

Kultura školy

23.06.2020

Autorský tým APIV B

Učitel/učitelka

Ředitel/ředitelka

Zřizovatelé škol

Kultura školy je pojem těžko postižitelný a definovatelný, přesto hraje významnou roli. Ovlivňuje totiž každodenní chod vzdělávací instituce, její kvalitu i spokojenost žáků a pedagogů. Jedná se o kombinaci vnější prezentace či pověsti školy s vnitřními vztahy, hodnotami a normami.

Kulturu do velké míry utváří vedení školy, které může deklarovat určité cíle a následně k nim instituci systematicky směřovat. Kultura školy je komplexním vnitřním jevem, který je vytvářen a využíván hlavně při řízení zaměstnanců a ve vztahu k nim. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot, jež jsou v instituci všeobecně sdílené a dlouhodobě udržované. [1] Učitelé je dále vztahují k žákům a rodičům, přičemž kultura vyvstává i z této interakce. Jde zároveň o vnější rámec pro klima školy.

Každá škola se mírně liší

Kulturu školy se pokoušela definovat řada expertů. Page (1990) utřídil významy pojmu do dvou kategorií: kultura školy a kultury škol. Studie vztažené ke kultuře školy se podle něj zaměřují na společné vzory povětšinou sdílené ve všech ústavech – jinak řečeno na to, co mají společného. Studie zaměřené na kultury škol poukazují naopak na rozdíly mezi institucemi.

Vernooij (1997) zase vyjmenovává šest vzájemně propojených prvků kultury školy: aktivity mimo vyučování, aktivity směřující navenek, formální podmínky vyučování, vztahové mechanismy a ideologicko-normativní báze. Posledně jmenované zahrnuje například požadavky společnosti, systém hodnot, cílů, v jejichž rámci se utváří vlastní kultura školy. [5] Není ale možné brát v potaz jen vztahy mezi zaměstnanci, jsou tu samozřejmě přítomné i vztahy jako žák–učitel, rodič–učitel apod.

Hodnoty a normy jako základ

Pojem kultura školy se vymezuje na základě analogie s pojmy kultura a kultura organizací jako jsou třeba firmy, v těch bývá ostatně klíčové, jakým jazykem se v rámci zaměstnání hovoří, jaké chování je odměňováno. Můžeme tedy říci, že kultura organizací vychází ze psaných i nepsaných pravidel. Všeobecně panuje shoda, že jsou v této problematice klíčové především hodnoty a normy.

Hodnoty a normy se promítají do vize školy, tradují se v rituálech a ceremoniích, bývají vyjádřeny symbolicky, odrážejí se v chování lidí v ústavu i mimo něj, prostupují a vzájemně propojují všechny další aspekty života školy. [2] Logicky tyto hodnoty ovlivňují i výuku, následně se pak mohou reflektovat v chování dětí.

Nejde o počet hodnot, ale jejich smysluplnost

Školy si hodnoty mohou definovat samy. Některé si určují jen ty nejzákladnější, například Základní škola Plešivec jich uvádí šest: spolupráce, komunikace, individualizace, tolerance, odpovědnost, důvěra. Jiné jsou specifičtější – Základní škola Comenius jich popisuje hned dvacet jedna. [3] [4] Finální počet ale není to zásadní, hlavní je spíše jejich smysluplná aplikace v chodu školy, jejích rituálech a ceremoniích, jako je třeba pasování prvňáčků či společný školní výlet třídy nebo ročníku.

Normy vzdělávací instituce pak můžeme vztáhnout k chování či prospěchu žáků. Vnější rámec představuje školní řád, vnitřní pravidla si nastavují vyučující zvlášť – ostatně každý hodnotí školní chování i práci trochu odlišně. Ideálně by ale o svých postojích měli pedagogové vzájemně vědět a být v tomto ohledu v souladu. Specifické normy, které mohou fungovat ve třídách nezávisle na sobě, korigují třídní učitelé.

Faktory kultury školy

Kultura každé jednotlivé školy je tvořena mnoha faktory: svojí sebe prezentací, cíli a hodnotami, vztahy v ní (po ose vedení – učitelé – rodiče – žáci – veřejnost). Odbornice Danuše Nezvalová [6] popisuje následující vzájemně související prvky:

- **symboly** – jsou vnější charakteristikou školy, náleží k nim vizuál instituce (například logo či hlavičkový papír), informační materiály, výzdoba, oblečení žáků (školní uniforma), dress-code pedagogů a jiné;
- **osobnosti** – lidé v rámci celé školy, kteří reflektují její hodnoty a jsou modelem chování pro ostatní, jsou to třeba úspěšní žáci, ale i význační současní či bývalí učitelé, všemi sledovanou osobností je také samozřejmě aktuální ředitel či ředitelka školy;
- **pověst školy** – obraz o škole na veřejnosti, jakou má pověst u rodičů i odborníků, lidé si ji navzájem sdělují bez ohledu na její pravdivost;
- **pravidla jednání** – náleží sem běžná pravidla chování a normy školy, ale i způsoby jednání jednotlivých pracovníků či žáků, způsoby jejich komunikace a rozhodování;
- **hodnoty** – jsou srdcem kultury školy a jsou v podstatě hlavními cíli, které vedení považuje za velmi důležité a věnuje jim značnou pozornost.

Evaluační nástroje k měření kultury školy

Dle odborníka Milana Pola začaly systematictější výzkumy k měření kultury školy v USA v 60. letech 20. století. V 80. letech se tamtéž zkoumala převážně kultura organizace či vedení organizace (leadership), v 90. letech se pak začaly zkoumat spíše dílčí otázky směrem k subkulturám v rámci vzdělávacích institucí (učitelé, žáci, vyučování a podobně).

V českém kontextu se kultura školy začala vnímat, šetřit a měřit v 90. letech 20. století. Současným trendem je spíše zkoumat kulturu jednotlivých ústavů než systémově jako celek. V tuzemsku se například používá k diagnostice tzv. Kilmann-Saxtonova kulturní mezera, která leží mezi očekáváním učitelů a skutečností v jednotlivých zkoumaných faktorech.

Jako konkrétní faktory lze uvést například spolupráci; rozhodování; komunikaci a informovanost; převládající styl vedení; kontrolu; motivaci pracovníků; inovativnost; personální politiku; pracovní podmínky; estetickou úroveň; image. Tyto faktory jsou hodnoceny na škále 1-5 (1 = nejhorší, 5 = nejlepší). Další diagnostické nástroje včetně několika výsledků měření jsou k nalezení ve studii „Kultura školy jako předmět výzkumu“, odkaz na ni lze nalézt pod článkem. [\[7\]](#)

Názorná aplikace dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery je pak dobře demonstrována v práci „Změna kultury školy po nástupu ředitelky mateřské školy do funkce“, odkaz na ni je rovněž k nalezení pod textem. Součástí práce je i volně dostupný dotazník. [8]

Výzkumy kultury školy

Podle výše zmíněné Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery například provedla výzkum Základní škola Chrudim [9]. Ve výstupní zprávě se tak lze třeba dočíst výsledky týkající se komunikace s rodiči. Ta získala hodnocení „dobrá až velmi kvalitní“, k čemuž prý přispívá vstřícnost učitelů, třídní schůzky, dny otevřených dveří a aktualizace informací na webových stránkách školy.

Zdroj:

<https://zapojmevsechny.cz/clanek/kultura-skoly-ovlivnuje-ucitele-zaky-i-kvalitu-vyuky-co-ji-tvori>

Odkazy

[1] EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. (2001) Kultura školy. Liberec: Technická univerzita.

[2] POL, M. A KOL. (2002) Pedagogika, č. 2., s. 214.

[3] Školní hodnoty. Základní škola Český Krumlov, Plešivec 249. [online]. [cit. 21. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.zsplesivec.cz/index/hodnoty-skoly.html>

[4] Hodnoty školy. Základní škola Comenius, Záměstí 758, Hradec Králové. [online]. [cit. 21. 4. 2020]. Dostupné z: <https://skolacomenius.cz/nase-hodnoty/>

[5] Hloušková, L. (2007) Proměna a kultura školy. Dizertační práce, vedoucí doc. PhDr. Milan Pol, CSc., Masarykova univerzita, s. 40–49. [online]. [cit. 21. 4. 2020]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/b7jt0/Disertace_10.4._07_-_cela.pdf

[6] NEZVALOVÁ, D. Moduly pro profesní přípravu učitele přírodovědných předmětů a matematiky. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008, s. 354. [online]. [cit. 21. 4. 2020]. Dostupné z: <http://esfmoduly.upol.cz/publikace/moduly.pdf>

[7] POL, M. A KOL. Kultura školy jako předmět výzkumu. in Sborník prací Filozofické fakulty Brněnské univerzity. s. 47–61. [online]. [cit. 21. 4. 2020]. Dostupné z: https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/104704/U_Paedagogica_07-2002-1_6.pdf?sequence=1

[8] Balcarová, D. (2012) Změna kultury školy po nástupu ředitelky mateřské školy do funkce. Bakalářská práce, vedoucí Mgr. Bc. Jiří Trunda, CSc., Univerzita Karlova, s. 40–49. [online]. [cit. 21. 4. 2020]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/58059>

[9] Kultura školy (Školní rok 2008–2009). Základní škola Chrudim, U Stadionu 576. [online]. [cit. 21. 4. 2020]. Dostupné z: http://www.zsustadionu.chrudim.cz/dokumentace/kultura_skoly.pdf

Doporučené zdroje k tématu

1. POL, M. A KOL. (2005) Kultura školy: Příspěvek k výzkumu a rozvoji. Brno: Masarykova univerzita. Blíže zde: <https://www.muni.cz/vyzkum/publikace/575007>
2. HLOUŠKOVÁ, L. (2008) Proměna kultury školy v pedagogických diskurzích. Brno: Masarykova univerzita. Blíže zde: <https://munishop.muni.cz/obchod/knihy/promena-kultury-skoly-v-pedagogickych-diskurzich-00004014813>
3. EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. (2001) Kultura školy. Liberec: Technická univerzita. Blíže zde: <https://www.worldcat.org/title/kultura-skoly/oclc/47951230>
4. MOREE, D. (2013) Učitelé na vlnách transformace: Kultury školy před rokem 1989 a po něm. Praha: Karolinum. Blíže zde: <https://karolinum.cz/knihy/moree-ucitele-na-vlnach-transformace-9987>

5. NEZVALOVÁ, D. Moduly pro profesní přípravu učitele přírodních předmětů a matematiky. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008, s. 353–369. Dostupné z: <http://esfmoduly.upol.cz/publikace/moduly.pdf>
6. POL, M. A KOL. (2002) Pedagogika, č. 2., s. 214. Dostupné z: https://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?attachment_id=2041&edmc=2041