

Čo je nové v slovenských zborovniach

Silvia Dončevová
Slovenská komora učiteľov
Katedra pedagogiky a andragogiky, Filozofická fakulta Univerzity Komenského

Film ZUŠ Petra Breinera (rež. Eduard Cicha, 2018)

Scéna: pracovná porada, poverený riaditeľ ZUŠ hovorí k bývalej riaditeľke ZUŠ, v tom čase učiteľke; témou pracovnej porady je verejné vystúpenie bývalej riaditeľky proti totalitným praktikám primátorky mesta, nominantky dnes už opozičnej strany:

„Základný princíp demokracie je v tom: chcete dostávať výplatu?? Mesto je tvoj živiteľ...ty nemôžeš proti mestu ísť...“ Učiteľky sa bránia, poverený riaditeľ uzatvára poradu slovami: „Končím a vy si tu môžete hovoriť, čo chcete...demokracia nebola a nebude na Slovensku ..“.

Na začiatku myšlienky o realizácii výskumného projektu demokratizácie v slovenských školách bolo množstvo podnetov od pedagogických a odborných zamestnancov, ktoré tvorili a stále tvoria veľkú časť korešpondencie adresovanej Slovenskej komore učiteľov. Sú to príbehy, v ktorých sa opakujú tie isté scenáre: zneužívanie moci riaditeľmi/riaditeľkami (často v súčinnosti so zriaďovateľmi), absencia otvorenej diskusie, slobody názoru, rovnosti a participácie, netransparentnosť a právny nesúlad v riadení, nedostatočná alebo nevhodná komunikácia, nezdravé medziľudské vzťahy a zatvorená klíma školy, šikana/bossing a pod.

Zistenia nášho výskumu zachytávajú klímu pracovného prostredia niektorých slovenských škôl, prevažne základných a stredných. Reprezentujú poznanie, skúsenosť, názory a postoje tých učiteľov, pedagogických a odborných zamestnancov, ktorí mali vôľu, ochotu a energiu sa zúčastniť dobrovoľne na našom výskume. Vnímame ich ako živé a zdravé jadro učiteľskej profesie, pretože kriticky reflektujú svoje pracovné prostredie a školstvo vnímajú ako priestor nevyhnutnej zmeny. Vzhľadom na uvedené si mimoriadne vážime ich spoluprácu na výskume a naše zistenia preto považujeme za hodnotnejšie a autentickéjšie v porovnaní s výsledkami prieskumov, na ktorých je účasť zamestnancov škôl povinná.

V procese analýzy teoretických zdrojov a existujúcich prieskumov/výskumov, zaoberajúcich sa kvalitou pracovného prostredia škôl a dodržiavania princípov demokratického riadenia, sa potvrdili základné hypotézy projektu:

- kvalite pracovného prostredia zamestnancov škôl a klíme zborovne sa venuje minimálna pozornosť,
- skúmanie kvality pracovného prostredia škôl je redukované na skúmanie klímy triedy.

Pri celkovom počte 342 respondentov bol z hľadiska percentuálneho rozloženia v rámci krajov najviac zastúpený Bratislavský kraj (14,9 %), nasleduje Žilinský (14,6 %), Prešovský (13,7 %), Trenčiansky (12,9 %) a Košický (12,9 %), Nitriansky (12,3 %), Banskobystrický (12 %) a Trnavský (6,7 %). Najväčšou zastúpenou profesijnou skupinou boli učitelia/učiteľky

Projekt „Podpora demokratizácie v školách“ je podporený z programu ACF - Slovakia, ktorý je financovaný z Finančného mechanizmu EHP 2014-2021. Správcom programu je Nadácia Ekopolis v partnerstve s Nadáciou otvorenej spoločnosti Bratislava a Karpatskou nadáciou.

Iceland 
Liechtenstein **Active**
Norway **citizens fund**

(85,3 %), v menšej miere vychovávatelia/vychovávateľky (4,1 %), špeciálni pedagógovia/pedagogičky (3,5 %), pedagogickí asistenti/asistentky (2,7 %).

Klíma zborovne

Zistenia ukazujú, že žiaduce javy, charakteristické pre slobodné a otvorené pracovné prostredia, sa v slovenských zborovniach vyskytujú vo výrazne menšej intenzite, ako toto prostredie vyžaduje: *spolupráca* 36,8 %, *slušnosť* 32,5 %, *priateľská klíma* 30,7 %, *tvorivá práca* 26 %, *otvorenosť* 19,3 %, *rešpekt* 15,5 %, *dôvera* 15,2 %, *konštruktívna komunikácia* 13,5 %, *spravodlivosť* 13,2 %, *participácia* 12,6 %, **dôstojnosť** 10,2 %, *rovnosť* 9,4 %, *bezpečie* 7,9 %, *transparentnosť* 5,8 %, *právny súlad* 5%. Naopak nežiaduce javy sa vyskytujú v oveľa väčšej miere, ako by bolo vhodné: *neférovosť* 32,7 %, *dezinformovanosť* 32,5 %, *byrokracia* 31,6 %, *pasivita* 26,9 %, *beznádej* 21,9 %, *deštruktívna komunikácia* 21,1 %, **strach** 20,5 %, *diskriminácia* 19 %.

Fenomény ako spolupráca, slušnosť, rovnosť, tvorivosť, dôvera, priateľská atmosféra sú pre zdravé pracovné prostredie a kvalitné vzdelávacie výsledky kľúčové; na druhej strane neprekvapuje, že pracovné prostredie, v ktorom chýba slušnosť, spravodlivosť, férovosť, dôstojnosť, právne povedomie a rešpekt, vykazuje vysokú mieru beznádeje, deštrukcie, diskriminácie a strachu. Realitou mnohých slovenských škôl je absencia základných princípov demokratického riadenia, čo sa prejavuje okrem iného výskytom šikany a bossingu v tomto prostredí.

Participácia

Najčastejší prístup, ktorý ovplyvňuje pracovné podmienky v slovenských školách, je podľa respondentov nášho výskumu **jednostranné rozhodnutie vedenia školy, ktoré o ňom informuje na porade** (56,5 %). Ideálny stav (*spoločná diskusia a vzájomná dohoda medzi zamestnancami a zamestnávateľom*) zažíva iba 19,4 % zamestnancov školy. Pre ilustráciu citujeme z výpovedí: „určuje vedenie školy a len nám dajú podpísať“, „kreuje ich vedenie a vybratá skupinka kolegov“, „zamestnávateľ určuje, nedáva možnosť konštruktívne riešiť“.

Rovnosť

Až 77,9 % zamestnancov škôl v nejakej intenzite zažíva nerovnosť v nastavení pracovných podmienok; je pravdepodobné, že aj požiadavky na výkon a hodnotenie práce budú zo strany vedenia školy nerovnomerné. V porovnaní so želaným stavom (19,7 %) to znamená, že z hľadiska rovnosti v oblasti dodržiavania pracovných povinností vládne v pracovnom prostredí slovenských škôl zjavná neobjektívnosť a neférovosť. Zistenia kvalitatívnej časti výskumu ukázali, že táto nerovnosť sa v zborovni prejavuje enormne odlišnými požiadavkami na zamestnancov, ktoré sú najčastejšie ovplyvňované:

- konkurencieschopnosťou zamestnanca voči nadriadenému,
- rodinnou či inou príslušnosťou k vedeniu školy,
- sympatiami/antipatiami a inými subjektívnymi preferenciami riaditeľa/riaditeľky,
- fyzickou prítťaživosťou.

Projekt „Podpora demokratizácie v školách“ je podporený z programu ACF - Slovakia, ktorý je financovaný z Finančného mechanizmu EHP 2014-2021. Správcom programu je Nadácia Ekopolis v partnerstve s Nadáciou otvorenej spoločnosti Bratislava a Karpatskou nadáciou.

Iceland 
Liechtenstein **Active**
Norway **citizens fund**

Otvorenosť

Atmosféra slovenských škôl je podľa našich výskumných zistení viac zatvorená ako otvorená; to znamená, že pracovné podmienky v nich nie sú dostatočne slobodné a flexibilné, a zamestnanci nemajú vhodné podmienky na kreativitu, autonómiu a autenticitu. 16,5 % respondentov uviedlo, že otvorenosť určite nie je realitou ich školy; 61,2 % respondentov vníma otvorenosť svojej školy iba v niektorých situáciách. Ideálny stav označilo iba 17,4 % respondentov. V takýchto pracovných podmienkach môžeme len ťažko očakávať, že žiaci/študenti budú aktívni a samostatní. Otvorená atmosféra škôl je dôležitá pre podporu slobodného ducha vzdelávacieho procesu, bez ktorého nie je možné formovať zodpovedne a kriticky mysliacich ľudí s vlastným názorom, so schopnosťou diskutovať, konštruktívne riešiť problémy a slobodne sa rozhodovať.

Komunikácia

30,3 % respondentov vníma komunikáciu s riaditeľom ako korektnú a 7,6 % dokonca ako ukázkovú. Uvedené považujeme za pozitívne, ale nie uspokojivé, keďže až 54,1 % respondentov podľa našich zistení zažíva v nejakej miere nekorektnú komunikáciu zo strany riaditeľa. Vhodný komunikačný štýl považujeme za jednu z kľúčových kompetencií vedúceho pracovníka v manažérskej pozícii. Výsledky nášho výskumu ukazujú, že viac ako polovica nami oslovených zamestnancov škôl nepovažuje komunikáciu s manažmentom svojej školy za priaznivú, dokonca ju považujú za absolútne nevhodnú. Zistenia kvalitatívnej časti výskumu zároveň ukazujú, že obľúbenými komunikačnými praktikami niektorých riaditeľov škôl a ich zástupcov sú krik, nevhodný slovník, príkazy a zákazy, vyhrážanie, urážanie a zneužívanie informácií súkromného charakteru: „od začiatku to vyťahovala, aby ma mohla ponižovať“, „bežné boli vyhrážky, urážky (hlupaňa)“, „krízové situácie riešila razantným buchnutím po stole“, „šikanovanie, krik, aj na chodbe sa ona rozpráva s nami ako s malými deťmi“, „diskusie nie sú podporované, povedia nám nariadenie, ale nediskutujú. Nevysvetľujú, iba prikazujú“.

Sloboda slova alebo možnosť slobodne vyjadriť názor

Ideálny stav pomenovalo iba 14 % respondentov (*áno, vždy*), na druhej strane možnosť *nikdy* (21,1 %) zaznamenala druhý najvyšší výsledok. Podľa nášho výskumu má iba približne polovica zamestnancov slovenských škôl možnosť vyjadriť sa aspoň v niektorých prípadoch k náležitostiam súvisiacim s riadením školy (49,1 %), čo považujeme za mimoriadne negatívne zistenie. Výsledky školy by mali byť spoločným dielom celého pracovného kolektívu, v ktorom sa diskutuje o konečných rozhodnutiach a zodpovednosť je rozložená medzi všetkých zúčastnených. To ale nie je realitou veľkého počtu zamestnancov slovenských škôl.

Šikana/bossing

Skutočnosť, že iba 35,4 % respondentov nášho výskumu nemá žiadnu skúsenosť so šikanou/bossingom na pracovisku, považujeme za znepokojivú. 33,3 % respondentov skúsenosť s bossingom označilo ako osobnú a dokonca viacnásobnú, 7 % sa s týmto javom stretlo raz, 14,6 % respondentov bolo svedkom bossingu kolegov a 3,8 % o bossingu počulo; znamená to, že pravdepodobne až 58,7 % (takmer dve tretiny) zamestnancov škôl pracuje v podmienkach, ktoré nespĺňajú základné kritériá demokracie a ľudskosti. Výsledky kvalitatívnej časti výskumu ukázali, že šikana/bossing bývajú namierené proti zamestnancom, ktorí nie sú súčasťou úzkeho okruhu ľudí blízkych vedeniu školy, nemajú podporu týchto ľudí ani podporu ostatných kolegov, preto sú tieto agresívne útoky voči nim vždy nejakým spôsobom úspešné; ide zväčša o osamotených jedincov, ktorí si ctia slobodu názoru, demokratické princípy a neboja sa byť otvorení. Často sa odlišujú od "davu" svojimi osobnostnými a profesijnými kvalitami, progresívnymi názormi a slobodomyselným prístupom, ale napríklad aj fyzickým zjavom.

Emócie spojené s pracovným prostredím zborovne

Najvyšším zaznamenaným výsledkom tejto položky je *necítim žiadnu emóciu* (19,3%); zväčša ide o stav, ktorý môžeme charakterizovať ako zmierenie sa so situáciou, „je mi to jedno“: „*tých sklamaní bolo za posledné obdobie tak veľa, že už necítim nič. Odrobiť a nech je ďalší deň za mnou. Už neverím v lepšie zajtrajšky*“. 17,8 % respondentov označilo neutrálnu emóciu *pokoj*, no už 15,5 % *nepokoj* a 14,9 % *stres*. Emócie *hnev* a *strach* označilo zhodne 12 % zúčastnených respondentov. Až ďalšou emóciou v poradí je *radosť* (9,6 %), *nádej* (4,1 %): „*nádej, že ľudia budú robiť, čo majú a spolupracovať, nie riešiť svoje ego.. bohužiaľ, každý deň sa nádej zmení na povzdych..*“. **Iba 3,2 % respondentov označilo žiaduce a pre kvalitný pracovný výkon nevyhnutné *nadšenie*.** 3,5 % respondentov spája svoje pracovné prostredie s emóciou *smútok*, ktorý pravdepodobne súvisí s frustráciou z dlhodobého neriešenia zásadných problémov a straty viery v zlepšenie stavu. Emocionálne vnímanie pracovného prostredia ukazuje, v akom stave sú pracovné podmienky smerom k ich primárnym prijímateľom (zamestnancom škôl). Výpovede participantov v kvalitatívnej časti výskumu odhalili okrem osobitého vnímania a prežívania aj zásadný vplyv na kvalitu pracovného výkonu a motiváciu k práci: „*môj výkon to mimoriadne ovplyvňuje, ja som prišla na začiatku veľmi pozitívne naladená, chcela som sa vzdelávať .. mne sa už nechce, nemám záujem už o nič, je mi to niekedy jedno*“.

Pracovnoprávne vedomie

Výsledky tejto položky vyzerajú na prvý pohľad priaznivo: najviac respondentov (47,7 %) si myslí, že skôr pozná svoje pracovné práva a povinnosti ako nepozná; 6,4 % respondentov hodnotilo svoju znalosť ako *skôr nie* a 0,9 % respondentov si je vedomých, že svoje pracovné práva a povinnosti nepoznajú vôbec. S úplným poznaním práv a povinností súhlasilo 43,6 % respondentov. Je teda pravdepodobné, že možno až polovica zamestnancov slovenských škôl sa pohybuje v pracovnom prostredí bez toho, aby mala úplné vedomie o svojich pracovných právach, pracovnoprávných vzťahoch, ochrane pred šikanou, nerovným

Projekt „Podpora demokratizácie v školách“ je podporený z programu ACF - Slovakia, ktorý je financovaný z Finančného mechanizmu EHP 2014-2021. Správcom programu je Nadácia Ekopolis v partnerstve s Nadáciou otvorenej spoločnosti Bratislava a Karpatskou nadáciou.

Iceland 
Liechtenstein **Active**
Norway **citizens fund**

prístupom, diskrimináciou a pod. Takáto situácia zvyšuje riziko vzniku a akcelerácie mocenského správania sa zamestnávateľa voči zamestnancom; neznalosť práv zamestnancov podporuje zneužívanie moci a vyvolávanie strachu napriek existencii zákonných nástrojov na ich ochranu. Dobrou správou je, že zamestnanci škôl si túto skutočnosť stále viac uvedomujú, čo dokazuje veľký záujem nielen o poradenstvo a konzultácie v oblasti pracovného práva na rôznych platformách Slovenskej komory učiteľov, ale najmä záujem o akreditované vzdelávanie v tejto oblasti (ktoré tvorilo dôležitú súčasť projektu).

Porušovanie práv a zákonov v pracovnoprávnej oblasti zo strany vedenia školy

O úplnom porušovaní práv a zákonov vo svojej škole je presvedčených 12,1 % respondentov, občasné porušovanie vníma 26,8 % respondentov, čo bola zároveň najvyššia hodnota tejto položky. Iba 23 % respondentov sa s takýmto konaním nestretlo nikdy, hoci ide o žiaduci stav. Prekvapilo nás, že až 24,8 % respondentov situáciu nevedelo posúdiť, čo je takmer ¼ výskumnej vzorky. Aj tento výsledok potvrdil náš predpoklad, že právne vedomie v pracovnej oblasti nie je silnou stránkou pedagogických a odborných zamestnancov slovenských škôl, vďaka čomu je tendencia vedúcich pracovníkov zneužívať svoje postavenie voči kolegom a kolegyniam výrazne vyššia.

Pracovný poriadok

Iba 12 % respondentov vníma pracovný poriadok svojej školy ako spoľahlivý a kvalitný školský dokument, kým takmer 60 % považuje pracovný poriadok svojej školy za celkom či menej dobre spracovaný (vyžadujúci úpravy), čiže nie úplne vyhovujúci. 7,3 % respondentov označilo možnosť *nie je dobre spracovaný*, 8,8 % nepozná obsah pracovného poriadku školy, ani ho nikdy nevideli zverejnený. Pozitívnu správou je, že viac ako 80 % respondentov pracovný poriadok školy čítalo a dokázalo jeho obsah kvalitatívne zhodnotiť, čo znamená, že sa zaujímajú o svoje pracovné podmienky a majú aspoň čiastočnú predstavu, ako by mali vyzerat'. Pre ilustráciu citujeme z výpovedí: „*neviem, kde sa nachádza. Keď som sa na neho pýtala, tak sa im to zdalo podozrivé,*“, „*riaditeľka na porade povedala, že hlavné veci nám prečíta a to stačí...*“, „*neexistuje*“ (?!).

Vnímanie kvality vlastnej školy

Pri otázke *Odporúčali by ste vašu školu záujemcom o miesto učiteľa?* zaznamenala najvyššiu hodnotu odpoveď *skôr áno* (28,9 %), no už druhou najvyššou hodnotou bola odpoveď *skôr nie* (27,8 %). Želaný stav *určite áno* sa vyskytol až ako tretí v poradí (24,3 %). 11,7 % respondentov by neodporúčalo prácu vo svojej škole v žiadnom prípade. Skutočnosť, že iba necelá ¼ respondentov by bezvýhradne odporúčala svoje pracovisko iným záujemcom o prácu znamená, že takmer ¾ respondentov má voči svojmu pracovisku výhrady alebo ho vnímajú ako úplne nevhodné. Pre ilustráciu citujeme z výpovedí: „*vzťahy vedenia a pedagogických zamestnancov sú otázkou sympatie, mieša sa osobná rovina s pracovnou a to je neprofesionálne*“, „*práca nedocenená spoločnosťou*“, „*zlá atmosféra a narušené medziľudské vzťahy*“, „*bossing zo strany vedenia školy*“, „*zlá klíma*“, „*nekompetentné vedenie*“, „*arogantné a šikanózne správanie riaditeľa školy, má „svojich ľudí*“, „*málo podporné prostredie pre inovácie a tvorivosť*“, „*BEZ ODPOVEDE*“...

Projekt „Podpora demokratizácie v školách“ je podporený z programu ACF - Slovakia, ktorý je financovaný z Finančného mechanizmu EHP 2014-2021. Správcom programu je Nadácia Ekopolis v partnerstve s Nadáciou otvorenej spoločnosti Bratislava a Karpatskou nadáciou.

Spokojnosť s pracovnými podmienkami vo vlastnej škole

Viac ako $\frac{1}{4}$ respondentov bola s prácou a s pracovnými podmienkami vo svojej škole spokojná (25,4 %) a predstava o zotrvaní im nerobí žiaden problém, kým zvyšné takmer $\frac{3}{4}$ respondentov neboli o tom celkom presvedčené. 16,4 % respondentov s touto možnosťou vôbec nepočíta, 7,9 % označilo možnosť *skôr nie*. Zistenia naznačujú, že viac ako $\frac{1}{3}$ pedagogických a odborných zamestnancov, ktorí sa zúčastnili nášho výskumu, školské prostredie pravdepodobne v blízkej alebo vzdialenej budúcnosti opustí (alebo si aspoň želá opustiť). Tieto zistenia korešpondujú s aktuálnymi prognózami, ktoré predpovedajú veľký odliv učiteľov, pedagogických a odborných zamestnancov zo slovenských škôl v najbližších rokoch.

Vplyv atmosféry zborovne na atmosféru v triedach

Výsledky ukázali, že až 66,2 % respondentov si uvedomuje vplyv atmosféry zborovne na atmosféru v triede v nejakej intenzite (32,2 % *určite áno*, 34 % *skôr áno*); dianie v zborovni (interakcia, vzťahy, komunikačný štýl) podľa našich zistení ovplyvňuje dianie v triede (interakciu učiteľov/učiteľiek so žiakmi/štvudentmi a celkovú klímu triedy). Participanti, zúčastnení na kvalitatívnej časti výskumu, potvrdili tento vzťah a umožnili nazrieť aj hlbšie do jeho podstaty: *“samozrejme, že atmosféra zborovne mala vplyv na triedu – to, ako boli učitelia zastrašovaní, to potom aplikovali aj na deti. Vedome alebo podvedome. Ak boli napr. zvyknutí v kolektíve klamať, to isté robili medzi deťmi”*. Zistené súvislosti tiež ukazujú, že progresívni pedagógovia, ktorí reflektujú klímu zborovne a dianie v ich pracovnom prostredí kriticky, majú často tendenciu prenos “náladu” zborovne do triedy vedome nielen eliminovať, ale dokonca cielene kreovať v triede pozitívnu atmosféru napriek atmosfére v zborovni: *“našťastie stále viem oddeliť to, čo sa deje v zborovni, od svojich detí – fakt sa snažím byť profesionálna a neprenášať pocity na deti, ale stojí ma to veľa energie”*, *„snažila som sa v tejto škole prežiť tak, že som sa snažila sústrediť na svoje veci a hľadať tam motiváciu, najmä v práci v triede, na hodiny som chodila pozitívne nastavená..”*.

Vnímanie atmosféry v zborovni žiakmi/štvudentmi

Zistenia ukazujú, že dianie v zborovni má presah aj do celého priestoru školy a žiaci ho podľa všetkého aktívne vnímajú (24,9 % *určite áno*, 33,4 % *skôr áno*): *„určite áno, niekedy sa ma sami spýtali na niektoré veci, čo to znamená“*, *„na zhadzovanie a ohováranie kolegyňami som bola upozornená žiakmi mojej triedy, čiže určite áno“*. Zistenia kvalitatívnej časti výskumu ukázali, že ak žiakov/štvudentov zaujíma dianie v zborovni, tak to vnímajú veľmi intenzívne: *“to, čo sa deje v zborovni, unikne aj medzi štvudentov – decká si medzi sebou hovoria”*, *“oni vedia, že sa niečo deje, ale mnohí to neriešia..”*.

Čo najviac chýba slovenským učiteľom, pedagogickým a odborným zamestnancom

To, čo podľa nášho výskumu najviac chýba slovenským učiteľom a pedagogickým zamestnancom v školách, sú kvalitné *vzťahy*. Ďalšími javmi, ktoré sú vnímané ako mimoriadne dôležitý faktor zmeny, je *štýl riadenia a komunikácia*. Na druhej strane priestor nezaznamenal zásadnú mieru výskytu v rámci škály, z čoho vyplýva, že materiálny priestor školy dnes trápi väčšinu zamestnancov škôl v porovnaní s ostatnými javmi asi najmenej.

Na otázku, čo by sa malo zmeniť ihneď, participanti a participantky v kvalitatívnej časti výskumu uviedli:

- „*zmenou by malo byť, aby boli riaditelia skutoční manažéri – nie učitelia, ktorí si iba urobia nejaké funkčné vzdelávanie. Zároveň zvýšiť plat riaditeľov, aby mali o to záujem aj manažéri. A pedagogické školy a fakulty by mali naučiť študentov učiť*“,
- „*jediná vec by sa mala zmeniť, nič zložité – slobodne si môcť povedať svoj názor a vedieť, že ťa nikto za to nebude trestať, pranierovať. Nemá to byť o presadzovaní svojej pravdy, ale o akceptácii názorov a diskutovaní o nich, nie byť konfrontovaná s tým, ako si si dovoľil mať takýto názor*“,
- „*keď vidím, aké veľké množstvo učiteľov tu chýba, tak si hovorím – treba si vážiť učiteľov, mladí neprichádzajú, lebo oni potrebujú bývať a z tohto platu sa to nedá. Zmeniť by sa malo určite vedenie ... nie sú kvalitní záujemcovia*“,
- „*zmeniť by sa mala komunikácia vedúcich zamestnancov, nie „to sa nedá a hotovo“, ale aby sme všetci častejšie stretávali na poradách a „poďme sa porozprávať*“.

Ako sa teda majú podľa zistení nášho výskumu pracovníci slovenských škôl? Pandémia a pracovné nároky s tým spojené či ďalšia pripravovaná reforma kurikula v poradí sú nesporne javy, ktoré pracovníci v školstve vnímajú ako aktuálne výzvy, zasahujúce do ich pracovného a pravdepodobne aj osobného života. Zistenia nášho výskumu však potvrdili, že najzásadnejšou výzvou pre pracovníkov v slovenských školách sú podmienky ich práce; v zdravom a otvorenom pracovnom prostredí by sa pandemické zmeny riešili efektívnejšie a ľudskejšie, a kurikulárne nedostatky by sa zvládali ľahšie. Dôsledné dodržiavanie demokratických princípov v riadení považujeme za východisko, vďaka ktorému možno vytvoriť v škole kvalitné zázemie pre vstup inovácií a reformných snáh v blízkej budúcnosti. Ťažko možno očakávať, že frustrovaní, vyčerpaní a sklamaní učitelia budú dostatočne vnútorne motivovaní a pripravení na nároky, ktoré sú s reformami a inováciami spojené. Ak je súčasťou ich bežného fungovania v zborovni bezprávie, diskriminácia a šikana, potom je vysoko pravdepodobné, že rovnako patologické to bude aj v ich triedach, s presahom do mimoškolského prostredia.

Zistili sme, že v mnohých školách naprieč Slovenskom prevládajú aj v súčasnosti totalitné spôsoby uchopenia moci vedúcimi pracovníkmi a pretrvávajú mechanizmy riadenia školy typické pre predchádzajúci politický režim. Vďaka našim respondentom a participantom sme sa pokúsili tento komplexný fenomén identifikovať vo viacerých jeho dimenziách:

- *zneužívanie moci* riadiacimi zložkami škôl súvisí s nevhodným výberom riaditeľa (nezáujem o funkciu riaditeľa a malý výber kandidátov = „berieme, čo je k dispozícii“, „zabetónovanie“ riaditeľa nekonečnými funkčnými obdobiami prostredníctvom

Projekt „Podpora demokratizácie v školách“ je podporený z programu ACF - Slovakia, ktorý je financovaný z Finančného mechanizmu EHP 2014-2021. Správcom programu je Nadácia Ekopolis v partnerstve s Nadáciou otvorenej spoločnosti Bratislava a Karpatskou nadáciou.

zmanipulovaných výberových konaní, osobné prepojenia medzi riaditeľmi, zriaďovateľmi či dokonca úradníkmi na ministerstve, charakterové indispozície nevhodné pre výkon manažérskej funkcie),

- *nezdravé vzťahy* medzi vedením školy a zamestnancami sú ovplyvnené prísou hierarchizáciou, rigidnou štruktúrou organizácie procesov, a pocitom koncentrovanej expertnosti a zodpovednosti,
- *šikana/bossing* sú namierené proti potenciálnym aj zjavným narušiteľom „systému“,
- *sloboda slova a participácia* je vnímaná ako zasahovanie do kompetencií vedenia školy a plytvanie časom,
- *komunikácia* prezentuje pozíciu, dôležitosť a často aj hrubú silu,
- *korupcia* pretrváva, *demokracia* ešte nedorazila.

Na základe pozorovania počas celého trvania projektu však musíme konštatovať, že tento fenomén je prítomný na všetkých úrovniach slovenského školstva, vrátane vysokého školstva a najvyššej riadiacej inštalácie. Členovia projektového tímu boli prizývaní k činnosti mnohých odborných skupín v rámci akademického a ministerského prostredia, v ktorých často zásadným spôsobom chýbala otvorená diskusia s demokratickými pravidlami. Rovnako niektoré písomné konverzácie medzi projektovým tímom a byrokratickým aparátom prezentujú súčasný stav „demokratického“ dialógu, typického pre slovenský priestor: jednostranné a nemenné vnímanie situácie, neschopnosť hľadať konsenzuálne riešenia, absencia aktívneho počúvania, mocenské presadzovanie názoru, expertné sebauvnímanie bez sebareflexie a sebakorekcie, autoritatívny komunikačný štýl, rigidnosť a iracionálnosť administratívnych procesov.

Šikanovanie v školskom prostredí má rôzne podoby, od sofistikovanej latentnej deštrukcie osobnosti šikanovaného v postupných plánovaných krokoch až po bezbrehý najhrubší primitivizmus pred auditoriom bez plánu a sebaovládania. Niektorí členovia projektového tímu vstupovali do projektu s viac či menej intenzívnymi osobnými skúsenosťami so šikanou a bossingom na svojom pracovisku; autorka výskumu bola dokonca počas realizácie výskumu vystavená akcelerujúcim útokom osoby, ktorá moc svojho postavenia v školskej inštitúcii zneužívala podľa vlastných záujmov a momentálnej nálady. Aj vďaka týmto autentickým zážitkom môžeme (v súlade so zisteniami výskumných rozhovorov s pedagogickými a odbornými zamestnancami škôl) konštatovať, že ani po viac ako 30 – tich rokoch od zmeny politického smerovania krajiny nie sú demokratické princípy vnímané vo svojej pravej podobe a využívané v prospech všeobecného záujmu; podstata pojmov participácia, sloboda slova, transparentnosť, spravodlivosť, rovnosť, inklúzia, diskusia, asertívna komunikácia je ohýbaná podľa osobných záujmov jednotlivcov a ich subjektívny výklad je zneužívaný v neprospech celku.

Stav slovenského školstva z hľadiska demokracie asi najlepšie vystihuje výrok respondenta dotazníkovej časti výskumu: „*slabé právne vedomie zamestnancov, takmer absolútna moc riaditeľov a strach zamestnancov pred stratou práce a šikanou*“. Je pravdepodobné, že do nášho výskumu sa nezapojilo množstvo zamestnancov škôl, ktorí sú dlhodobo a intenzívne manipulovaní a šikanovaní vedením školy. Dôvodom je strach z následkov a s tým súvisiaca nedôvera v anonymitu výskumu, rezignácia a strata viery, že sa ešte niečo môže zmeniť k lepšiemu. Citujeme jedného z výskumných účastníkov: „*mnohí kolegovia/kolegyne, ktorí sú roky zastrasovaní a je im prikazované, čo majú ako robiť, vyplňať, voliť, nedokážu ani*

Projekt „Podpora demokratizácie v školách“ je podporený z programu ACF - Slovakia, ktorý je financovaný z Finančného mechanizmu EHP 2014-2021. Správcom programu je Nadácia Ekopolis v partnerstve s Nadáciou otvorenej spoločnosti Bratislava a Karpatskou nadáciou.

dotazník vyplniť slobodne, otvorene, tak, ako to cítia ... medzi sebou si povedia, aké je to všetko zlé a hrozné, ale keď majú vyplniť dotazník, tak je zrazu všetko super...nedokážu už slobodne myslieť“. Je teda pravdepodobné, že v skutočnosti je demokracia v slovenských školách v horšom stave, ako sme zachytili v našom výskume.

V jednom z výskumných rozhovorov tiež zaznelo: *„pozitívnu klímu tvoria ľudia, nie nábytok, ani super moderné učebné pomôcky. Všetko je o komunikácii, vzájomnom rešpekte a súdržnosti. Na Slovensku je množstvo kvalitných a výborne fungujúcich škôl, kde je radosť učiť i vzdelávať sa“.* Aj náš výskum potvrdil, že množstvo slovenských škôl funguje na demokratických princípoch a ich vedenie sa snaží vytvárať priateľské prostredie pre svojich zamestnancov. Považujeme ich za inšpiráciu, ako to robiť inak a lepšie. No je tu veľký počet takých, kde sa to nedeje. Pedagogickí a odborní zamestnanci škôl by mali chodiť do práce bez stresu a obáv, aby mohli k žiakom a študentom pristupovať ako slobodne mysliaci a konajúci facilitátori výchovno – vzdelávacieho procesu. Len tak môžu plniť vysoké očakávania, ktoré sú na ich pracovný výkon kladené, najmä v týchto pandemických časoch.