

K sociálním souvislostem kultury školy

Vnitřní a vnější aspekty chodu školy

Milan Pol, Lenka Hloušková, Petr Novotný, Martin Sedláček, Jiří Zounek

Abstrakt: Příspěvek nahlíží na školu jako na organizaci, instituci a komunitu prostřednictvím dat o dvou klíčových oblastech chodu školy a její kultury, tzn. „otevřenosti školy vůči okolí“ a „shodě lidí na hlavních principech chodu školy“. Autoři dochází k závěru, že každá z perspektiv pohledu na školu umožňuje pojmenovat jiný aspekt chodu školy.

Klíčová slova: kultura, škola, organizace, instituce, pospolitost, výzkum

Abstract: The paper deals with the school as an organization, as an institution and as the community through data on two of the key areas of school functioning – „openness of the school towards its environment“ and „consent in main principles of school operation“. Authors concluded that each of the possible perspectives helps to understand different aspect of the school functioning.

Key words: culture, school, organization, institution, community, research

Úvod

Příspěvek je dílčím výstupem tříletého projektu, který je zaměřen na poznání kultury české školy a na strategie jejího rozvoje.¹ Výzkumný projekt byl rozložen do několika fází: Na základě studia relevantní literatury a na základě výsledků předvýzkumu² bylo identifikováno pět oblastí, které považujeme za klíčové z hlediska fungování školy – „vytváření a naplňování představy o tom, kam by škola měla směřovat – vize školy“, „prostředí podporující učení a vyučování“, „řízení školy“, „shoda lidí na hlavních principech

¹ Příspěvek vznikl v rámci projektu „Kultura české školy a strategie jejího rozvoje“, který podporuje GAČR (grant č. 406/01/1078).

² Všechny hlavní výstupy projektu jsou dostupné na stránkách www.phil.muni.cz/ped/. K tématu tohoto článku jsou relevantní především tyto: Pol, Milan, Hloušková Lenka, Novotný Petr, Zounek Jiří. Kultura české školy: K hlavním oblastem jejich projevů. Příspěvek prezentovaný na 10. konferenci ČAPV Výzkum školy a učitel. Praha, PedF UK, 18.–20. září 2002. Pol, Milan, Hloušková Lenka, Novotný Petr, Zounek Jiří. Je kultura české školy kulturou dospělých? Hlavní aktéři školního života očima ředitelů. Příspěvek prezentovaný na 11. konferenci ČPdS Klima současné školy, Olomouc, PedF UP, 14.–15. ledna 2003.

fungování školy“ a „otevřenost školy vůči okolí“. Data, která zde interpretujeme, jsme získali v další fázi projektu dotazníkovým šetřením zaměřeným na zmiňované oblasti. Výzkum dále pokračoval zpracováním případových studií škol.

Charakteristika dotazníkového šetření

Respondenti, v našem případě to jsou ředitelé českých ZŠ, posuzovali každou oblast ve dvou rovinách. První se týkala obecného pohledu na důležitost dané oblasti pro školy, na nevhodnější obsah práce v každé oblasti, na žádoucí angažovanost jednotlivých aktérů školního života v rámci těchto oblastí a na formy adekvátní podpory rozvoje školy v daných oblastech. Druhá rovina posuzování oblastí vedla ředitele k uvažování o situaci v jejich vlastní škole. Sledovali jsme úspěchy i rezervy, které ředitelé v daném kontextu pociťují.

Jak již bylo uvedeno, dotazníky byly distribuovány ředitelům základních škol. V polovině května roku 2002 bylo rozesláno celkem 500 dotazníků poštou v papírové podobě spolu s předtištěnou a ofrankovanou obálkou. Zároveň bylo distribuováno 500 dotazníků v elektronické podobě e-mailem. Sběr dat byl ukončen k poslednímu červnu roku 2002. Celkově se nám vrátilo 168 dotazníků, z toho 124 v tištěné formě a 44 elektronicky. Jelikož jsme nezjistili žádné zásadní statisticky významné rozdíly v odpovědích obou skupin respondentů (oslovených tištěným nebo elektronickým dotazníkem), rozhodli jsme se pro vyhodnocování sloučit oba vzorky v jeden.

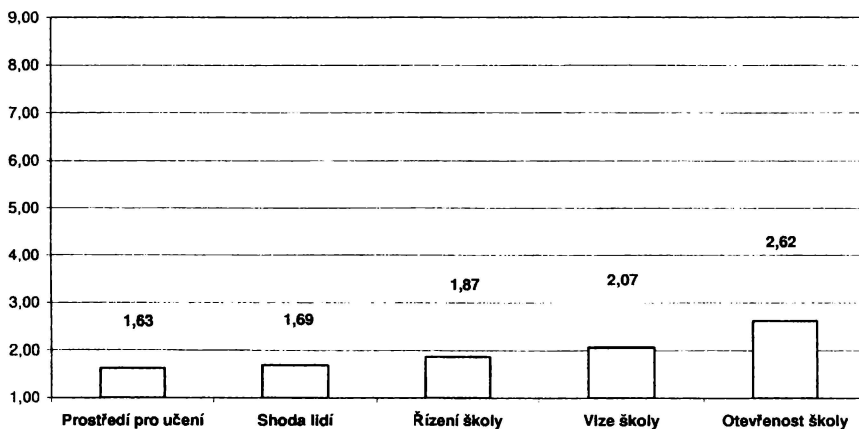
K výsledkům šetření

Pro účely tohoto příspěvku jsme vybrali a analyzovali odpovědi ředitelů vztahující se ke dvěma oblastem – „shoda lidí na hlavních principech fungování školy“ a „otevřenost školy vůči okolí“. Důvodem tohoto výběru je skutečnost, že tyto dvě oblasti, podle našeho názoru, nejvíce charakterizují sociální dimenzi kultury školy. První v tom smyslu, že vypovídá o integritě skupiny lidí ve škole, hodnotové a názorové kohezi. Druhá zase v tom smyslu, že reflektuje školu coby instituci či organizaci prostřednictvím vymezování jejích hranic a jejich prostupnosti. Zmíněné oblasti budeme analyzovat zvlášť, neboť obě mají svá specifika.

Shoda lidí na hlavních principech fungování školy

Nejprve se podívejme na současný stav oblasti „shoda lidí na hlavních principech“ v českých základních školách očima ředitelů v našem výzkumném vzorku. Ve srovnání s ostatními oblastmi je vnímána řediteli právě tato jako jedna z nejvýznamnějších. Konkrétněji řečeno, 79,8 % dotázaných ředitelů vnímá tuto oblast jako klíčovou a dalších 17,9 % ji hodnotí jako spíše klíčovou. Jednoznačný výsledek dokumentuje i to, že se ve výpovědích respon-

dentů ani jednu neobjevila jako nepodstatná nebo jako spíše nepodstatná. Na škále, kde hodnota 1 znamená význam „klíčový“ a hodnota 9 význam nepodstatný, dosáhla oblast „shody lidí“ průměrnou označenou hodnotu 1,69. Pro srovnání zde uvádíme výsledky všech sledovaných oblastí (viz graf na obr. 1).

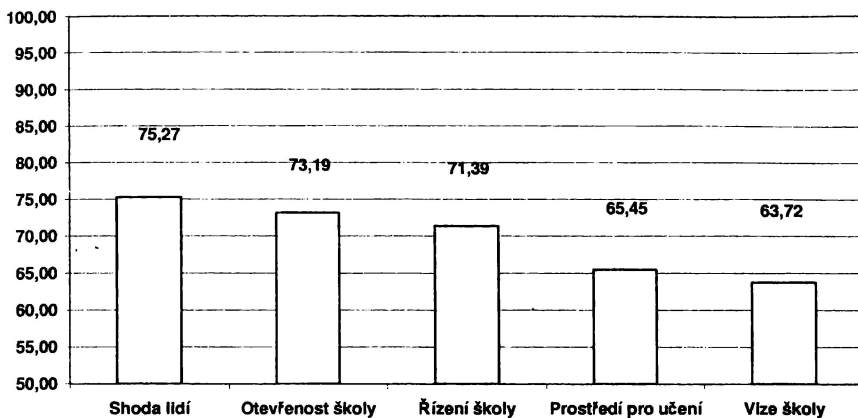


Obrázek 1: Posouzení významu jednotlivých oblastí pro školy obecně

Po otázce směřující k významu „shody lidí na hlavních principech“ jsme se ředitelů dotazovali na jejich úspěšnost v dané oblasti. Respondentům – ředitelům škol – byla předložena škála, na níž měli označit v procentech, nakolik se blíží reálný stav naplňování dané oblasti v jejich škole jejich ideální představě. Z pěti sledovaných oblastí se školám podle vyjádření ředitelů nejvíce daří naplňovat vlastní představu právě ve „shodě lidí na hlavních principech“. Průměrná hodnota dosáhla v našem šetření 75 %. Úspěšnost škol v jednotlivých oblastech podle odpovědí ředitelů ukazuje graf na obr. 2.

Bez zajímavosti není ani námi zjištěná poměrně úzká vazba „shody lidí“ na ostatní klíčové oblasti. Tuto vzájemnou propojenost potvrzují pozitivní korelace v hodnocení stavu jednotlivých oblastí ve škole. Korelace jsou nejsilnější u oblastí, které jsou ve výpovědích ředitelů hodnoceny jako „klíčovější“ než ostatní. Jde o „shodu lidí na hlavních principech fungování školy“, „prostředí podporující učení a vyučování“ a „řízení školy“ (viz tabulka 1).

Shrme-li dosud uvedené, ukazuje se, že ředitelé škol hodnotí „shodu lidí na hlavních principech“ jako oblast velmi zásadní pro fungování školy. Zároveň se domnívají, že jsou v naplňování potenciálu dané oblasti úspěšní. Vystává zde ale otázka „kdo a na čem se má vlastně shodnout“. V dotazníku jsme otázku rozdělili do dvou položek. V první, kde jsme se ptali, čeho se má shoda týkat, byla ředitelům nabídnuta škála třinácti odpovědí s nu-



Obrázek 2: Stav sledovaných oblastí ve školách, kde respondenti pracují

Tab. 1: Vzájemné korelace v hodnocení stavu jednotlivých oblastí ve škole

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Shoda lidí	1,00	0,46	0,27	0,43	0,43
2. Vize školy	0,46	1,00	0,41	0,44	0,57
3. Otevřenost školy	0,27	0,41	1,00	0,36	0,34
4. Prostředí pro učení	0,43	0,44	0,36	1,00	0,58
5. Řízení školy	0,43	0,57	0,34	0,58	1,00

cenou volbou maximálně pěti z nich. Úplný přehled odpovědí předkládáme v tabulce 2.

Druhá otázka byla zaměřená na to, či shoda je pro fungování školy nej důležitější. Podobně jako u předešlé položky jsme nabídli škálu odpovědí. V tomto případě jich bylo dvanáct (s možností dopsat vlastní odpověď). Volba byla i tentokrát omezena na maximální počet pět. Pro úplnost opět předkládáme přehled získaných odpovědí (tabulka 3).

Z odpovědí na obě otázky vyplývá, že podle ředitelů škol se mají shodnout především klíčové skupiny dospělých, zejména učitelé a rodiče. Předmětem této shody má být to, jak vychovávat a vzdělávat děti, jak uspořádat vztahy dospělých k dětem, případně jak uspořádat vztahy školy k rodičům. Kromě učitelů a rodičů zde ale působí ještě jeden významný subjekt zamýšlené shody. Tím je zřizovatel, který hraje roli zprostředkovatele určitého úseku širší společenské zakázky (viz kontakt školy s místním prostředím).

Ukázali jsme, kdo a na čem se má podle ředitelů ve škole shodnout. Jiný pohled na problematiku „shody na hlavních principech“ ukazují odpovědi respondentů na otázky, v nichž jsme se ptali na úspěchy, resp. na rezervy škol

Tab. 2: Čeho především by se měly týkat principy, na kterých se mají lidé ve škole shodnout?

Položka	Počet odpovědí	Podíl odpovědí (%)
Výchovné činnosti školy	131	78,0
Vzdělávací činnosti školy	124	73,8
Vztahy mezi dospělými a žáky	106	63,1
Vztahy školy k rodičům	95	56,5
Kontakty školy s místním prostředím (obcí apod.)	79	47,0
Vzdělávací programu školy	63	37,5
Změny a inovace ve škole	53	31,5
Profesní růst učitelů	53	31,5
Způsob řízení a správy školy	47	28,0
Vztahy mezi dospělými ve škole	41	24,4
Sebehodnocení školy	37	22,0
Využívání materiálních zdrojů	6	3,6
Něco jiného	1	0,6

v dané oblasti. Z otevřených odpovědí vyplývá, že ředitelé považují shodu v kolektivu za klíčovou pozitivní hodnotu. Toto tvrzení nám umožňuje analýza odpovědí. Ředitelé za své úspěchy považují práci v týmu, zlepšující se vnitřní komunikaci, řešení mezigeneračních vztahů. Paradoxně podobně vypovídají ředitelé i o rezervách. Mluví o zlepšení vztahů v kolektivu, odstranění generačních problémů, zlepšení vztahů s rodiči apod. Co to znamená? Je zřejmé, že zatímco jedna skupina ředitelů považuje sociální vztahy ve své škole za úspěšně zvládnuté, druhá část vidí v komunikaci a ve vztazích ve své škole rezervy. Avšak skutečnost, že o sociální shodě hovoří téměř všichni, naznačuje, že tato shoda je ve škole skutečně vnímána jako obecná pozitivní hodnota. Na tuto pozitivní roli sociální komunikace ve vnímání ředitelů nás upozorňují i výpovědi na otázku „jakými způsoby lze podporovat snahu lidí shodnout se“. Analýza volných odpovědí dovoluje domnívat se, že ředitelé upřednostňují určitý komunitní duch ve škole. Tomu se přizpůsobuje i řediteli volená strategie. K sociální shodě tak podle respondentů vede zejména častá diskuse, vysvětlování, zapojování všech do řešení problémů, ale i přesvědčování a taky ohodnocení.

Otevřenost školy vůči okolí

Druhou oblastí, která má podle našeho názoru blíže k sociálnímu aspektu kultury školy, je „otevřenost školy vůči okolí“. Z pěti zkoumaných oblastí považují ředitelé „otevřenost vůči okolí“ za nejméně klíčovou pro fungování škol. To samozřejmě neznamená, že tato oblast je nedůležitá. Ředitelé pouze

Tab. 3: Či shoda na hlavních principech fungování školy je podle Vás nejdůležitější?

Položka	Počet odpovědí	Podíl odpovědí (%)
Všichni nebo většina učitelů/z toho všichni*	165/51	98,2/30,4
Zřizovatel	129	76,8
Rodiče	120	71,4
Ředitel a další lidé z užšího vedení školy	83	49,4
Žáci	73	43,5
Nadřízené školské orgány	45	26,8
Relevantních subjekty v obci	34	20,2
Rada školy	27	16,1
Inspekce	22	13,1
Nepedagogičtí pracovníci školy	20	11,9
Někdo jiný	0	0,0

* Toto rozlišení vychází z dvojí nabídky v dotazníku. Ten obsahoval jak položku „většiny učitelů“, tak i položku „všech učitelů“. Jak se ukázalo (což dokládáme v jiných příspěvcích), volba mezi většinou a všemi má jakousi vypovídací hodnotu pro charakteristiku školy a přístupu ředitele.

ostatní nabídnuté oblasti ohodnotili větší prioritou. Uvedme nyní, kam ředitelé umísťovali „otevřenost“ na škále, kde hodnota 1 znamená význam klíčový a hodnota 9 význam nepodstatný. „Otevřenost“ dosáhla průměrné hodnocení 2,62 (zbylé oblasti dosáhly průměrných hodnot 1,69–2,07).

Zajímavostí jistě je, že přestože ředitelé tuto oblast považují za nejméně klíčovou z nabídnutých možností, tvrdí, že jsou v ní poměrně úspěšní. Průměrná hodnota na škále 0–100 % (viz výše) dosahovala u otevřenosti 73 % (lépe se daří školám jen v oblasti shody lidí – 75 %).

Otázka zaměřená na předmět otevřenosti školy zněla, o čem především by měly školy komunikovat s okolím. Pouze dvě položky z nabídky, která se nám zdá být vyčerpávající, byly voleny více než polovinou respondentů. Další tři položky dosáhly poměrně vyrovnaného výsledku, a sice těsně pod polovinou. Ostatní možnosti nebyly vybrány ani jednou třetinou ředitelů.

Dále jsme položili otázku, kdo by se měl této otevřené komunikace především účastnit. Respondenti měli označit vždy tři nejdůležitější subjekty, a to jak ze strany školy, tak ze strany okolí.

Odpovědi ukazují, že podle ředitelů jsou partnery v komunikaci ve škole pouze dospělí. Komunikovat spolu mají především učitelé a vedení školy spolu s rodiči a zřizovatelem. Neurčitou roli přidělili ředitelé radám škol. Zatímco necelých 40 % ředitelů si myslí, že by rady škol měly vstupovat do komunikace ze strany školy, zhruba stejný počet ředitelů zařazuje rady

Tab. 4: O čem především by měly školy otevřeně komunikovat s okolím?

Položka	Počet odpovědí	Podíl odpovědí (%)
Rozvojové záměry školy do budoucna	132	78,6
Mimovyučovací činnosti školy	95	56,5
Změny a inovace ve škole	73	43,5
Výchovné činnosti školy	69	41,1
Vzdělávací program školy	63	37,5
Vztahy mezi dospělými žáky	49	29,2
Hodnocení žáků	40	23,8
Metody výuky	39	23,2
Obsah výuky	39	23,2
Sebehodnocení školy	38	22,6
Využívání materiálních zdrojů	34	20,2
Formy výuky	33	19,6
Řízení a správa školy	27	16,1
Politika vnějších vztahů	12	7,1
Profesní růst učitelů	6	3,6
Vztahy mezi dospělými a žáky ve škole	3	1,8
Drogová problematika	1	0,6
Vize	1	0,6
Uplatnění absolventů, kvalita někdejších absolventů	1	0,6

Tab. 5: Kdo by se měl této otevřené komunikace především účastnit ze strany školy?

Položka	Počet odpovědí	Podíl odpovědí (%)
Všichni nebo většina učitelů/z toho všichni	155/108	92,3/65,9
Ředitel a další lidé z užšího vedení školy	141	83,9
Rada školy	73	43,5
Žáci	64	38,1
Nepedagogičtí pracovníci školy	10	6,0
Všichni pracovníci školy	1	0,6
Žákovský parlament	1	0,6
KPŠ	1	0,6
SRPŠ	1	0,6

škol do okolí školy. Velmi důležitým zjištěním je, že jen málo respondentů se domnívá, že by do komunikace školy s okolím měli být zapojeni i žáci. Paradoxem přitom je, že právě žáci jsou velmi často předmětem zmiňované komunikace školy s okolím. Toto tvrzení nám umožňují odpovědi ředitelů na otevřenou otázku týkající se úspěchů v dané oblasti. Ředitelé považují

Tab. 6: *Kdo by se měl této otevřené komunikace především z okolí školy?*

Položka	Počet odpovědí	Podíl odpovědí (%)
Rodiče	146	86,9
Zřizovatel	140	83,3
Rada školy	63	37,5
Nadřízené školské orgány	39	23,2
Relevantní subjekty v obci	33	19,6
Inspekce	15	8,9
Sportovní oddíly, organizace	1	0,6

za úspěch v oblasti otevřenosti školy zejména různé druhy prezentace školy. Jedná se nejrůznější akademie, almanachy, školní časopisy, webové stránky apod. Velmi často jsou prostředkem (či předmětem svého druhu) této prezentace právě žáci. Žáci jsou tak pro školy v oblasti otevřenosti velmi důležití jako určitý druh produktu, který je prezentován okolí. Zároveň ale ti samí žáci nejsou vnímáni řediteli jako partneři komunikace školy s okolím.

Za nejvýznamnější předmět otevřené komunikace s okolím zvolili ředitelé rozvojové záměry školy do budoucna. Znamená to snad, že ředitelé potřebují v dnešní reformní době znát očekávání vnějších subjektů (rodičů, zřizovatele) k roli školy do budoucna? Chtějí vědět, co veřejnost od školy chce? Nebo spíše chtějí pro své záměry posvěcení od relevantních subjektů z okolí?

Zajímali nás i rezervy školy v této oblasti. Přestože svoji práci v oblasti „otevřenosti školy“ vnímají ředitelé jako úspěšnou, vidí i zde určité nedostatky. Nejčastěji vidí ředitelé rezervy ve spolupráci s rodiči v oblasti, která je pro chod školy určující, tzn. výchovná a vzdělávací práce. Tomu odpovídají i možné strategie. Respondenti chtějí zdokonalit prezentaci a zlepšit komunikaci a spolupráci zejména s rodiči.

Závěr

Na základě rozboru odpovědí ředitelů tedy můžeme říci, že obě oblasti, u nichž je patrný větší sociální akcent, mají ve školním chodu své nezastupitelné místo a je jim řediteli přikládán značný význam, zvláště pak oblasti „shoda lidí na hlavních principech“. Zároveň jde o oblasti, jejichž potenciál je podle ředitelů dostatečně naplňován, a školám se tak daří přiblížit svému ideálu.

Výsledky rovněž ukazují, že ředitelé považují za hlavní aktéry sociální komunikace ve škole klíčové skupiny dospělých, především učitele, ředitele a vedení, rodiče a zřizovatele. Tyto skupiny mají hrát klíčovou roli jak ve vnitřním chodu školy, ředitelé upřednostňují právě jejich shodu na hlavních principech fungování školy, tak ve vztahu školy k okolí. Žákům je ve srovnání

s dospělými vymezen mnohem menší prostor. Jejich absence je pozoruhodná zvláště v oblasti „otevřenost školy vůči okolí“. Ředitelé ve svých žácích nevidí partnery pro komunikaci školy a okolí, přičemž si patrně neuvědomují, že právě žáci jsou často prostředkem otevřené komunikace školy s okolím, stejně jako to, že svým specifickým způsobem o škole komunikují s nejbližším okolím, např. s rodiči.

Obsahově ředitelé vztahují vnitřní i vnější komunikaci ve škole logicky k činnosti, která je pro školu zásadní, a sice k otázkám výchovy a vzdělávání. Jako zajímavé se nám ale jeví, že kromě toho ředitelé upřednostňují v otevřené komunikaci s okolím rozvojové záměry školy do budoucna. To naznačuje, že školy jsou v oblasti dlouhodobých plánů ochotny naslouchat hlasům svého okolí, v tomto případě zejména zřizovatele.

Situaci v oblastech „shoda lidí na hlavních principech fungování školy“ a „otevřenost školy vůči okolí“, tak jak o nich vypovídají naše dílčí empirické poznatky, nechceme generalizovat ve smyslu platnosti pro každou školu. Výše uvedené poznatky však mají svoji výpovědní hodnotu při mapování většinových tendencí souvisejících se sociálním charakterem kultury školy.

Literatura

- GREGOR, M. *Hledání pružné organizace*. Brno: Masarykova univerzita, 1993. ISBN 80-210-0663-3.
- KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 1996, 191 s. ISBN 80-858-5015-X.
- PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. *Hledání dokonalosti. Poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Praha: Svoboda-Libertas, 1993, 294 s. ISBN 80-205-0313-7.
- POL, M. *Škola: organizace běžná, specifická či snad pospolitost?* SPFFBU U 3-4 (1998 až 1999). Brno: MU, 2000, s. 59-80. ISBN 80-210-2310-4.
- SERGIOVANNI, T. J. *Moral Leadership*. San Francisko: Jossey-Bass, 1992.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1996, 244 s. ISBN 80-859-4319-0.

POL, M., a kol. K sociálním souvislostem kultury školy. *Pedagogická orientace*. 2004, č. 4, s. 16-24. ISSN 1211-4669.

Adresa autorů: Doc. PhDr. Milan Pol, CSc., Mgr. Lenka Hloušková, Mgr. Petr Novotný, Ph.D., Mgr. Martin Sedláček, Mgr. Jiří Zounek, Ph.D., Ústav pedagogických věd, Filozofická fakulta MU, Arne Nováka 1, 602 00 Brno, zounek@phil.muni.cz