

Keď budem učiť vás, pane, a moja metóda nebude fungovať, musím sa zmeniť ja a skúsiť iný postup, nie sa iba snažiť hľadať dôvody, prečo mi nerozumiете.

John Hattie

## KLÍMA UČITEĽSKÉHO ZBORU

### ÚVOD

Okrem skúmania študijných predpokladov, kam zaraďujeme intelektový potenciál, motiváciu a rodinné zázemie žiaka, sa v ostatnej dobe dostáva do popredia aj **sociálna klíma školy**, teda kvalita personálnych vzťahov a procesov. Tá má v každom spoločenstve určitý vplyv na výsledné efekty jeho pôsobenia a na vytvárané hodnoty (Urbánek, Chvála).

### 1. KLÍMA ŠKOLY – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Za obsah pojmu **klíma školy** môžeme považovať étos, kultúru, sociálny systém školy, proklamované a napĺňané normy a pravidlá, vzájomné vzťahy medzi žiakmi, medzi učiteľmi, medzi žiakmi a učiteľmi navzájom, zmysel pre stotožnenie sa s prostredím, hrdosť na školu.

**Klíma pedagogického zboru** predznamenáva pracovné a kolegiálne vzťahy, úroveň realizácie medzipredmetových vzťahov, pracovnú a spoločenskú morálku zamestnancov. Správna klíma pedagogického zboru predpokladá vzájomný rešpekt a podporu, podnecovanie tímového charakteru práce a udáva progres školy (Juščáková, 2013).

Vyhovujúca sociálna klíma je dnes všeobecne považovaná za nevyhnutný predpoklad úspešného fungovania akejkoľvek sociálnej skupiny. Atmosféra strachu, pocity ohrozenia, frustrácie a stresu bráni rozvinutiu efektívnej ľudskej činnosti.

#### 1.1. Otvorená škola, uzatvorená škola

Z hľadiska klímy rozlišujeme školy otvorené a uzatvorené. Pre **otvorenú školu** je charakteristická vzájomná dôvera, súdržnosť, angažovanosť učiteľov, demokratický štýl vedenia, stabilita a pevnosť systému riadenia školy. Naopak, **uzatvorenú školu** vystihuje skôr nedôvera a nízka miera angažovanosti členov pedagogického zboru, prejavy formalizmu v riadení školy, odstup riaditeľa voči učiteľom a učiteľmi percipovaná nejasnosť smerovania školy.

## 2. METÓDY ZISŤOVANIA KLÍMY

Súčasný pedagogický výskum sa pri zisťovaní klímy školy zameriava na niekoľko oblastí:

- vedenie školy a organizačný aspekt;
- učiteľský zbor a vzťahy v ňom,
- vzťahy všeobecne.
- komplexnejšie poňaté prístupy.

Komplexnejšie poňaté prístupy sú pomerne zložité a nepraktické v zmysle zisťovania stavu, určovania výsledného stavu. Pri špecifickom predmete výskumu je diskutabilné, do akej miery výsledok odráža klímu celej školy. Vo všetkých oblastiach sa však objavuje osobnosť učiteľa.

Osobu učiteľa možno považovať za kľúčovú, predstavuje spojovací článok všetkých aspektov fungovania školy, v rovine klímy je kľúčovým komponentom. Na jednej strane spoluvytvára klímu vnútri učiteľského zboru, svojím prístupom v triede sa podieľa na utváraní klímy triedy a v neposlednom rade zohráva jednu z kľúčových úloh pri formovaní klímy školy.

**Osobu učiteľa, jeho osobnostné vlastnosti a zvlášť jeho vzťahové väzby vnútri učiteľského zboru možno teda považovať za kľúčový faktor kvality klímy v triedach, v učiteľskom zbore a následne i na celej škole a pojmom klíma učiteľského zboru v kontexte tejto správy označujeme: premennú, ktorá vyjadruje kvalitu interpersonálnych vzťahov a sociálnych procesov, ktoré fungujú vo vnútri učiteľského zboru, tak, ako ju učelia sami vnímajú** (Urbánek, Chvál, 2012). Zahŕňa napr. pracovnú spokojnosť, pochopenie učiteľov pre kurikulárne zámery školy, úspešnosť učiteľov pre realizáciu kurikula, nároky učiteľov na výsledky žiakov. Sociálna klíma školy je v našom ponímaní zároveň akousi pridanou hodnotou: priaznivo vnímané sociálne vzťahy a procesy predstavujú najmä pre žiakov pozitívnu motiváciu.

### 2.1. Nástroje

Najčastejšími nástrojmi sú rôzne druhy pozorovania, rozhovory či metódy analýzy špecifických školských dokumentov. Najefektívnejším nástrojom na meranie klímy sa javí dotazník využívajúci škály. Na meranie klímy učiteľských zborov bol v polovici deväťdesiatych rokov u nás prevzatý zo zahraničia, preložený a tiež využívaný takto konštruovaný dotazník, pomenovaný OCDQ-RS (Organizational Climate Description Questionnaire – Rutgers Secondary), ktorý vytvorili autori Kottkamp, Mulhern a Hoy (1987). Pôvodná verzia dotazníka má viac ako štyridsaťročnú históriu. V šesťdesiatych rokoch minulého storočia Haplin a Croft (1963) vytvorili dotazník, ktorý obsahoval 64 položiek, ktoré sýtili osem dimenzií klímy školy. Bol určený pre základné školy a vychádzal z podnikového prostredia a konceptu organizačnej klímy, inšpirujúc sa tak poznatkami v oblasti pracovnej psychológie a organizačného manažmentu. Organizačná klíma sa chápala ako osobnosť organizácie. Výsledkom ich bádateľského úsilia bola kategorizácia škôl z hľadiska klímy, ktorá bola výsledkom clustrovej analýzy. Avšak ukázala sa ako nesprávna a nerealistická, a preto uvedení autori prijali koncepciu klímy školy na škále otvorenej verzus uzatvorenej klímy. Tento koncept bol východiskom aj pre autorov revidovanej formy dotazníka.

### 2.2. Dotazník OCDQ-RS

Nástroj bol podrobený štandardizácii v učiteľských zboroch základných a stredných škôl a je určený pre sledovanie klímy učiteľských zborov. Pôvodný dotazník nebol štandardizovaný pre účely slovenských zborov, a preto bolo nevyhnutné jeho 5 dimenzií (angažované správanie sa učiteľov, ústretové správanie sa riaditeľa, direktívne správanie sa učiteľa, frustrovanosť učiteľov, sociálna blízkosť učiteľov) analyzovať, posúdiť a modifikovať. Prof. Gavora v r. 2010 pretransformoval dotazník a spracoval štúdiu *Adaptácia Dotazníka organizačnej klímy školy* (OCDQ-RS); totožný dotazník používa aj NÚCEM pri štúdiách orientovaných na zisťovanie pridanej hodnoty v stredných školách.

Priekopníkom v používaní tohto dotazníka v českom prostredí je J. Lašek. Preložil ho a pokusne ho vyskúšal na stredných školách Lašek. Jeho verziu dotazníka použil v rozsiahlych a dobre prepracovaných štúdiách P. Urbánek v základných školách (Gavora, 2010).

Česká mutácia toho istého dotazníka (r. 2012) sa používa ako významný autoevalvačný nástroj škôl v ČR (projekt Cesta ke kvalite) – **Klima učiteľského sboru**. Bol tak vytvorený nový nástroj, ktorý viac zodpovedal potrebám českého prostredia a bol súčasne vhodný na elektronickú administráciu i vyhodnotenie.

### 2.3. Charakteristika dotazníka

Dotazník (40 položiek) je rozdelený na päť výsledných čiastkových dimenzií (zvýraznený slovenský preklad, v našej práci využívame názvy z českého variantu dotazníku):

1. podpora zboru vedením školy, **ústretové správanie riaditeľa** (P, **USTR**) – vedenie školy poskytuje konštruktívnu kritiku zameranú na blaho školy a učiteľov, zadáva zmysluplné úlohy; motivuje učiteľov, samo ide svojím prístupom a vlastnou prácou príkladom. Akceptované sú tak požiadavky fungovania školy, ako aj sociálne potreby učiteľov;
2. pevnosť vedenia školy, **direktívne správanie** (D, **DIR**) – vedenie školy má kontrolu nad prácou učiteľov, formuluje jasné požiadavky, používa prísne kritériá hodnotenia; riadenie školy drží pevne v rukách, plánuje reálne vízie a má prehľad o dianí v škole; práce školy je smerovaná k spoločnému cieľu;
3. **angažovanosť učiteľov** (A, **ANG**) – učitelia sú iniciatívni, hrdí na svoju školu, rešpektujú svojich kolegov a aktívne s nimi spolupracujú; učitelia sú ochotní naplniť spoločnú víziu školy; úsilie učiteľov smeruje k podpore a úspechu žiakov, preferované sú priateľské väzby k deťom a vytváranie atmosféry dôvery;
4. **frustrácia učiteľov** (F, **FRUS**) – učitelia cítia nadbytok rutinných povinností mimo vlastnej výučby a veľké množstvo zaťažujúcej administratívy, o ktorej potrebnosti a rozsahu nie sú presvedčení; menej priaznivo sú vnímané vzťahy medzi kolegami; riadenie školy je vnímané so znakmi byrokratizmu a manažérizmu;
5. priateľské vzťahy v zbore, **sociálna blízkosť učiteľov** (V, **SOC**) – učitelia vnímajú zbor ako súdržný, vzťahy medzi kolegami hodnotia ako pevné a priateľské, prípadné konflikty vedia riešiť vecne a s nadhľadom; učitelia sa osobne dobre poznajú, dôverujú si, pozitívne hodnotí ochotu navzájom si pomáhať; bežné sú priateľské kontakty aj mimo pracoviska; v zbore panuje vzájomná dôvera a rešpekt ku kolegom.

DIMENZIE	TVORBA DIMENZIÍ
<b>A</b> angažované správanie učiteľov	7 + 10 + 16 + 20 + 21 + 23 + 27 + 28 + 32 + 39 + 40
<b>P</b> podpora zboru vedením školy	3 + 4 + 14 + 15 + 17 + 18 + 34 + 33 + 34 + 37
<b>D</b> pevnosť vedenia školy	8 + 11 + 19 + 25 + 29 + 31 + 38
<b>F</b> frustrácia učiteľov	1 + 2 + 5 + 6 + 9 + 9 + 13 + 22 + 26
<b>V</b> priateľské vzťahy v zbore	12 + 30 + 35 + 36
<b>IO – index otvorenosti</b>	(A+P)-(D+F)

Tabuľka 1 – Dimenzie dotazníka

## 2.4. Reliabilita dotazníka

Okrem validity nástroja je jeho dôležitou vlastnosťou reliabilita. Ako je známe, vyjadruje presnosť a spoľahlivosť nástroja. V škálovaných dotazníkoch sa v súčasnosti takmer výlučne používa výpočet reliability nazvaný Cronbachovo alfa, ktorý vyjadruje vlastne homogenitu výskumného nástroja. Ak položky dotazníka merajú veľmi odlišné charakteristiky, reliabilita bude nízka a naopak, ak merajú blízke vlastnosti, reliabilita bude vyššia.

V Súkromnej základnej škole BellAmos sme v rokoch 2015 a 2018 použili adaptovanú českú mutáciu *Klima učiteľského sboru*.

## 2.5. Podmienky administrácie

Dotazníkový prieskum sa uskutočnil v dňoch 13. – 20. 11. 2018. Autori dotazníka odporúčajú, aby bol po určitej dobe opakovane realizovaný. Častejšia frekvencia zadávania než jeden rok sa však neodporúča. Predchádzajúci výskum sa realizoval v júni 2015.

Dôvernosť, anonymita a ochrana osobných údajov zostala zachovaná – s dotazníkmi následne pracovala len jedna osoba (Mgr. Zuzana Herbrychová). Po sumarizovaní boli dotazníky uložené v archíve školy.

Dotazník vyplňajú všetci učelia zboru, prípadne aj ďalší pedagogickí pracovníci školy; nevyplňá ho vrcholné vedenie školy (t. j. riaditeľ).

Dotazníky boli pedagógom odovzdané osobne. Po vyplnení boli dotazníky odovzdané Mgr. Z. Herbrychovej. Dotazník vyplňal každý respondent samostatne a úplne. Je proti zmyslu šetrenia, a teda neprípustné, aby bol dotazník vyplňovaný kolektívne, po vzájomnej dohode, alebo v zastúpení.

## 2.6. Charakteristika učiteľského zboru

V predchádzajúcom období sa vytvoril stabilizovaný a flexibilný tím pracovníkov Súkromnej základnej školy BellAmos, ktorý naplňa víziu a poslanie školy (vybudovať humanistickú základnú školu, ktorá bude poskytovať nadštandardné služby v oblasti školstva, rešpektovať individuality detí a pripravovať ich na praktický život v 21. storočí), 100% odbornosť, kontinuálne vzdelávanie.

## 2.7. Účasť

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 20 pedagógov, čo predstavuje 90% aktívnych vyučujúcich, pričom minimálna prípustná návratnosť platných dotazníkov celého zboru je 85%. Dôvernosť, prípadná anonymita a ochrana osobných údajov zostala zachovaná.

## 3. VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA

Dôvernosť, anonymita a ochrana osobných údajov zostala zachovaná – s dotazníkmi následne pracovala len jedna osoba (Mgr. Zuzana Herbrychová). Po sumarizovaní boli dotazníky uložené v archíve školy.

Po vyplnení dotazníka požadovaným podielom učiteľov zboru, po kvantifikácii získaných dát a po ich spracovaní boli generované hodnoty piatich čiastkových dimenzií klímy zboru (dimenzie P, D, A, F, V sú vyššie popísané). Štatistické procedúry a ich výsledky prezentuje podrobne príloha *Klíma učiteľského zboru* (Praha, 2002). Celkové výsledky nedisponujú úhrnným číselným indexom, ktorý by súhrnne, avšak tiež značne simplifikovane, charakterizoval celkovú klímu zboru. Charakteristiky sociálnych parametrov učiteľského (pedagogického) zboru je preto žiaduce hodnotiť v kontexte všetkých piatich dimenzií ako celku a v pomere k stanoveným referenčným normám (stredná hodnota určovanej vzorky škôl) hodnôt aritmetického priemeru, smerodajných odchýlok a percentilového umiestnenie priemeru školy.

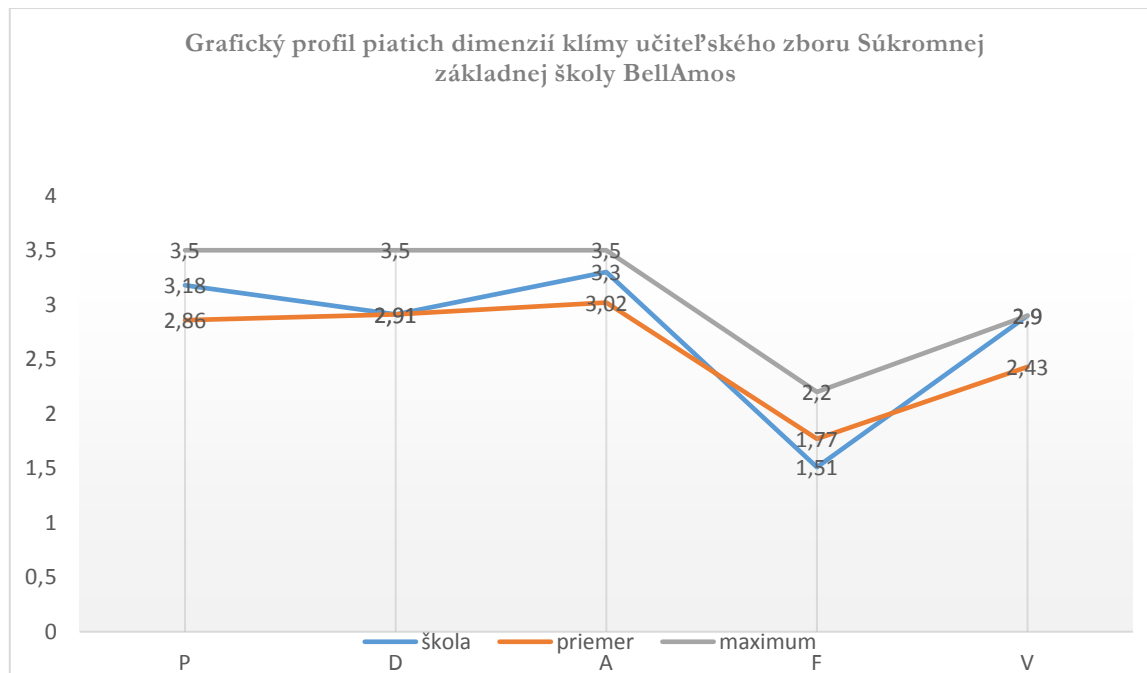
### 3.1. Interpretácia

Hodnotenie dimenzií A, P, V a IO je tým priaznivejšie, čím je **aritmetický priemer školy vyšší** (vyjadrujú pozitívne kvality školy a učiteľov). Naopak, pri dimenziách D a F je dobré, keď je **priemer školy čo najnižší** (nepriaznivé a neprijemné vlastnosti školy a jej riaditeľa).

dimenzia	P	D	A	F	V
výsledok našej školy	3,18	2,91	3,30	1,51	2,90
index otvorenosti školy	2,06				
aritmetický priemer škôl*	2,86	2,91	3,02	1,77	2,43
pásma bežných hodnôt	2,1 – 3,5	2,2 – 3,5	2,4 – 3,5	1,4 – 2,2	1,9 – 2,9

zelená farba – vyššie skóre ako v roku 2015; oranžová – nižšie

\* Aritmetický priemer bol získaný zo vzorky škôl v rámci projektu Cesta ke kvalite v období jún 2010 – jún 2012. Vzorku tvorilo 77 škôl; celkovo boli spracované odpovede od 1 823 učiteľov.



Na základe výsledkov môžeme tvrdiť, že v učiteľskom zbore Súkromnej základnej školy vládne priaznivá klíma. Dôkazom sú nadpriemerné hodnoty v dimenzii P, A, resp. V, ako aj priaznivo nízke hodnoty v dimenzii D a F.

Veľmi vysoká je vnímaná podpora učiteľov vedením školy (P), len mierne podpriemerná je vykazovaná pevnosť vedenia školy (D), pričom konštelácia hodnôt ďalších dimenzií (vysoká angažovanosť a súčasne nízka frustrovanosť učiteľov) nenaznačuje akúkoľvek rizikovosť vo vykazovanej nižšej pevnosti vedenia školy (D). Riadenie školy je zrejme založené na princípe participácie, delegovania právomocí, dôvere a na aktivite a slobode zboru.

Zodpovedajú tomu i pomerne vysoké hodnoty angažovanosti (A). Úroveň vnímanej frustrácie spolu s vysokými hodnotami proklamovaných priateľských vzťahov (V) skôr naznačuje ideovo homogénny učiteľský zbor.

Zostáva ešte vysvetliť vzťah piatich dimenzií k indexu otvorenosti klímy školy. Dimenzie ukazujúce priaznivú školskú klímu (A, P, V) veľmi úzko súvisia s IO, a naopak, dimenzie, ktoré poukazujú na zlú klímu školy (D, F) korelujú s IO negatívne. Najvyššiu koreláciu s IO má P, inými slovami, má najsilnejší vzťah k otvorenosti školy.

Vysokú súdržnosť zboru, súlad učiteľov s cieľmi a identifikáciu so spoločnou víziou školy dokladuje tiež nízky rozptyl výpovedí členov učiteľského zboru (pozri prílohu).

## ZÁVER

Analýzu podľa pohlavia, veku či dĺžky pedagogickej praxe sme nerealizovali. Aj z tohto dôvodu je nutné získané údaje chápať len ako orientačné; hlbšie a detailnejšie pochopenie vyžaduje ďalšie nástroje, kvalitnú analýzu a interpretáciu, ktorú môžu zväčša garantovať len externý expert. V Súkromnej základnej škole BellAmos bol zároveň s prieskumom klímy učiteľského zboru realizovaný aj prieskum medzi rodičmi, resp. SWOT analýza.

Okrem interpretačných rizík existuje i riziko nízkej kvality získaných údajov. Je pozitívne, ak sa v dotazníku vyjadrí väčšina učiteľského zboru. Kvalitu výpovedí tiež ovplyvňuje pochopenie zmyslu merania, ochota a angažovanosť učiteľov, príprava a dostatok času na odpovede či všeobecný záujem o výsledky.

Získané poznatky – výsledky – môžu poslúžiť ako podnet k inšpirácii, k ďalšej analýze či zlepšovaniu práce školy. Zároveň je však nutné poznamenať, že v porovnaní s prieskumom v roku 2015 (pričom z veľkej časti ide o rovnaký učiteľský zbor) došlo k miernemu zvýšeniu frustrácie, chápania pevnosti vedenia i otvorenosti školy.

Táto metóda by nemala zostať osamotená od ostatných procesov a spôsobov hodnotenia kvality školy. Je potrebné, aby bola súčasťou širokého spektra. V novembri 2018 bolo realizovaných viacero evaluačných nástrojov – Dotazník na hodnotenie kvality školy rodičmi, SWOT analýza, Anketa pre učiteľov. Pri hlbšej analýze jednotlivých nástrojov sme odhalili relatívnu vzájomnú zhodu v jednotlivých položkách.

<b>Podpora zboru vedením školy – 2018</b>		<b>zriedka</b>	<b>občas</b>	<b>často</b>	<b>veľmi často</b>	<b>AP</b>
3.	Riaditeľka je príkladom ostatným. Usilovne a tvrdo pracuje.	1		10	8	3,15
4.	Riaditeľka vie oceniť, pochváliť svojich podriadených.		3	13	4	3,05
14.	Riaditeľka dostatočne vysvetlí, zdôvodní, prečo kritizovala prácu niektorého učiteľa.	4	6	5	5	2,55
15.	Riaditeľka je schopná, ak je to potrebné, pomôcť učiteľom aj po pracovnej stránke.		2	10	8	3,30
17.	Riaditeľka používa konštruktívnu kritiku	1	9	6	4	2,65
18.	Riaditeľka hľadá na blaho svojej školy.			6	14	3,70
24.	Vedenie školy oceňuje dobrú prácu učiteľov.		4	13	3	2,95
33.	Vedenie školy vie pochopiť osobnú situáciu učiteľov, pomáha im a podporuje ich.		1	9	10	3,45
34.	Vedenie školy vie dobre formulovať úlohy, ktoré vyžaduje od učiteľov.			11	9	3,45
37.	Vedenie školy pracuje s plným nasadením a v záujme školy.			9	11	3,55
						3,18

<b>Podpora zboru vedením školy – 2015</b>		<b>zriedka</b>	<b>občas</b>	<b>často</b>	<b>veľmi často</b>	<b>AP</b>
3.	Riaditeľka je príkladom ostatným. Usilovne a tvrdo pracuje.		1	6	7	3,20
4.	Riaditeľka vie oceniť, pochváliť svojich podriadených.			10	4	3,07
14.	Riaditeľka dostatočne vysvetlí, zdôvodní, prečo kritizovala prácu niektorého učiteľa.	2	2	6	4	2,67
15.	Riaditeľka je schopná, ak je to potrebné, pomôcť učiteľom aj po pracovnej stránke.		1	7	6	3,13
17.	Riaditeľka používa konštruktívnu kritiku	1	1	12	1	2,87
18.	Riaditeľka hľadá na blaho svojej školy.		1	7	7	3,40
24.	Vedenie školy oceňuje dobrú prácu učiteľov.		3	9	2	2,73
33.	Vedenie školy vie pochopiť osobnú situáciu učiteľov, pomáha im a podporuje ich.	1	1	8	4	2,87
34.	Vedenie školy vie dobre formulovať úlohy, ktoré vyžaduje od učiteľov.		1	11	3	3,13
37.	Vedenie školy pracuje s plným nasadením a v záujme školy.			10	5	3,33
						3,04



<b>Pevnosť vedenia školy – 2018</b>		<b>zriedka</b>	<b>občas</b>	<b>často</b>	<b>veľmi často</b>	<b>AP</b>
8.	Riaditeľka sleduje a kontroluje všetko, čo učitelia robia.	2	7	11		2,45
11.	Riaditeľka pozorne a starostlivo sleduje všetky aktivity učiteľov.		7	10	3	2,80
19.	Riaditeľka dohliada prísne na to, ako učitelia rešpektujú režim školy a svoje povinnosti.		7	10	3	2,80
25.	Vedenie školy pevne riadi každú poradu.		1	7	12	3,55
29.	Vedenie školy spravidla neunikne nič, čo sa odohráva v škole a medzi učiteľmi.	1	7	11	1	2,60
31.	Vedenie školy má dobrý prehľad o pracovných aktivitách všetkých učiteľov.		2	15	3	3,05
38.	Vedenie školy si vyžaduje striktne od učiteľov, aby rešpektovali svoje povinnosti a režim		3	11	6	3,15
						2,91

<b>Pevnosť vedenia školy – 2015</b>		<b>zriedka</b>	<b>občas</b>	<b>často</b>	<b>veľmi často</b>	<b>AP</b>
8.	Riaditeľka sleduje a kontroluje všetko, čo učitelia robia.	2	4	8		2,27
11.	Riaditeľka pozorne a starostlivo sleduje všetky aktivity učiteľov.		1	10	3	2,93
19.	Riaditeľka dohliada prísne na to, ako učitelia rešpektujú režim školy a svoje povinnosti.		5	8	1	2,53
25.	Vedenie školy pevne riadi každú poradu.		3	6	6	3,20
29.	Vedenie školy spravidla neunikne nič, čo sa odohráva v škole a medzi učiteľmi.		4	10	1	2,80
31.	Vedenie školy má dobrý prehľad o pracovných aktivitách všetkých učiteľov.		1	10	3	2,93
38.	Vedenie školy si vyžaduje striktne od učiteľov, aby rešpektovali svoje povinnosti a režim		2	10	3	3,07
						2,82



<b>Frustrácia učiteľov – 2018</b>		<b>zriedka</b>	<b>občas</b>	<b>často</b>	<b>veľmi často</b>	<b>AP</b>
1.	Správanie niektorých učiteľov v škole obťažuje iných učiteľov.	11	7	1		1,40
2.	Učitelia našej školy sa musia zúčastňovať príliš veľkého množstva schôdzí a porád.	17	2			1,05
5.	Mimovýučbové povinnosti v škole narušujú vlastnú učiteľovu prácu (vyučovanie).	8	9	3		1,75
6.	Na poradách prerušujú učitelia vystúpenia svojich kolegov.	15	3	1	1	1,40
9.	Administratívne práce učiteľov sú na našej škole zaťažujúce.	7	9	3	1	1,90
13.	Povinností mimo vyučovania je na našej škole príliš veľa.	5	10	5		2,00
22.	Spôsob výučby niektorých učiteľov v škole komplikuje ostatným učiteľom ich prácu.	17	2	1		1,20
26.	Niektorí učitelia sa ku svojim kolegom správajú nekorektne.	13	6	1		1,40
						1,51

<b>Frustrácia učiteľov – 2015</b>		<b>zriedka</b>	<b>občas</b>	<b>často</b>	<b>veľmi často</b>	<b>AP</b>
1.	Správanie niektorých učiteľov v škole obťažuje iných učiteľov.	11	4			1,27
2.	Učitelia našej školy sa musia zúčastňovať príliš veľkého množstva schôdzí a porád.	13	2			1,13
5.	Mimovýučbové povinnosti v škole narušujú vlastnú učiteľovu prácu (vyučovanie).	7	5	3		1,73
6.	Na poradách prerušujú učitelia vystúpenia svojich kolegov.	11	3			1,13
9.	Administratívne práce učiteľov sú na našej škole zaťažujúce.	7	8			1,53
13.	Povinností mimo vyučovania je na našej škole príliš veľa.	4	9	1	1	1,93
22.	Spôsob výučby niektorých učiteľov v škole komplikuje ostatným učiteľom ich prácu.	10	4			1,20
26.	Niektorí učitelia sa ku svojim kolegom správajú nekorektne.	9	4	2		1,53
						1,43

<b>Priateľské vzťahy v zbore – 2018</b>		<b>zriedka</b>	<b>občas</b>	<b>často</b>	<b>veľmi často</b>	<b>AP</b>
12.	Učitelia poznajú rodinné zázemie svojich kolegov.	2	11	9	3	3,15
30.	Medzi učiteľmi sú v zbore väčšinou aj osobné priateľské vzťahy.		2	6	12	3,50
35.	Učitelia sa ostatným kolegom zverujú aj so svojimi osobnými problémami.		12	5	3	2,55
36.	Učitelia vyhľadávajú so svojimi kolegami aj kontakt mimo školy.	1	12	5	2	2,40
						2,90

<b>Priateľské vzťahy v zbore – 2015</b>		<b>zriedka</b>	<b>občas</b>	<b>často</b>	<b>veľmi často</b>	<b>AP</b>
12.	Učitelia poznajú rodinné zázemie svojich kolegov.		4	10		2,53
30.	Medzi učiteľmi sú v zbore väčšinou aj osobné priateľské vzťahy.			9	5	3,13
35.	Učitelia sa ostatným kolegom zverujú aj so svojimi osobnými problémami.		6	9		2,60
36.	Učitelia vyhľadávajú so svojimi kolegami aj kontakt mimo školy.		8	7		2,47
						2,68

Percentuálne interpretovanie výsledkov		zriedka	občas	často	veľmi často
1.	Správanie niektorých učiteľov v škole obťažuje iných učiteľov.	55,00	35,00	5,00	0,00
2.	Učitelia našej školy sa musia zúčastňovať príliš veľkého množstva schôdzí a porád.	85,00	10,00	0,00	0,00
3.	Riaditeľka je príkladom ostatným. Usilovne a tvrdo pracuje.	5,00	0,00	50,00	40,00
4.	Riaditeľka vie oceniť, pochváliť svojich podriadených.	0,00	15,00	65,00	20,00
5.	Mimovýučbové povinnosti v škole narušujú vlastnú učiteľovu prácu (vyučovanie).	40,00	45,00	15,00	0,00
6.	Na poradách prerušujú učitelia vystúpenia svojich kolegov.	75,00	15,00	5,00	5,00
7.	Učitelia sa správajú k žiakom priateľsky.	0,00	0,00	25,00	70,00
8.	Riaditeľka sleduje a kontroluje všetko, čo učitelia robia.	10,00	35,00	55,00	0,00
9.	Administratívne práce učiteľov sú na našej škole zaťažujúce.	35,00	45,00	15,00	5,00
10.	Učitelia si navzájom pomáhajú, podporujú jeden druhého.	0,00	25,00	35,00	40,00
11.	Riaditeľka pozorne a starostlivo sleduje všetky aktivity učiteľov.	0,00	35,00	50,00	15,00
12.	Učitelia poznajú rodinné zázemie svojich kolegov.	10,00	55,00	45,00	15,00
13.	Povinnosti mimo vyučovania je na našej škole príliš veľa.	25,00	50,00	25,00	0,00
14.	Riaditeľka dostatočne vysvetlí, zdôvodní, prečo kritizovala prácu niektorého učiteľa.	20,00	30,00	25,00	25,00
15.	Riaditeľka je schopná, ak je to potrebné, pomôcť učiteľom aj po pracovnej stránke.	0,00	10,00	50,00	40,00
16.	Učitelia sú ochotní pomáhať žiakom aj mimo svojej vyučovacej povinnosti.	10,00	10,00	50,00	30,00
17.	Riaditeľka používa konštruktívnu kritiku	5,00	45,00	30,00	20,00
18.	Riaditeľka hľadá na blaho svojej školy.	0,00	0,00	30,00	70,00
19.	Riaditeľka dohliada prísne na to, ako učitelia rešpektujú režim školy a svoje povinnosti.	0,00	35,00	50,00	15,00
20.	Žiakom je na tejto škole daná dôvera k samostatnej práci.	5,00	5,00	50,00	40,00
21.	Učitelia rešpektujú profesijné odbornosť svojich kolegov.	0,00	5,00	45,00	50,00
22.	Spôsob výučby niektorých učiteľov v škole komplikuje ostatným učiteľom ich prácu.	85,00	10,00	5,00	0,00
23.	Učitelia si vážia to, že v tejto škole pracujú.	5,00	5,00	50,00	40,00
24.	Vedenie školy oceňuje dobrú prácu učiteľov.	0,00	20,00	65,00	15,00
25.	Vedenie školy pevne riadi každú poradu.	0,00	5,00	35,00	60,00
26.	Niektorí učitelia sa ku svojim kolegom správajú nekorektne.	65,00	30,00	5,00	0,00
27.	Učitelia tu pracujú skutočne radi.	0,00	0,00	65,00	35,00
28.	Všetci učitelia sa k žiakom správajú ústretovo.	0,00	5,00	40,00	55,00
29.	Vedenie školy spravidla neunikne nič, čo sa odohráva v škole a medzi učiteľmi.	5,00	35,00	55,00	5,00
30.	Medzi učiteľmi sú v zbore väčšinou aj osobné priateľské vzťahy.	0,00	10,00	30,00	60,00
31.	Vedenie školy má dobrý prehľad o pracovných aktivitách všetkých učiteľov.	0,00	10,00	75,00	15,00
32.	Učitelia dodržiavajú pravidlá správania, ktoré vyžadujú od svojich žiakov.	5,00	10,00	50,00	35,00
33.	Vedenie školy vie pochopiť osobnú situáciu učiteľov, pomáha im a podporuje ich.	0,00	5,00	45,00	50,00
34.	Vedenie školy vie dobre formulovať úlohy, ktoré vyžaduje od učiteľov.	0,00	0,00	55,00	45,00
35.	Učitelia sa ostatným kolegom zverujú aj so svojimi osobnými problémami.	0,00	60,00	25,00	15,00
36.	Učitelia vyhľadávajú so svojimi kolegami aj kontakt mimo školy.	5,00	60,00	25,00	10,00
37.	Vedenie školy pracuje s plným nasadením a v záujme školy.	0,00	0,00	45,00	55,00
38.	Vedenie školy si vyžaduje striktné od učiteľov, aby rešpektovali svoje povinnosti a režim	0,00	15,00	55,00	30,00
39.	Učitelia vítajú a podporujú iniciatívu žiakov.	5,00	5,00	40,00	50,00
40.	Učitelia uznávajú svojich kolegov ako odborníkov.	0,00	10,00	50,00	40,00

## ZDROJE

GAVORA, P.: Adaptácia dotazníka organizačnej klímy školy. Dostupné online:

[http://www.academia.edu/5277245/Adapt%C3%A1cia\\_Dotazn%C3%ADka\\_organizacnej\\_kl%C3%ADmy\\_%C5%A1koly\\_OCDQ-RS\\_](http://www.academia.edu/5277245/Adapt%C3%A1cia_Dotazn%C3%ADka_organizacnej_kl%C3%ADmy_%C5%A1koly_OCDQ-RS_) [cit. 8. 8. 2015]

JUŠČÁKOVÁ, Z. a kol.: Indikátory kvality vzdelávania v hodnotení škôl. Bratislava: Národný ústav certifikovaných meraní vzdelávania, 2013. ISBN: 978-80-89638-16-1.

KALMÁROVA, V.: Vzťah medzi klímou školy a úrovňou edukačných procesov. Dostupné online: <https://asoss.sk/images/2017zhromazdenie/05-Kalmarova.pptx> [cit. 30. 12. 2018]

URBÁNEK, P. – CHVÁL, M.: Klíma učiteľského sboru. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. ISBN 978-80-87063-59-0.

VÁŠÍČKOVÁ, S.: Zvyšovanie kvality vzdelávania v základných a stredných školách s využitím elektronického testovania. Správa z merania klímy pedagogického zboru. Bratislava: NUCEM, 2004. Dostupné online: <http://www.etest.sk/data/att/422.pdf>. [cit. 30. 12. 2018]