

Klíma školy

Kinga Horváthová

Abstrakt: V príspevku sa pokúšame vymedziť pojem klíma školy. Analyzujeme niekoľko prístupov k skúmaniu klímy školy, s ohľadom na viaceré aspekty. V ponímaní klímy školy zdôrazňujeme hľadisko manažérsko-organizačné. Vymedzujeme hlavné klímotvorné dimenzie, ktoré overujeme výskumom medzi učiteľmi, v rámci ktorého hľadáme súvislosti medzi takými premennými ako sú vek, pohlavie respondentov, dĺžka praxe respondentov, lokalizácia školy a veľkosť školy, a percepciou klímy.

Kľúčové slová: klíma školy, percepcia klímy, dimenzie klímy

Abstract: In the article we try to characterize term – school climate. We analyze some researches of school climate, with connections of some aspects. In understanding of school climate we stress the managerial-organizational aspect. We introduce the main climate dimensions, which we verify in our research. We look for connections among some factors and perception of climate.

Key words: school climate, perception of climate, climate dimensions

Škola je zložitý sociálny systém, živý organizmus, ktorý sa neustále mení. Táto dynamika je podmienená zložitou podnetov prichádzajúcich zo širšieho vonkajšieho prostredia školy, ako aj interpersonálnych vzťahov a väzieb v rámci školy samotnej. Interakčné väzby môžu osvetliť príčiny priaznivosti či nepriaznivosti charakteristík prostredia „...kvalita vzťahu medzi jednotlivcom a prostredím je spojenou funkciou toho, čo ponúka jednotlivec práve tak, ako relevantné situačné faktory“ (Isaksen a Kaufman, 1991, s. 48). Preto je potrebné, aby sa situačné faktory, ktoré tvoria faktory priestorového, organizačného a právneho charakteru, uplatňovali s ohľadom na sociálne ladenie, medziľudské vzťahy, aby sa dosiahla pozitívna sociálna klíma.

Podľa terminologického a výkladového slovníka Organizácia a manažment školstva (Obdržálek a Horváthová, 2004) sa klíma charakterizuje ako sociálno-psychologická premenná, ktorú predstavujú dlhodobejšie sociálne vzťahy spojené s citmi, prežívaním a medziľudskými vzťahmi.

Obdržálek (1996) i Průcha (1996) konštatujú, že klíma vzniká medzi účastníkmi vyučovacieho procesu na základe komunikácie, spôsobu riadenia (vedenia školy) a zákonitostí riadenia ekológie prostredia (styku školy s okolím).

Iný uhol pohľadu predstavuje skúmanie podmienenosti percepcie školskej klímy od vybraných osobnostných korelátov skúmaných jedincov (Lašek, 1995; Zelinová a Zelina, 1993; Jurčová, 1994).

Ekvall (podľa Hvozdíka, 1997, s. 370) rozlišuje objektívny a subjektívny prístup pri skúmaní klímy. Objektívny prístup definuje klímu ako typické správanie, postoje, pociťovanie v organizácii. Podľa subjektívneho prístupu je klíma spoločná, ak jestvuje perceptuálna jednota. Spoločné vnímanie je tým činiteľom, ktorý robí klímu konzistentnou v čase a priebehu rôznych udalostí. Mareš (2000, s. 242) to vysvetľuje tak, že podstatné je, ako klímu vidia a interpretujú sami aktéri (subjektívne aspekty klímy) a nie to, aká klíma objektívne je. Dôvod je veľmi prozaický: pre vnímanie, pociťovanie, prežívanie, konanie aktérov (zúčastnených) je najdôležitejší ich subjektívny pohľad na veci a javy okolo seba.

Cieľ a hypotézy výskumu

Cieľom výskumu je podrobnejšie analyzovať klímu školy, jej jednotlivé zložky, poňať celkovú klímu jednotlivých škôl, kvantifikovať ju a získať celkový prehľad o percepcii klímy učiteľmi na jednotlivých školách. Budeme sledovať také premenné, ako je vek respondentov, pohlavie, dĺžka praxe, situovanie školy (v meste, na vidieku) a veľkosť školy (počet učiteľov, ktorí na škole učia). Stanovili sme si nasledovné hypotézy:

- V 1. hypotéze** predpokladáme, že muži budú hodnotiť klímu školy ako negatívnejšiu v porovnaní so ženami.
- V 2. hypotéze** predpokladáme, že veková kategória najmladších učiteľov bude hodnotiť klímu školy pozitívne.
- V 3. hypotéze** predpokladáme, že veková kategória najstarších učiteľov bude hodnotiť klímu školy negatívne.
- V 4. hypotéze** predpokladáme, že na vidieckych školách je klíma pozitívnejšia v porovnaní so školami mestskými.
- V 5. hypotéze** predpokladáme, že na školách malých (s menším počtom učiteľov) bude klíma pozitívnejšia, ako na školách veľkých (s väčším počtom učiteľov).

Použitá metóda

Pri skúmaní klímy školy sme použili dotazník Test školskej klímy od autora G. Halásza, vyvinutý v roku 1980. Dotazník sme upravili na naše podmienky. Dotazník zachytáva osem dimenzií klímy školy:

- Efektívnosť riadenia (EFEKT) – ktorá skúma efektívnosť riadenia, dynamiku riadenia, alebo ešte všeobecnejšie sústreďuje sa na riešenie riadiacich situácií inštrumentálneho charakteru. V tejto dimenzii mali možnosť

získať vysoké skóre tie školy, v ktorých učitelia hodnotili inštrumentálnu stránku riadenia ako dobrú.

- Demokratický prístup riaditeľa (DEMOKRAT) – ktorá sa orientuje na demokratickosť riadenia, sociálnu stránku riadenia, či jej bezprostrednosť. V tejto dimenzii dostali vysoké hodnotenie tie školy, v ktorých učitelia pocítovali, že medzi vedením školy a učiteľmi je sociálne uvoľnený vzťah a učitelia majú možnosť spolupodieľať sa na riadení školy.
- Sociálna informovanosť vedenia (INFORMOV). V rámci tejto dimenzie mali učitelia možnosť hodnotiť, do akej miery riaditeľ školy pozná ľudskú stránku ním riadenej organizácie, či už máme na mysli žiakov alebo učiteľov. V tejto dimenzii dosiahli vysoké skóre tie školy, v ktorých riaditeľ prihliada na dôležitosť uplatňovania ľudského faktora.
- Jednota učiteľov (JEDNOTA) skúma, nakoľko je učiteľský kolektív súdržný, či sú učitelia myšlienkovito, názorovo jednotní, skúma, či v učiteľskom zbore prevláda pocit spolupatričnosti.
- Vzťahy medzi učiteľmi mimo školy (VONK. VZ) skúma existenciu, kvalitu a frekvenciu vzťahov medzi členmi učiteľského kolektívu mimo školy. Overuje také faktory ako spoločne strávený voľný čas, či spoločné návštevy mimoškolských aktivít.
- Aktivita učiteľov (AKTIVITA) – posudzuje aktívnu, iniciatívnu účasť učiteľov, ich angažovanosť pri riešení úloh výchovno-vzdelávacieho charakteru.
- Vzťahy medzi učiteľmi vo vnútri školy (VNÚT. VZ) – predstavujú faktory ako vzájomná pomoc, možnosť spoľahnúť sa na kolegu, ak jeho pomoc niekto potrebuje, skúma, či učitelia medzi sebou hovoria aj o svojich osobných problémoch.
- Generačné rozdiely (GENER) – skúma, či na škole sú alebo nie sú prítomné problémy, nezhody podmienené veľkým vekovým rozdielom medzi učiteľmi.

Každá z klímotvorných dimenzií je v dotazníku reprezentovaná niekoľkými položkami, ktoré respondenti hodnotia na 5 bodovej lickertovej škále: silno súhlasím – súhlasím – ani nesúhlasím, ani súhlasím – nesúhlasím – silno nesúhlasím. Je treba zdôrazniť, že hodnotenie je založené na subjektívnych výpovediach členov učiteľského zboru. Kvantifikáciu výsledkov sme uskutočňovali nasledovne: každému výroku sme prisúdili hodnotu od 1 do 5 podľa toho, či jeho odpoveď na výrok mala pozitívny alebo negatívny charakter, pričom číslo 5 predstavovalo pozitívne hodnotenie, číslo 1 negatívne hodnotenie.

Charakteristika výskumnej vzorky

Výskumnú vzorku tvorilo 26 základných škôl jedného okresu, čo predstavovalo 438 respondentov. Na základe udania respondentov bolo v našom výskumnom súbore 325 žien, čo je 74,43 % a mužov 47, teda 10,73 %. Po hlavie neudalo 65 učiteľov, čo je 14,84 %.

Čo sa týka celého výskumného súboru, najviac respondentov – 56 (12,79 %) bolo vo veku od 46–50 rokov a najmenej bolo tých, ktorí mali medzi 26.–30. rokom. V tejto vekovej kategórii bolo 31 učiteľov (7,08 %).

Z hľadiska dĺžky vykonávania učiteľskej praxe výrazne prevažovala kategória tých, ktorí učia viac ako 20 rokov. Takých bolo v našom súbore 90 respondentov (20,55 %). Najmenej respondentov bolo s praxou v rozmedzí od 11 do 15 rokov, čo číselne predstavuje 37 učiteľov (8,45 %).

Výsledky výskumu a ich interpretácia

Tabuľka 1 v 2. stĺpci udáva priemerný počet bodov všetkých respondentov získaných za danú dimenziu. 3. stĺpec udáva najnižší počet bodov získaných za danú dimenziu a 4. stĺpec udáva najvyšší dosiahnutý počet bodov. 5. stĺpec udáva konzistentnosť odpovedí v jednotlivých dimenziách.

Tabuľka 1: *Dimenzie za celý súbor*

Dimenzie	Priemer	Minimum	Maximum	Smerodatná odchylka
Efektivita	27,70	14,00	35,00	3,65
Demokrat.	15,09	5,00	20,00	3,16
Informov.	14,95	7,00	20,00	2,37
Jednota	22,75	9,00	30,00	4,03
Vonk. vzťahy	9,26	6,00	14,00	1,34
Aktivita	7,05	2,00	10,00	1,43
Vnút. Vzťahy	11,08	5,00	15,00	1,73
Gener. rozd.	4,06	1,00	5,00	0,90

Dimenzia s najnižšou hodnotou rozptylu je dimenzia *generačné rozdiely*. Významná je tým, že temer rovnako všetci respondenti popierajú existenciu problémov, ktoré by sa zakladali na generačných rozdieloch. Dimenzia *jednota učiteľov* je tá, ktorá má najvyššiu hodnotu rozptylu – znamená to, že je značná nejednotnosť respondentov pri posudzovaní a vnímaní súdržnosti, kohézności, myšlienkového, názorového ujednotnenosti učiteľov.

1. Premenná POHLAVIE UČITEĽOV

V tabuľke 2 uvádzame hodnoty jednotlivých dimenzií klímy osobitne tak, ako ich vnímajú ženy a osobitne ako muži. Znamienkom + označujeme nadpriemerné skóre, znamienkom – označujeme podpriemerné skóre.

Tabuľka 2: *Dimenzie podľa pohlavia (údaje pochádzajú od 373 respondentov)*

Pohlavie	<i>Efektívita</i>	Demokrat.	Informov.	<i>Jednota</i>	Vonk. vzťahy	Aktivita	Vnút. vzťahy	Gener. rozdiely
Ženy	28,00 –	15,49 +	15,16 +	23,09 –	9,29 +	7,17 –	11,12 –	4,08 –
Muži	28,40 +	15,43 –	15,04 –	23,70 +	9,23 –	7,36 +	11,26 +	4,19 +
Priemer za celý súbor	28,05	15,48	15,14	23,17	9,28	7,19	11,14	4,09

Vo všeobecnosti teda nie sú veľké rozdiely medzi názormi mužov a žien pri hodnotení klímy, existujú však 2 dimenzie, kde sme našli výrazný rozdiel. Sú to práve tie dve dimenzie (v tabuľke vyznačené kurzívou), v ktorých boli najvyššie hodnoty rozptylu – *jednota učiteľov* a *efektívnosť riadenia*. Na základe toho – aj keď *Kolgomorov-Smirnovov test nepreukázal štatistickú významnosť rozdielov v hodnotení mužov a žien* – môžeme konštatovať, že príslušnosť k pohlaviu v niektorých ohľadoch vypovedá o percepcii klímy školy. Z tabuľky je zrejmé, že:

- v našom súbore sú to predovšetkým muži, ktorí hodnotia klímu na škole pozitívnejšie ako ženy – tým sa *hypotéza 1 nepotvrdila*;
- najviac sa hodnotenie mužov a žien líši v dvoch dimenziách, ktorými sú *jednota učiteľského kolektívu* a *efektívnosť riadenia* – posudzovanie žien je oveľa negatívnejšie v porovnaní s mužmi;
- ženy pozitívne hodnotia demokratickosť riadenia, sociálnu informovanosť a vonkajšie vzťahy.

2. Premenná VEK UČITEĽOV

V tabuľke 3 uvádzame hodnoty jednotlivých dimenzií klímy diferencovane podľa jednotlivých vekových kategórií učiteľov. Znamienkom + označujeme nadpriemerné skóre (v tabuľke označené kurzívou), znamienkom – označujeme podpriemerné skóre. Celkovú percepciu klímy chápeme ako pozitívnu v prípade prevahy nadpriemerného skóre a negatívnu v prípade prevahy podpriemerného skóre.

Z tabuľky sa dá vyčítať, že:

- mladšie vekové kategórie majú sklon posudzovať klímu ako horšiu než vekovo staršie ročníky učiteľov – *toto zistenie nie je v súlade s hypotézou 2*;
- najnegatívnejšie hodnotí klímu skupina učiteľov vo veku od 31–35 rokov;
- generačné problémy trápia najmä učiteľov vo veku od 26–35 rokov;
- najpozitívnejšie vníma klímu skupina najstarších učiteľov, čo sme v *hypotéze 3 nepredpokladali*;

Tabuľka 3: *Dimenzie podľa veku (údaje pochádzajú od 311 respondentov)*

Vek roky	Efektivita	Demokrat.	Informov.	Jednota	Vonk. vzťahy	Aktivita	Vnút. vzťahy	Gener. rozdiely	*
20–25	27,71 –	15,66 –	15,09 –	23,86 +	9,03 –	7,37 +	11,03 –	4,26 +	3
26–30	27,19 –	15,32 –	14,84 –	22,29 –	8,68 –	6,77 +	10,90 +	4,00 –	2
31–35	27,21 –	15,47 –	14,35 –	23,21 –	9,06 –	7,00 –	10,44 +	4,06 –	1
36–40	27,44 –	15,97 +	15,35 +	23,56 +	8,94 –	7,18 –	11,03 –	4,29 +	4
41–45	28,39 +	15,57 –	14,91 –	23,09 –	9,61 +	7,09 –	11,25 +	3,77 +	4
46–50	28,29 +	15,80 +	16,05 +	23,43 –	9,45 +	7,50 +	11,41 +	4,16 +	7
51–55	29,13 +	15,69 –	14,97 –	23,94 +	9,38 +	7,38 +	11,47 +	4,28 +	6
56–60	29,20 +	16,24 +	15,51 +	24,16 +	9,51 +	7,31 +	11,36 +	4,29 +	8
**	28,14	15,74	15,21	23,46	9,25	7,23	11,14	4,14	

* Počet nadpriemerných skóre vo vekovej skupine

** Priemer za celý súbor

- hodnotenie klímy v závislosti od veku sa potvrdilo v dvoch dimenziách, a to v dimenzii efektívnosť riadenia a v dimenzii vonkajšie vzťahy, hodnotenie učiteľov vekovo mladších (20–40 rokov) je viac negatívne ako hodnotenie a vnímanie učiteľov vo veku od 41–60 rokov.

Štatistické testovanie rozdielov (Kruskal-Wallis) nepreukázalo signifikantný rozdiel v hodnotení dimenzií klímy v závislosti od veku. Výnimku tvorí dimenzia vonkajšie vzťahy, kde je rozdiel štatisticky významný ($p \leq 0,05$). Znamená to, že mladší učelia (vo veku od 20 do 40 rokov) štatisticky významne negatívnejšie posudzujú túto dimenziu klímy, ako učelia vo veku od 41 do 60 rokov, ktorí ju naopak hodnotia pozitívnejšie. Dalo by sa to interpretovať aj tak, že mladší učelia by uvítali viac kontaktov medzi sebou aj mimo pracoviska a žiadalo by sa im zvýrazniť aj kontakty školy s okolím. Starší učelia naopak hodnotia túto dimenziu veľmi pozitívne, čo predpokladá, že sú s týmito charakteristikami spokojní.

3. Premenná DĹŽKA PRAXE UČITEĽOV

V tabuľke 4 uvádzame hodnoty jednotlivých dimenzií klímy diferencovane podľa dĺžky praxe učiteľov. Znamienkom + označujeme nadpriemerné skóre (v tabuľke označené kurzívou), znamienkom – označujeme podpriemerné skóre.

Tabuľka prezentuje, že:

- najnegatívnejšie hodnotí klímu školy skupina učiteľov s dĺžkou pedagogickej praxe od 4 do 10 rokov;
- najpozitívnejšie hodnotí klímu školy skupina učiteľov, ktorí sú pedagogicky činní viac ako 21 rokov;

Všeobecne možno povedať, že čím dlhšie sú učelia v pedagogických službách, tým vnímajú klímu školy ako lepšiu. *Pri štatistickej analýze (Kruskal-*

Tabuľka 4: *Dimenzie podľa dĺžky praxe (údaje pochádzajú od 308 respondentov)*

Prax (roky)	Efektivita	Demokrat.	Informov.	Jednota	Vonk. vzťahy	Aktivita	Vnút. vzťahy	Gener. rozdiely	*
1–3	28,03 –	16,04 +	15,14 –	23,71 +	8,97 –	7,26 +	10,91 –	4,26 +	4
4–10	27,48 –	15,69 –	15,06 –	22,91 –	9,37 +	6,94 –	10,90 –	4,01 –	1
11–15	27,81 –	15,84 +	14,81 –	23,32 –	8,81 –	7,22 +	11,08 –	4,35 +	3
16–20	28,32 +	15,08 –	15,00 –	24,11 +	9,42 +	7,21 +	11,45 +	4,08 –	5
Nad 21	28,68 +	15,79 +	15,48 +	23,10 –	9,56 +	7,31 +	11,41 +	4,03 –	6
**	28,11	15,75	15,17	23,36	9,27	7,19	11,14	4,13	

* Počet nadpriemerných skóre vo vekovej skupine

** Priemer za celý súbor

-Wallis) jednotlivých dimenzií klímy školy sa však potvrdil štatisticky významný rozdiel v percepcii jedinej klímotvornej dimenzie, ktorou sú vonkajšie vzťahy ($p \leq 0,05$). Znamená to, že učitelia, ktorí učia 16 a viac rokov štatisticky významne lepšie hodnotia vzťahy medzi sebou mimo školy, ako ich kolegovia s kratšou pedagogickou praxou. Zaujímavé je, že rozdiel v tejto dimenzii je štatisticky významný aj v prípade veku, čo dovoľuje konštatovať, že učitelia vekovo najstarší sú zároveň aj učiteľmi s najdlhšou pedagogickou praxou.

4. Premenná LOKALITA ŠKOLY

Údaje, ktoré sme získali štatistickou analýzou (Kolgomorov-Smirnovov test) skúmania súvislosti medzi percepciou klímy školy a lokalitou školy (v meste alebo na vidieku) prezentujeme v tabuľke 5.

Tabuľka 5: *Priemerné hodnoty dimenzií klímy a lokality školy*

Dimenzie klímy	Mesto	Vidiek	Významnosť
Efektivita	27,24	27,95	p = n. s.
Demokratickosť	13,72	15,82	$p < 0,001$
Informovanosť	13,95	15,49	$p < 0,001$
Jednota	21,66	23,33	$p < 0,001$
Vonkajšie vzťahy	9,33	9,22	p = n. s.
Aktivita	6,95	7,10	p = n. s.
Vnútorné vzťahy	11,03	11,11	p = n. s.
Generačné rozdiely	3,79	4,20	$p < 0,001$

Hodnoty z tabuľky 5 dokumentujú, že na vidieckych školách je štatisticky významne lepšia klíma v štyroch položkách v porovnaní so školami mestskými, čím sa potvrdila hypotéza 4. Pre potreby presnejšej interpretácie uvádzame, že pozitívnejšie sú vidieckymi školami, resp. učiteľmi pôsobiacimi na vidieckych školách hodnotené dimenzie: *demokratickosť riadenia*,

sociálna informovanosť riaditeľa, jednota učiteľov a popieranie *generačných rozdielov*. Všetky rozdiely sú štatisticky významné na hladine $\alpha = 0,001$.

5. Premenná *VELKOSŤ ŠKOLY*

Súvislosť medzi percepciou klímy školy a veľkosťou školy (počtom učiteľov, ktorí v nej učia) prezentujeme v tabuľke 6. Pri počte učiteľov sme však porovnávali len dva krajné prípady, teda školy, na ktorých učí najmenej učiteľov a školy, na ktorých učí najviac učiteľov.

Tabuľka 6: *Priemerné hodnoty dimenzií klímy a počtu učiteľov*

Dimenzie klímy	Počet 1	Počet 5	Významnosť
<i>Efektívnosť</i>	29,00	27,23	$p < 0,05$
<i>Demokratickosť</i>	16,20	13,79	$p < 0,001$
<i>Informovanosť</i>	16,03	13,83	$p < 0,001$
<i>Jednota</i>	24,98	21,87	$p < 0,001$
Vonkajšie vzťahy	9,34	9,18	n. s.
Aktivita	7,37	6,85	n. s.
Vnútorne vzťahy	11,47	10,98	n. s.
<i>Generačné rozdiely</i>	4,30	3,84	$p < 0,001$

Vysvetlivky: počet 1 – počet učiteľov do 15, počet 5 – počet 80 a viac

Tabuľka ukazuje, že na malých školách, v porovnaní so školami veľkými, je jednoznačne pozitívnejšia klíma, čím sa *povrdila hypotéza 5*. Štatisticky významné sú pritom údaje v nasledovných dimenziách: *efektívnosť riadenia* ($p < 0,05$), *demokratickosť riadenia*, *jednota učiteľov*, *generačné rozdiely* ($p < 0,001$).

Tabuľky 5 a 6 prezentujú štatistickú významnosť rovnakých klímotvorných dimenzií, navyše v tabuľke 6 pribudla dimenzia efektívnosť riadenia. Z týchto údajov možno usudzovať, že percepcia klímy je pozitívnejšia na malých vidieckych školách.

Zhrnutie

V našom príspevku nás zaujímalo 5 okruhov problémov: 1. ako súvisí faktor pohlavia s percepciou klímy, 2. ako súvisí faktor veku s percepciou klímy, 3. či existuje súvislosť medzi percepciou klímy učiteľmi v závislosti od dĺžky ich pedagogickej praxe, 4. aká je súvislosť medzi percepciou klímy učiteľmi a lokalitou školy, 5. aká je súvislosť medzi veľkosťou školy a percepciou klímy učiteľmi.

Čo sa týka prvého problémového okruhu, zistili sme, že príslušnosť k pohlaviu v značnej miere ovplyvňuje percepciu klímy. Konkrétne muži vnímajú klímu školy pozitívnejšie než ženy.

Čo sa týka druhého problémového okruhu, zistili sme, že vek je taktiež významná premenná, ktorá ovplyvňuje percepciu klímy školy. Z výsledkov

sú zaujímavé dve zistenia: najnegatívnejšie hodnotí klímu školy skupina učiteľov vo veku od 31–35 rokov, teda nie sú to učitelia najmladšej vekovej kategórie – začínajúci učitelia. Najpozitívnejšie vníma klímu skupina vekovo najstarších učiteľov.

Výsledky tretieho problémového okruhu ukazujú, že čím dlhšie sú učitelia v pedagogických službách, tým vnímajú klímu školy ako lepšiu.

Výsledky štvrtého okruhu ukazujú, že učitelia pôsobiaci na vidieckych školách hodnotia klímu školy ako pozitívnejšiu v porovnaní s učiteľmi pôsobiacimi na školách v mestách.

Výsledky piateho okruhu vypovedajú o tom, že na malých školách, v porovnaní so školami veľkými, je jednoznačne pozitívnejšia klíma.

Príspevek byl připraven pro konferenci Proměny pedagogiky, kterou pořádala Česká pedagogická společnost a Pedagogická fakulta UK v Praze dne 3. a 4. února 2005.

Literatúra

- HVOZDIK, S. Niektoré skúsenosti s vnímaním školskej klímy v zaškolovacom kurze výchovných poradcov. *Psychológia a patopsychológia dieťaťa* 1997, roč. 32, č. 4, s. 369–379.
- ISAKSEN, S. G., KAUFMAN, G. Adaptors and Innovators: Different Perceptions of the Psychological Climate for Creativity. In *Creativity and Innovation: Learning from Practice*. Innovation Counseling Group TNO, The Netherlands 1991.
- JURČOVÁ, M., a kol. Dimenzie a bariéry tvorivej klímy. *Psychológia a patopsychológia dieťaťa* 1994, roč. 29, č. 3, s. 195–204.
- LAŠEK, J. Prvé skúsenosti s meraním klímy v škole a v učiteľskom zbore. *Pedagogická revue* 1995, roč. 47, č. 1/2, s. 43–50.
- MAREŠ, J. Sociální klima školy. *Pedagogická revue* 2000, roč. 52, č. 3, s. 241–255.
- OBDRŽÁLEK, Z. *Škola, školský systém, ich organizácia a riadenie*. Bratislava: UK, 1996.
- OBDRŽÁLEK, Z., HORVÁTHOVÁ, K., a kol. *Organizácia a manažment školstva*. Bratislava: SPN, 2004.
- PRŮCHA, J. *Alternativní školy*. Praha: Portál, 1996.
- ZELINOVÁ, M., ZELINA, M. Tvorivosť riaditeľa a pracovná klíma v škole. *Pedagogická revue* 1993, roč. 45, č. 1/2, s. 80–89.

HORVÁTHOVÁ, K. Klíma školy. *Pedagogická orientace* 2005, č. 1, s. 37–45. ISSN 1211-4669.

Adresa autorky: PaedDr. Kinga Horváthová, PhD., Univerzita Komenského, Pedagogická fakulta, Račianska 59, 813 34 Bratislava, kinga.horvathova@fedu.uniba.sk