

Tantestületi légkörvizsgálat

Az elmúlt néhány évben olyan feladatokkal (pedagógiai program módosítása, IMIP készítés, minőségbiztosítási rendszer kidolgozása és működtetése) szembesültek az oktatási-nevelési intézmények, amelyek kapcsán a belső mérések felértékelődtek. A komplexebb iskolaelemzések igénye erősödött meg, s többek között az iskolai légkör vizsgálata is előtérbe került.

Atémához kapcsolódóan nagyon gyenge az empirikus vizsgálatot támogató eszköz-kínálat. Kutatásunk főbb tapasztalatainak bemutatásával, illetve a kutatás eredményeként született mérőeszköz felhasználási lehetőségének érzékeltetésével igyekszünk ezt a kínálatot bővíteni.

A tanítási környezet sajátosságainak rendszeres feltérképezése (Tímár, 1994, 1996) mellett gyakran szerepel az intézményi önértékelési rendszerekben a tantestületi légkör alakulásának nyomon követése. Nemcsak az intézményvezetők látókörébe került be a nevelőtestületi klímamérés, hanem a fenntartói vizsgálatok sorába is. Az utóbbiak elsősorban a vezetői alkalmasság kérdése felől közelítik a tantestületi légkört, az igazgatókat pedig szervezetfejlesztő célok motiválják egy ilyen mérés elvégzésére.

Csaknem húsz éve szinte kizárólagosan uralja a magyarországi iskolai légkörvizsgálókat az a kérdőíves klímafeltáró módszer, amely Halpin és Croft (1963) klíma megközelítését alapul vevő Halász-féle Szervezeti Klímateszttel (Halász, 1980) és az abból származtatott kérdőívvel (Kósáné, 1999) végezhető el. A fenti eszközök a szervezet tipikus „személyiségjegyeit” a vezetés és a beosztottak, illetve a tantestületi tagok egymáshoz való viszonyára vonatkozó állítások segítségével tárják fel. A minőségfejlesztést Comenius 2000 programmal megvalósító intézményekben – a programhoz készült minőségfejlesztési kézikönyv módszertani melléklete révén – a Horváth & Dubecz Oktatási Tanácsadó Bt. (1999) klímatesztje vált ismertté. Ez a 120 állításos eszköz az intézményben domináló irányítási kultúrát vizsgálja azáltal, hogy a működést akadályozó belső tényezőket diagnosztizálja. Kevésbé ismert Falus Iván „Milyen az ön iskolájának a légkör?” elnevezésű kérdőíve. (Falus, 1996) Az eszközszerkesztési módjában különleges légkörvizsgálóban 15 tulajdonság-pár segítségével kell a pedagógusnak jellemeznie iskolája klímáját. A valós igény ennél jóval szélesebb spektrumú kínálatot kíván. Az általunk kifejlesztett PKP a pedagógusok személyes szükségletei felől közelíti a tantestületi klímát. Klímáfelfogásával sajátosan színezi a légkörvizsgálókat. Tanulmányunkban az eszközfejlesztés főbb mozzanatait mellett a gyakorlati felhasználhatóságot is érintjük.

Az eszközfejlesztésre vonatkozó kutatás

A kutatás alapvető céljaként egy tantestületi klímamérésre alkalmas, kutatómódszer-tanilag korrekt kérdőív létrehozását határoztuk meg. E cél elérése érdekében azoknak a klímadimenzióknak az empirikus körülhatárolására koncentráltunk, amelyekkel leírható egy-egy iskola tantestületének klímasajátossága. A klímafogalomhoz elméletileg koncepcionalizált klímastruktúránkkal kezdtünk közelíteni, tudva, hogy csak a gyakorlati kipróbálás után érdemes határozottabban megadni a klíma lényegét. A kutatás kezdetén

használt „ideiglenes” klímastruktúra felülvizsgálása képezte munkánk jelentős hányadát. Ugyanakkor arra is törekedtünk, hogy a megyei minta (1) által nyújtott lehetőséget kihasználva, az empirikus eredmények alapján tapasztalatokat gyűjtünk az eltérő településjellegű iskolák tantestületi klímasajátosságait illetően, majd ezek révén a felhasználók kezébe viszonyítási pontként megyei és rétegstandardokat tudjunk adni.

Klímakoncepciónkat egy elméleti teóriára és egy, a szervezetkutatásokból ismert taxonómiaira alapoztuk.

A Murray-féle szükséglet-nyomás teória

A klímakutatások gyakran támaszkodnak Murray (1938) koncepciójára, miszerint a szociális rendszerek klímáját az egyének szükségletei és a külső környezeti nyomás közötti kölcsönhatás határozza meg. A szükségleteket is, és a nyomást is tág értelemben kell venni. Az előbbinél számos egyéni jellemzőre, hajtóerőre, motivációra, az utóbbinál pedig minden olyan külső ingerre, feltételre gondolhatunk, amelyek segítik vagy hátráltatják az egyén tevékenységét. Az egyének a személyes szükségleteiktől függően válaszolnak a környezeti nyomásra. Murray kétfélet emel ki a nyomások közül: az alfa nyomások az objektív környezetre, a szituációra, a béta nyomások ezek szubjektív megjelenítésére vonatkoznak. Szokás a béta nyomások további két fajtájáról lehet beszélni, privát és a kollektív pszichológiai szituációra épülőkről. Alapmegközelítési iránynak ezt az elméleti koncepciót tekintettük a klímafogalom körüljárásakor.

Tagiuri klímataxonómiája

A klímaoldalak megállapításához segítségül hívtuk Tagiuri (1968) rendszerét is. Tagiuri négy fő dimenziót jelöl meg a klímafenomén megragadásához. Az ökológiai dimenzió hivatott arra, hogy a szervezet fizikai, anyagi változóit figyelembe vegye. A milióbe eső klímaoldalakon belül az iskolában lévő személyek tulajdonságai, beállítódásai, attitűdjei kapnak teret. Az iskolában jellemző informális és formális kapcsolatháló klímára gyakorolt hatásáról a társas rendszer dimenziója révén kaphatunk hírt. A kultúra területére eső kérdéskörök: igények, normák, értékek, értékrend, célok, elvárások képezik a szervezet negyedik rétegét, amely nagy klímabefolyásoló szerepű. Tagiuri dimenzióiból nálunk elsősorban a társas rendszerre esett a hangsúly, de a milió és a kultúra körébe eső kérdéseket is bevontunk a vizsgálatunkba.

A klímakoncepciónkban a fentiekre támaszkodva abból indultunk ki, hogy a kiegyensúlyozott, mentálisan egészséges felnőttre harmonikus interperszonális kapcsolatok, eredményekre vezető, autonómia, kompetenciára és aktivitásra épülő tárgyi tevékenység, valamint önértékelésen, lelkiismereten, felelősségen nyugvó normatartó magatartás a jellemző. Ezekhez olyan külső és belső feltételekre van szükség, amelyek támogatják a három szférában jelentkező kapcsolat-, aktivitás- és értékelésszükséglet kielégítését. Az iskolai légkört nagymértékben befolyásolja, hogy a szervezet hogyan elégíti ki a tagjai fent említett szükségleteit. A nevelőtestületi klímát olyan többdimenziós hatásegységnek tekintjük, amelyet a pedagógusok kapcsolat-, aktivitás- és értékelésszükségletének a szervezet általi kielégítettsége színez egyedivé.

Az empirikus vizsgálatra egy 211 fős előmintán (2) történt próbamérés után került sor 651 általános iskolai pedagógus bevonásával. A populáció és a minta eloszlásának illeszkedését khi-négyzet próbával ellenőriztük. 99 százalékos valószínűségi szinten szignifikánsan azonosnak vehettük a két eloszlást.

Amikor a nevelőtestületi klíma mérésére szolgáló eszközünket kialakítottuk, a következő alapelveket vettük figyelembe:

- A szükséglet-nyomás teóriára alapozva fő megközelítési iránynak az emberi szükségletek három nagy területét, a szociális, kognitív és morális szükségleteket tekintettük.
- A tantestületi klímát tanári percepción keresztül vizsgáltuk.

- Az egyéni percepciókban a hangsúlyt nem a személyes élményekre helyeztük, hanem egy-egy tanárcsoport kollektív iskolai tapasztalatára.
- A többdimenziós jelleget szem előtt tartva lehessen megragadni egyes iskolák sajátosságait, egyéni vonásait a klímastruktúrájuk által.
- A feltételezett klímadimenziók, alskálák meghatározásakor a társas rendszerre koncentrálunk, de a miliő és a kultúra sávjába eső területeket is érintettünk.

A klíma szempontjából a belső tényezők közül kiemelt fontosságúnak véltük a pedagógus pályaszeretetését, hivatástudatát, a munkához való pozitív hozzáállását. Ennek hiányát olyan feszültség-oknak gondoltuk, amely feltétlenül éreztetni hatását a nevelőtestület légkörén. A külső tényezők közül – az iskolán belülieknél maradva – a vezetés, a kollégák és a diákok jelenthetik azt a kóros „nyomást”, amely rossz közérzethez, s áttételesen gyengülő teljesítményhez vezethet. Az iskola környezete pedig az a legkülső szint, ahonnan az érkező reakciók befolyásolhatják a szükséglet kielégítését, avagy a klímát.

Az iskola a társadalmi környezetét imázsa közvetítésével szolítja meg. Ha ez a külső kép elismerő s illeszkedő a pedagógus egyéni pedagógiai hitvallásához, nincs feszültségteremtő hatása, azaz a klímának kedvez. Kezdeti elképzelésünk szerint az arculat, a munkához való viszony, a tanulókhöz való viszony, a kollégákhoz kötődő kommunikációs és érzelmi kapcsolatok mellett a vezetésen múlt tényezők (beleszólás, információáramlás, elégedettség a körülményekkel, motiválás) képezték a klímabefolyásoló hatások azon rendszerét, amellyel több dimenzió mentén ragadhatók meg egy iskola tantestületének klímajegyei. Ebben a szakaszban teljesen azonos fontosságot feltételeztünk minden klímajegynek, hiszen nem rendelkezünk előzetes információkkal az egyes klímaoldalak szerepével kapcsolatban. Kérdőívünk első változata 100 állítást tartalmazott. A kérdések megfogalmazásakor a legkülönbözőbb iskolákban dolgozó pedagógusok információs bázisát igyekeztünk figyelembe venni. A kérdőívünket úgy terveztük, hogy általános iskolákban is és középfokú nevelési, oktatási intézményekben is használható legyen. A tesztbe került itemek megfogalmazásakor korábbi iskolai közérzetet vizsgáló kérdőívekre is (*Baráth, 1998; Horváth-Szabó, 1980; Gössler, Hofmann-Wellenhof, Huber-Klammer, Hudax, Kohlhammer, Nowak, Putzer és Leeb, 1992; Halász, 1980, 1994*) támaszkodtunk. Az eszköz csoportos használhatóságra készült. Viszonylag rövid lebonyolítási idővel kalkuláltunk. A tájékoztatással együtt körülbelül 30 percet vesz igénybe a válaszadás, ha a helybeni kitöltést választja egy tantestület. Jobbnak ítéljük azonban, ha mindenki hazaviszi a kérdőívet, s egy megbeszélte időpontig visszajuttatja az iskolába. Így nagyobb a valószínűsége az őszinte véleményezésnek. A gyorsabb és kényelmesebb értékelhetőség érdekében válaszlapon kérjük a véleményeket. Ez a megoldás azt is lehetővé teszi, hogy a kérdéseket tartalmazó részt több alkalommal is felhasználjuk, jelentős kiadást megtakarítva.

Az előmérés tapasztalata

A statisztikai elemzés fő szempontja az elsődleges eszközkontroll volt, de a klímapercepció jellemzőiről is szerettünk volna már ebben a fázisban tapasztalatokat szerezni. Az itemenkénti átlagok és szórások meghatározása után a feltételezett klímaoldalakat körbejáró kérdéscsoportokra alskálaátlagokat számoltunk. Az összevont klímamutatót 98 kérdés összegeként képeztük. Két általános kérdést nem vontunk be a klímamutató képzésébe. A teszt reliabilitásának ellenőrzését a *Cronbach*-féle α számításával végeztük. Az α értéke megfelelőnek mutatkozott: 0,9559. Az itemek átlaga 4,035 lett. Az átlagos interkorrelációs együttható 0,1792. A nem megfelelően szerkesztett kérdések kiszűrésére az item-teszt, item-alskála korrelációkat vizsgáltuk meg. Az item-teszt, pontosabban item-klíma korrelációs együtthatókat vizsgálva kérdésessé vált néhány item. A kritikusan tűnő itemek további vizsgálata érdekében kiszámítottuk, hogy a reliabilitásmutató hogyan módosulna, ha elhagyjuk a kérdéses itemet. Amikor végignéztük, hogy mely kérdések kihagyásakor növekedne a teszt reliabilitása, az item-klíma korrelációkkal kiszűrteken ki-

vül még néhány kérdésre ráirányult a figyelmünk. Az item-alskála korrelációkat szemlélve is megkérdőjeleződött néhány item. Az alskálák közötti korrelációs kapcsolatok elemzése azt sejtette, hogy a tesztfelkészítés során nem egyszer állunk majd szemben olyan itemmel, amely több alskálába is beletartozhat a tartalmát illetően. Az előméréskor kiszűrt kérdéseket feltétlenül meg kellett vizsgálnunk abból a szempontból is, hogy az alskálán belüli gyenge kapcsolódás nem jár-e együtt más kérdéscsoporthoz való szorosabb kötődéssel. Az interkorrelációs mátrixok közül meglepően kevés szignifikáns kapcsolódást jelzett a munkához való viszony, az elégedettség és a tanulókhöz való viszony.

A próba eredménye azt mutatta, hogy a vizsgálatnál felszínre kerülhetnek bizonyos iskolai klímaspecifikumok. Láthattuk, hogy már az előmérésben érintett 6 iskola esetében is jelentősen szűthúzódott a klímutató értéke, 78 és 87 közöttieket kaptunk. Még nagyobbak a különbségek az alskálák területén. A kollégákhoz való viszonyról például 68 és 86 lett a két szélső érték. A kollégákhoz való viszony, az információ, a motiváltság és a beleszólás vonatkozásában jelentős eltéréseket tapasztaltunk iskolánként. A munkához való viszonyukra és a tanulókhöz kötődő kapcsolataikra egységesebben adtak választ, mégpedig általában pozitív választ a megkérdettek.

A munkához való viszony terén mindenfajta szervezetben egységesen pozitív az önkép, s kicsi a klímára gyakorolt hatás. Különbséget nem észleltünk az iskola településjellegétől függően, de iskolánként is igen szűk tartományon belül mozogtak ezen alskála értékei. Örömteli jelenség, hogy a pedagógus pálya alacsony presztízse ellenére a legtöbb megkérdezett pedagógus ma is ezt a hivatást választaná.

A tesztanalízis

Az előmérést követően a korábban jelzett Békés megyei mintán folytattuk az adatgyűjtést és az adatelemzést. A mérőeszköz vizsgálatát ismét az átlagok és a szórás értékek áttekintésével kezdtük. Különös figyelemmel fordultunk az előméréskor megkérdőjeleződött kérdések felé. Tanulmányoztuk, hogy a kipróbálásnál tapasztalt tendenciák megmaradtak-e a reprezentatív mintán történt vizsgálatunk során. A 98 kérdésre vonatkozó α 0,9544 lett. Az itemanalízist az előméréshez hasonló módon végeztük el. Az

itemek szelektálásához a következő utat választottuk: kérdésenként megnéztük, hogy alskálán belül szignifikánsak-e a korrelációs együtthatók. Feljegyzéseket készítettünk az alskálán kívüli korrelációkról. Abban az esetben, ha egy másik alskála több itemével szorosabb együttjárást észleltünk, mint az eredeti besorolásnál, tartalmi mérlegelés után megjegyzést tettünk arra vonatkozóan, hogy várhatóan más alskálához kapcsolódásra számíthatunk a „faktorizációs validitási” próbakor. Ha nem mutatkozott egyetlen alskálához kötődés, csak abban az esetben hagytuk meg az itemet, ha az elméleti dimenziók, s ezáltal a tartalmi validitás csorbult volna az elhagyásával. Az item-klíma, item-alskála korrelációs értékek nagysága is szempont volt egy-egy kihagyási döntéskor. Ha például sok negatív korrelációt észleltünk – s nem éppen egy ellentétes tartalmú alskála itemeivel összefüggésben, hanem „szétszórtan” – leginkább az elhagyást választottuk. Mivel új vizsgálat tervezése nem jöhetett szóba, a kérdések átfogalmazására már nem volt lehetőség. Ezzel vállalnunk kellett, hogy az itemszám csökkenésével a reliabilitás várhatóan csökken. S az igen széles tartalmi skálát átölelő inhomogén tesztünk validitása is gyengülhet azáltal, hogy a legjobban mérő itemek csoportjaival, kisebb mérési hibával tudjuk megragadni a nevelőtestületi klíma domináns oldalait. Az alskálákon belül homogenizálódásra számítottunk, az alskálák között pedig nagyobb függetlenséget, azaz kisebb átfedést vártunk. Tesztanalízisünk első fázisának eredményeként a 98 kérdést tartalmazó kérdőívünk 71 kérdésre csökkent. A rövidített kérdőívre vonatkozó reliabilitásmutató 0,9530 lett, azaz elenyésző mértékben csökkent, az interitem-korreláció viszont ha-

tározottan nőtt, most 0,2204. A jelentős itemszám-csökkenés miatt feltétlenül kisebb aláírá számíthatunk, ezért tekintjük jónak a kissé kevesebb értéket. A teszt homogenizálódása is a reliabilitás csökkentése felé hat.

A tesztkontroll következő fázisaként faktoranalízist hívtunk segítségül annak eldöntésére, hogy az elméletileg konstruált, feltételezett alskálarendszerünk mennyire helytálló. Az eredeti alskálákból határozottan megjelent a munkához való viszony, az arculat, a kommunikáció és a kollégákhoz való viszony. A többi alskála közül a beeszólás, az elégedettség és az információ egyetlen tömbbe összeolvadva jelent meg a faktorizációk során. E faktor közös tartalma legjobban a vezetés szóval ragadható meg. A tanulókhoz való viszony és a motiváció nem különült el önálló alskálaként. Az elsőbe tartozó néhány megmaradt item lényegében az arculat alskálát erősítette. A motiváció három kérdése pedig három különböző helyre került. A faktoranalízissel alátámasztott matematikai statisztikai kontroll után további három kérdés elhagyásával az alábbi alskálákkal rendelkező eszközhöz jutottunk: arculat, beeszólás, kollégákhoz való viszony, kommunikáció, munkához való viszony, vezetési stílus. (1. táblázat) Ezekkel a klímaoldalakkal tudjuk jellemezni – a tesztfejlesztő munka végeredményeként kapott PKP (Pedagógus KlímaPercepció) jelű mérőeszközt felhasználva – az iskolák tantestületi klímáját. A 68 állításos végleges kérdőívünk megbízhatóságát jelző Cronbach α 0,9506, még mindig igen jó érték. Két általános kérdéssel egészül ki az alskálákba sorolt 68 item, ezáltal a PKP 70 állítást tartalmazó eszköz.

1. táblázat. A nevelőtestületi klíma összetevői teoretikus és empirikus strukturálás alapján

<i>Elméletileg feltételezett klímaösszetevők</i>	<i>Faktoranalízissel nyert klímaösszetevők</i>
Arculat	Arculat
Tanulókhoz való viszony	
Kollégákhoz való viszony	Kollégákhoz való viszony
Motiváció	
Munkához való viszony	Munkához való viszony
Elégedettség	Vezetési stílus
Információ	
Beeszólás	Beeszólás
Kommunikáció	Kommunikáció

A tesztanalízis eredményeként kapott mérőeszköz alskáláinak bemutatása

Az arculat alskálában a pozitív pólust olyan klíma képviseli, amelyben a pedagógusok elismerés-szüksége az iskola pozitív külső képe által elégül ki. Az ellentétes végponthoz közel álló iskolát az jellemzi, hogy az iskoláztatásban érintettek nincsenek jó

véleménnyel sem a tanulókkal szemben támasztott követelményekről, sem az iskola pedagógusairól.

A beeszólás alkálában szemben áll egymással az olyan klíma, ahol van a pedagógusok szavának súlya, ahol az autonómia-szükséglet kielégítésére, az önmegvalósításra adottak a feltételek, sok területen meghallgatják a tantestületi tagok kéréseit, véleményét, illetve az olyan, amelyben szó sem lehet a tanári beeszólásról, ahol a pedagógusok elől elzárják az aktivitás, önmegvalósítás, önkifejezés lehetőségét.

A kollégákhoz való viszony alkála ütközteti a szociális szükségletek sokoldalú kielégítésére alkalmat adó klímát a kapcsolatszükségletet teljesen figyelmen kívül hagyóval. A skála pozitív végén az emberi viszonyokban az egymás iránti őszinte érdeklődés, empátia, bizalom, jóindulat, baráti érzelem dominál. Az affiliációs törekvések jellemzőek. A másik véget esetén olyan a klíma, hogy semmilyen téren nem fedezhető fel az egységeség, a többiekkel való azonosulási törekvés.

A kommunikáció elnevezésű alkálában az olyan tantestületi klíma, ahol a pedagógusok kommunikációs kapcsolatai nagymértékben hozzájárulnak a személyiség identifikációs, affiliációs és empátia törekvéseinek a kiteljesítéséhez, ütközik azzal, amelyben torzult és beszűkült kommunikációs háló működik.

A munkához való viszony alkálának a segítségével az olyan klíma, amelyben a tantestületi tagokra magas szintű hivatástudat, a pálya iránti nagyfokú elkötelezettség, szakmaszeretet jellemző – azaz az önérvényesítés, önkifejezés belülről jövő igénye kielégülhet – szemben áll azzal, ahol lényegében elhibázottnak érzik a kollégák a pályaválasztásukat.

A vezetési stílus alkála ütközteti azt a klímát, amelyben a tantestületi tagok kapcsolat-, aktivitás- és értékelés szükségleteiknek kielégítésére módot ad az igazgató, az olyan, amelyben a vezetési felfogás meggátolja a pedagógusokat abban, hogy e területeken fellépő igényeiknek érvényt szerezzenek.

A tesztkontrollal véglegesített eszköz segítségével végzett vizsgálatok

A 68 kérdéses eszközre vonatkozó elemzés során két központi kérdésre kerestük a választ. Az egyik az, hogy a tantestületi klíma hat összetevőjéből melyek azok, amelyek különösen jelentős szerepűek az összevont klímamutató (az alkálákba sorolható 68 íte mből számolt mutató) alakulása szempontjából. A másik probléma pedig az, hogy miben mutatnak hasonlóságokat és eltéréseket a különböző településjellegű iskolák. A statisztikai vizsgálat fontosabb mozzanataiként a teljes mintára és a településkategóriánkénti almintákra átlagot és szórást számoltunk kérdésenként, alkálánként és az összevont klímamutató vonatkozásában. Az egyes almintá-átlagok szignifikáns eltéréseit kétmintás t-próbával ellenőriztük. Az alkálák közötti hierarchikus kapcsolatokra a korrelációs és regressziós elemzések alapján fogalmaztunk meg kijelentéseket. A korrelációs mutatók a tartalmilag várható szoros vagy elhanyagolható összefüggések mellett meglepetésekkel is szolgálnak. (2., 3., 4., 5. táblázat) A vezetésre vonatkozó alkálák közötti magas korreláció természetesnek tekinthető. Hasonló a helyzet a kommunikáció és a kollegák közti kapcsolatok vonatkozásában.

Elgondolkodtató viszont az a tény, hogy a kollegiális kapcsolatok és a vezetés két alkálája között milyen nagymértékű együttjárás van. S elgondolkodtató az is, hogy az arculat kérdései legjobban a kollégákhoz való viszonyba tartozókkal mutatnak szoros kapcsolatokat. A tantestületi klíma dinamikájáról sejtetnek meg fontos dolgokat ezek az összefüggések. Látszik, hogy mennyire nem szigetelhető el a tanárok egymáshoz kötődő viszonya az igazgatóhoz fűződő kapcsolatoktól. A sok oldalról megfelelő vezetői stílus nagy csoportépítő hatású. Vagy más nézőpontból, az erős tantestületi közösség a számára megfelelő vezetési stílust képes „kikényszeríteni”. A tanártársaival elégedett pedagógus úgy érzi, hogy megfelelő külső képet tudnak közvetíteni az iskolában folyó pedagógiai munka jellegéről. S az a kolléga, aki az iskolaimázssal elégedetlen, számtalan esetben csak az

iskola hírnevének ártó néhány kollégájára gondol a külső képre vonatkozó válaszok megadásakor. A munkához való viszony elkülönülő alskálaként viselkedik.

2. táblázat. A klímaösszetevők korrelációs mátrixa a teljes minta esetében

	AR	BE	KO	KV	MV	VS
AR	1,0000	,4276**	,4373**	,6082**	,3288**	,5020**
BE	,4276**	1,0000	,4166**	,6500**	,2964**	,7212**
KO	,4373**	,4166**	1,0000	,5719**	,2364**	,5441**
KV	,6082**	,6500**	,5719**	1,0000	,3408**	,6891**
MV	,3288**	,2964**	,2364**	,3408**	1,0000	,2890**
VS	,5020**	,7212**	,5441**	,6891**	,2890**	1,0000

3. táblázat. A klímaösszetevők korrelációs mátrixa a városi alminta esetében

	AR	BE	KO	KV	MV	VS
AR	1,0000	,3975**	,3799**	,5622**	,3609**	,4230**
BE	,3975**	1,0000	,4172**	,6545**	,2944**	,7197**
KO	,3799**	,4172**	1,0000	,5494**	,2389**	,5069**
KV	,5622**	,6545**	,5494**	1,0000	,3321**	,6586**
MV	,3609**	,2944**	,2389**	,3321**	1,0000	,2824**
VS	,4230**	,7197**	,5069**	,6586**	,2824**	1,0000

4. táblázat. A klímaösszetevők korrelációs mátrixa a községi alminta esetében

	AR	BE	KO	KV	MV	VS
AR	1,0000	,3741**	,4375**	,6503**	,2731**	,5488**
BE	,3741**	1,0000	,3446**	,5819**	,2488**	,6660**
KO	,4375**	,3446**	1,0000	,5477**	,1915**	,5551**
KV	,6503**	,5819**	,5477**	1,0000	,3492**	,7186**
MV	,2731**	,2488**	,1915**	,3492**	1,0000	,2681**
VS	,5488**	,6660**	,5551**	,7186**	,2681**	1,0000

5. táblázat. A klímaösszetevők korrelációs mátrixa a „mini” iskolák esetében

	AR	BE	KO	KV	MV	VS
AR	1,0000	,6696**	,7038**	,7554**	,3546**	,7124**
BE	,6696**	1,0000	,5952**	,8560**	,4420**	,8399**
KO	,7038**	,5952**	1,0000	,7197**	,3993**	,7105**
KV	,7554**	,8560**	,7197**	1,0000	,4263**	,8400**
MV	,3546**	,4420**	,3993**	,4263**	1,0000	,3844**
VS	,7124**	,8399**	,7105**	,8400**	,3844**	1,0000

Minden együtthatóra $p < 0,001$

A három alminta közül a „mini” iskolák csoportja kitűnik a többitől jóval nagyobb alskálák közötti interkorrelációs együtthatókkal. Itt tehát a válaszadók többször alkosztott véleményén az is érződik, ha valamelyik klímaoldallal nincsenek megelégedve. Ezen intézményekben kiugróan erős kapcsolódás fedezhető fel a kollégákhoz való viszony és a kommunikáció között. Mivel pontosan ebben a két alskálában lett szignifikánsan magasabb a „mini” szervezetek átlaga, érthető ez a különleges viselkedés.

A városi almintában általában a leglazábbak az alskála kötődések, azaz ebben az iskolatípusban várhatjuk leginkább az egyes klímaoldalok elkülönülését az iskolák egyedi klímaképeinek megjelenésekor. A másik két iskolatípusban valóban kapcsoltabb véleményeket tükröznek az iskolai alskálaértékek. Kivételt képez néhány párosítás, például a vezetési stílus és a beleszólás korrelációs értékei közül a községi iskolák almintáján kaptuk a legkisebb értéket. Ugyancsak az utolsó helyre került a kollégákhoz való viszony és a kommunikáció, valamint a kollégákhoz való viszony és a beleszólás együttjárását jelző szám a községi iskolákban.

Új szemponttal bővítette az elemzésünket az alskálák regresszióanalízise. Ha a teljes eszközön elért összpontszámot tekintjük a tantestületi klíma globális mutatójának (függő változó), és megvizsgáljuk az egyes alskálák (független változók) klímabefolyásoló hatását, a 6. táblázatban feltüntetett eredményeket kapjuk.

A 6. táblázat azt mutatja, hogy a kollégákhoz való viszony és a vezetési stílus járul a legnagyobb mértékben a klímamutató varianciájához. E két klímaoldal kiemelt szerepe egyértelműnek tűnik minden kategória esetén. A községi és a „mini” intézményeknél különösen hangsúlyos a vezetési stílus, a városi iskoláknál pedig a kollégákhoz való viszony. A munkához való viszony gyenge determináló szerepe általános tendenciának látszik. Különösen a „mini” iskolák vonatkozásában hanyagolható el a munka iránti elhivatottság a klímajelleget alakító tényezők közül. A kommunikáció esetében nem mutatnak különbséget az alminták. Közepes szerepet tulajdoníthatunk ezen alskálának a klíma szempontjából. Ugyancsak közepes jelentőséggel bír az iskola arculat és a beleszólás, de a településkategóriákra vonatkozó elemzések azt mutatják, hogy mindkettőben különbségek észlelhetők az iskolafajták szerint. Az arculat hatása a klímavariációra a város – község – „mini” irányba haladva egyre jelentősebb. A beleszólás a községi intézményeknél a leggyengébb hatású, s a „miniknél” a legnagyobb. Az arculatnál látott növekvő tendenciával éppen ellentétes irányt mutat a kollégákhoz való viszony. Ebben az alskálában a városi szervezeteknél a legkifejezettebb a hatás. Ezzel az általánosítással azonban óvatosan kell bánnunk, mert a változók eloszlására vonatkozó normalitás feltétele nem tel-

6. táblázat. A klímaösszetevők hatása az összevont klímamutatóra különböző minták esetén

	Városi			Községi		
	r	β	r β 100	r	β	r β 100
AR	0,6843	0,187055	12,80	0,7410	0,182625	13,53
BE	0,7830	0,146717	11,49	0,7070	0,136180	9,63
KO	0,6920	0,181642	12,57	0,6941	0,180845	12,55
KV	0,8994	0,366823	32,99	0,9075	0,340317	30,88
MV	0,4624	0,101611	4,69	0,4340	0,110388	4,79
VS	0,8474	0,300357	25,45	0,8878	0,322284	28,61

	Mini			Mind		
	r	β	r β 100	r	β	r β 100
AR	0,8445	0,179051	15,12	0,7237	0,184395	13,3446
BE	0,8918	0,146442	13,06	0,7754	0,143702	11,1426
KO	0,8184	0,151834	12,42	0,7093	0,177749	12,6077
KV	0,9445	0,283586	26,78	0,9029	0,349297	31,5380
MV	0,5067	0,079166	4,01	0,4543	0,101105	4,5932
VS	0,9334	0,306361	28,60	0,8704	0,307598	26,7733

Minden esetben legalább $p < 0,01$ szinten szignifikánsak az együtthatók.

jesül. Különösen a munkához való viszony és a beleszólás alkálánál tapasztalhatunk erőteljesebb eltérést a normál eloszlástól. Mindkét alkálánál jobbra ferdült haranggörbével jellemezhető az eloszlási kép. Ezen két klímaoldal csekélyebb befolyásoló szerepének egyszerű számítástechnikai oka is lehet.

Több oldalról körüljárva a klímaösszetevők összefüggéseit eddig az domborodott ki, hogy a kollegiális kapcsolatok és a vezetési stílus kiemelt szerepet játszanak a tantestületi klíma alakulásában. A beleszólás viszont rendkívül erős szállal kötődik a vezetési stílushoz, ezáltal a klíma magjának tekinthetjük a beleszólás – vezetési stílus – kollégákhoz való viszony hármast, amely a tantestületi klímát meghatározó erőter egymással kölcsönösen összefüggő elemeit alkotja.

Az eszköz felhasználásának tapasztalatai

Úgy tűnik, hogy inkább a nagyobb községi és városi iskolánál jelennek meg sajátos klímaprofilok, amelyek alapján nem az mondható el elsősorban egy intézményről, hogy

jó vagy rossz a klímája, hanem az, hogy mennyire egyedi az alskálák súlya az összetett klímaképen belül. S különösen a városi iskolák klímajellege mutat nagy egyéni varianciát. Itt gyakran tapasztalható az, hogy valamely klímaoldal kiugróan pozitív megítéléséhez egy másik dimenzióbeli kiugróan gyenge érték társul. A 7. táblázat mérési eredményeinkből mutat be 19 iskolára vonatkozó alskálásort. Az iskolaazonosító szám alatt a településtípus kezdőbetűje látható: v-városi, k-községi, m-községi „mini” szervezet. A táblázat érzékelteti, milyen széles skálán számíthatunk az iskolák klímasajátosságainak megjelenésére. Az alskálák mutatóit a maximálisan szerezhető pontérték százalékában adtuk meg. Ha például a 7., 11., 23. és a 30. sorszámú iskola adatait hasonlítjuk össze, jól érzékelhető a négy intézmény klímatulajdonságaiban meglévő különbség. Az összetevő klímamutató azonossága mögött számtalan jel utal a speciális oldalakra.

A 7. iskolában kiugróan gyenge kommunikációs háló kapcsolódik az átlagot magasan meghaladó kollegiális kapcsolatrendszerhez. A pedagógusok az igazgatójuk vezetési stílusával sincsenek teljesen megelégedve, s az iskolai arculatot sem tekintik megfelelőnek. A bebeszólást viszont átlag fölé pontozták.

A 11. iskolára leginkább az átlagnál rosszabb munkakedv a jellemző. Emellett az erősebb külső megjelenítés és a gyengébb vezetési stílus is megkülönböztető jegyek számít.

A 23. iskola bebeszólási mutatója alacsony, ennek ellenére az igazgatás más jellemzőivel meg vannak elégedve a kollégák. Az iskolai arculatról kiemelkedően jó véleménnyel vannak a tantestületi tagok. A kollegiális kapcsolatokat kissé erősíteni kellene.

A 30. intézményben is gyenge pont a bebeszólás, de most a vezetési stílus tekintetében is kapunk negatív jelzést. Az iskola arculata mellett a kollégák közötti kapcsolatokkal is elégedettebbek összességében az itteni pedagógusok, mint más tantestületek általában. A szakmai és egyéb kommunikációval kapcsolatban átlag feletti elégedettséget tükröznek a vélemények. A munkához való viszonyra ebben az iskolában kaptuk az egyik legmagasabb mutatót.

7. táblázat. Részlet az alskála-mutatók táblázatából

	6	7	9	10	11	12	13	14	15	17	19	20	23	24	25	27	28	30	31	Mind
Kód	v	m	m	m	k	k	v	v	m	v	v	k	v	v	k	m	m	v	v	
Alskála																				
AR	81	73	85	92	83	76	84	76	85	77	82	83	84	75	80	69	84	83	80	79
BE	85	86	86	99	81	82	87	82	86	81	91	89	78	84	91	62	85	69	89	85
KO	70	68	83	91	72	74	78	66	78	67	79	79	72	67	81	65	81	78	84	74
KV	70	83	84	96	78	75	85	73	86	73	84	82	74	73	88	67	86	80	76	78
MV	91	87	89	94	85	87	91	92	88	85	91	91	89	85	88	88	88	91	90	89
VS	76	72	78	95	72	71	77	74	81	71	80	79	75	72	82	57	72	70	83	76
Klíma	77	78	83	95	78	76	83	76	84	75	84	83	78	75	84	67	82	78	83	79

Van olyan adatsor, amely minden oldalról elmarasztalóan vall a tantestületi légkörről. A 27., 24. és a 17. iskola példa erre. Pontosán az ellenkezőre is láthatunk mintát. A 10., 13., 19. és a 20. sorszámú iskola minden területen átlag feletti klímajellemzővel rendel-

kezik. 12. és a 14. intézmény sok hasonlóságot mutat. Mindenekelőtt összességében kisebb rosszabb véleménnyel vannak a tantestületben uralkodó hangulatról, mint a mintába került testületek átlagosan. A 14. sorszámú iskolában van egy kiugró klímaoldal, mégpedig a munkához való viszony. Ennek a városi szervezetnek a tagjai csak önmagukkal vannak megelégedve, a munkatársakkal és a vezetéssel kapcsolatban enyhe kritikát jeleztek, a kommunikáció terén viszont segélykiáltásnak tűnik az igen alacsony mutató. A 31. iskolában a sok kiemelkedő alszállásértől lemarad a kollégákhoz való viszony jelzője. Ugyanebben a szervezetben kimagaslóan működik a szakmai kommunikáció, tehát a szimpátia-antipátia érzéseket el tudják különíteni a gyerekek érdekében zajló információcserétől.

Érdekes szempont lehet a vezetési stílus és a beleszólás viszonyának elemzése. Jóllehet a vezetési stílushoz elvileg hozzátartozik a beleszólási lehetőség megadása, vizsgálati eredményesorunk jól mutatja, hogy érdemes volt elkülöníteni a beleszólást a vezetés más jellemzőitől, hiszen ezzel tovább árnyalhatjuk a klímaképet. Ha a 7. iskola adatsorára tekintünk, a két vezetéshez kötődő alszállásban ellentétes tendenciát láthatunk. A vezetési stílus mutatója elmarad az átlagtól, ugyanakkor a beleszólásé csekély mértékben meghaladja a mintaátlagot.

Az ízelítőként bemutatott klíma-arculatokkal talán sikerült érzékeltetni, hogy érdemes az egyes klímaoldalak szintjéig eljutni az adatelemzésben, és az is előrevetítődik, hogy a kérdések szintjével mélyített elemzés milyen klímasajátosságokra képes fényt deríteni.

Mérési tapasztalataink szerint kiemelt szerepet kell tulajdonítani a klímadimenziók közül a vezetési és a kollégák közti kapcsolatokat jelző dimenzióknak. Figyelemre méltó az a tény, hogy különösen a „mini” szervezeteknél dől el a klíma milyensége a vezető kinevezések. Itt ugyanis a klímaoldalak rendkívül masszív együttmozgását tapasztaltuk. Ha valamelyik kiemelkedően magasra pontozott, szinte minden mással is elégedettek a kollégák. S a vezetési stílus klímabefolyásoló hatása jelentősen nagyobb általában a községi iskolákban, mint a városiakban. A vezető „hatalma” és ezzel együtt a beosztottak kiszolgáltatottabb helyzete húzódik meg emögött? Ez azért is érdekes, mert a vezetési stílus növekvő hatásával a kollégák közti viszony szerepének csökkenése figyelhető meg, ahogy a városi iskola felől a község felé haladunk. A nagyobb települések iskoláiban kifejezetten nagyobb a „tantestületi nyomás” az igazgatóra. Ez a nagyobb létszámmal is összefügghet, hiszen így erősebben léphetnek fel az esetleg számukra nem kedvező vezetési stílus ellen. Másrészt nagyobb a mozgásszabadságuk, mint a kis települések egyetlen iskolájában tanítóknak, akik a családjuk helyhez kötöttsége miatt kiszolgáltatottabban is ragaszkodnak a munkahelyükhöz, s nagyobb kompromisszum-képességgel viselik el az adott körülményeket. Azért azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a „mini” szervezetekben – a várttal összhangban – jobb kollegiális kapcsolatokról számolnak be a pedagógusok, mint máshol, ami a kis létszám egyenes következménye lehet. Avagy a szűk körű kapcsolatteremtési lehetőség? A kollégákat itt inkább kötik egymáshoz baráti szálak is, mint a nagyobb településeken. Ezáltal csupán matematikai háttere is lehetséges a viszonylag kisebb klímaalakító hatásnak. A „mini” szervezetek tantestületi klímájának alakulásában az arculatnak nagy szerep jut. Erre is magyarázat lehet az erős vezetői profil, tehát a külső iskolakép jobban függ a vezetőtől, mint a tantestületi tagoktól. A beleszólás és a vezetési stílus szoros együttmozgása miatt érthető, hogy a kisebb szervezetekben van a legnagyobb hatása a klímaérzékelésre a beleszólási jog gyakorlásának. Ha ez rendben van, általában minden oldalról elégedettséget tükröznek a pedagógus vélemények. Érdemes erre a kapcsolatra felfigyelniük az ilyen jellegű intézmények irányítóinak.

A városi „klímátípus” általánosítható sajátossága a gyengébb kommunikációs és érzelmi kapcsolat a tantestületi tagok között. A korábbiakat is tekintetbe véve, ebben az iskolatípusban van kiemelt szerepe a jó klíma kialakítása szempontjából a vezető csoportépí-

tő hatásának. Gyümölcsöző lehet, ha ennek nagyobb figyelmet szentel az igazgató, mert a klímáról alkotott összképpel itt jár legjobban együtt a kollégák közti viszony minősége.

A községi nagyobb iskolák tantestületei a vezetési dimenziókról (beeszlés és vezetési stílus) kissé jobb véleménnyel vannak, mint a „mini”-k vagy a városi nevelőtestületek. (A véleménykülönbség nem szignifikáns!) Ez vajon tényleg azt jelenti, hogy a nagyközségi igazgatók demokratikusabban irányító, sokoldalúan képzett vezetők? Vagy csak a tantestületek alacsonyabb igény szintjét? Az első mellett szólhat az az érv, miszerint a nagyközségi igazgatók általában társadalmi tisztségviselők is a községben, leginkább a helyi önkormányzati testület tagjai, s így szélesebb terepen van módjuk gyakorolni a demokráciát. Ugyanez nem feltétlenül mondható el egy városi iskola igazgatójáról. A „mini” iskolák vezetői szintén tágabb körben is képviselhetik mások érdekeit, de meglepő módon ez nem tudja kompenzálni „központosító” törekvésüket. A községi nagyobb létszámú tantestületekben szemmel láthatóan jobban külön válik a vezetési két dimenziója, mint máshol. Az előbb felvetett pozitív vezetői tulajdonságok tehát nem feltétlenül minden igazgatóra egyformán jellemzőek. Akinél nagyobb beeszlést tapasztalnak a kollégák, nem automatikusan „jó stílusú” vezető. S mivel a beeszlés klímabefolyásoló hatása ennél az iskolatípusnál a leggyengébb, talán tényleg arról lehet szó, hogy a társadalmi környezet hatása érvényesül az iskolai beeszlés terén. A nagyobb községi tantestületekben tipikus, hogy a kollégák közti kapcsolattartás csekélyebb mértékben jár együtt a jó kommunikációval. Azaz, az érzelmi együttmozgás és a szakmai véleménycseré olykor egymástól eltávolodva mutatkozik.

A munkához való viszony terén mindenfajta szervezetben egységesen pozitív az önkép, s kicsi a klímára gyakorolt hatás. Különbséget nem észleltünk az iskola településjellegétől függően, de iskolánként is igen szűk tartományon belül mozogtak ezen alskála értékei. Örömteli jelenség, hogy a pedagógus pálya alacsony presztízse ellenére a legtöbb megkérdezett pedagógus ma is ezt a hivatást választaná.

Összegzés

A kutatás nyomán megformálódott, jó megbízhatósági mutatóval bíró klímavizsgáló eszköz alkalmasnak bizonyult arra, hogy segítségével gyors információhoz jusson egy intézmény a tantestületében uralkodó klíma jellegzetességeiről. A megyei standard mellett a három településkategória (város, község, „mini” község) rétegeredményei külső viszonyítási bázisul szolgálhatnak az elemzésekhez. Természetesen egy ilyen felmérés elsősorban a kiugró helyi sajátosságok tudomásul vételére, továbbgondolására való, s jóval kisebb a jelentősége a standardokhoz viszonyításnak (mint például egy tanulási eredményvizsgálatnál), mégis érdekes összehasonlítani a saját tantestületi véleményt például az általában magasra vagy nagyon alacsonyra pontozott állítások, klímaoldalak esetében. A belső szervezetfejlesztések megtervezéséhez fontos támpontokat adhat a nevelőtestületi klímamérés, amelyhez egy gyakorlatban bevált eszközt kínál a PKP.

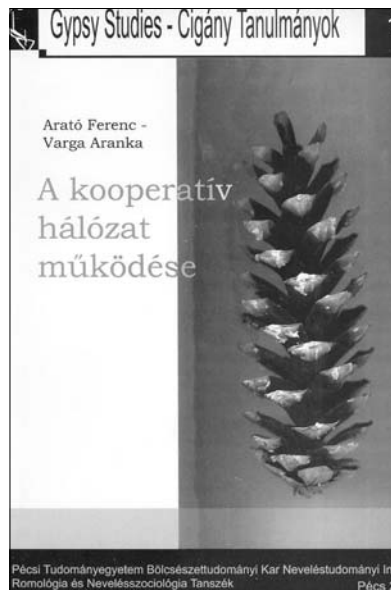
Jegyzet

(1) Békés megye általános iskoláinak rétegzett arányos mintáján került sor a vizsgálatra. Elsődleges mintaképző szempont a településjelleg volt. A megye általános iskoláit városi és községi csoportba soroltuk, de a községi részmintát tovább finomítottuk az ún. „mini” intézmények bevezetésével. Ezekbe azokat a községi iskolákat vettük, amelyek tantestülete nem éri el a 16 főt. A határértéket a községi iskolák átlagos tantestületi létszáma és szórása segítségével adtuk meg. Mintánkba 10 városi, 7 községi és 6 „mini” községi általános iskola tantestülete került. Összesen 651 pedagógus által kitöltött kérdőívet vontunk be az adatfeldolgozásba.

(2) Hat iskola vett részt az előmérésben.

Irodalom

- Baráth Tibor (1998): *Beszámoló a hatékonyságmodellek a közoktatásban című kutatásról*. JATE, Pedagógiai Tanszék, Szeged.
- Falus Iván (1996, szerk.): *Bevezetés a pedagógiai kutatás módszereibe*, Keraban Kiadó, Budapest.
- Horváth – Szabó Katalin (1990): A tanári stressz és következményei. *Pedagógiai Szemle*, 1. 14–19.
- Gössler, G. – Hofmann-Wellenhof, G. – Huber-Klammer, H. – Hudax, R. – Kohlhammer, H. – Nowak, F. – Putzer, J. – Leeb, K. S. (1992): *Schulklimaerhebungsbogen*. Pädagogisches Institut des Bundes in Steiermark, Graz. (Kézirat.)
- Halász Gábor (1980): *Az iskolai szervezet elemzése*. MTA PKCS, Budapest.
- Halász Gábor (1994): A szolnoki Varga Katalin Gimnázium szervezeti klímája. In: Babus Ferencné (szerk.): *Szövegyűjtemény a VII. Baranyai Pedagógiai Napok tanácskozásához*. Baranya Megyei Pedagógiai Intézet, Pécs, 18-33.
- Halpin, A. W. – Croft, D. B. (1963): *The Organisational Climate of Schools*. University of Chicago, Chicago.
- Horváth & Dubez Oktatási Tanácsadó Bt. (1999): Intézményi klíma jellegzetességeit felmérő kérdőív. In: *A Comenius 2000 Közoktatási Minőségfejlesztési Program. Módszertani Anyagok*. Oktatási Minisztérium, Budapest, 39–40.
- Kósáné Ormai Vera (1999): *A mi iskolánk*. IFA, Budapest.
- Murray, H. A. (1938): *Explorations in Personality*. Oxford University Press, New York.
- Tagiuri, R. (1968): The Concept of Organizational Climate. In: Tagiuri, R. – Litwin, G. H. (szerk.): *Organizational Climate: Exploration of Concept*. Harvard University, Boston.
- Tímár Éva (1994): Városi és községi iskolák tanítási klímájának sajátosságai. *Magyar Pedagógia*, 94. 3–4. 253–274.
- Tímár Éva (1996): *A tanítási klíma mérése*. Békés Megye Képviselettestülete Pedagógiai Intézete, Békéscsaba.
- Tímár Éva (1999): *A nevelőtestületi klíma mérése a PKP jelű eszközzel*. Békés Megye Képviselet-testülete Pedagógiai Intézete és Tanulási Képességet Vizsgáló Szakértői és Rehabilitációs Bizottsága, Békéscsaba.



A PTE BTK könyveiből