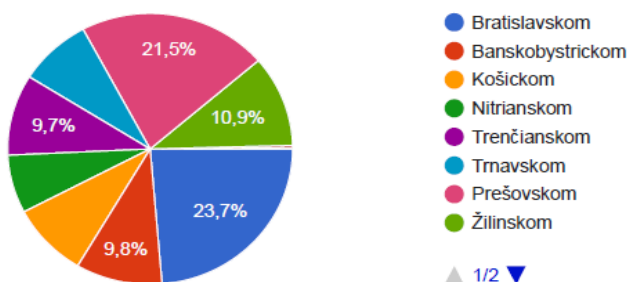


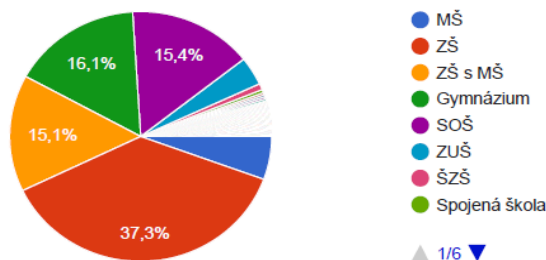
Výsledky prieskumu zborovne

Demografické údaje:

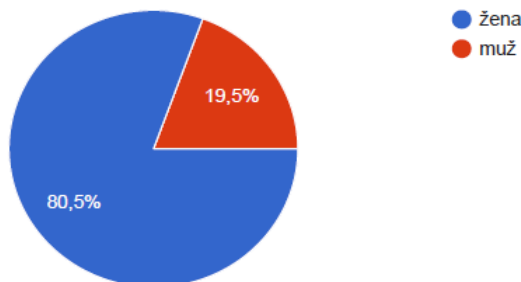
Celkovým počtom respondentov (735 učiteľov, odborných a iných zamestnancov slovenských škôl) bolo zastúpených všetkých osem krajov SR viac menej vyrovnaným pomerom: Bratislavský 174 (23,7 %), Prešovský 158 (21,5 %), Žilinský 80 (10,9 %), Banskobystrický 72 (9,8 %), Trenčiansky 71 (9,7 %), Košický 65 (8,8 %), Trnavský 61 (8,3 %), Nitriansky 51 (6,9 %).



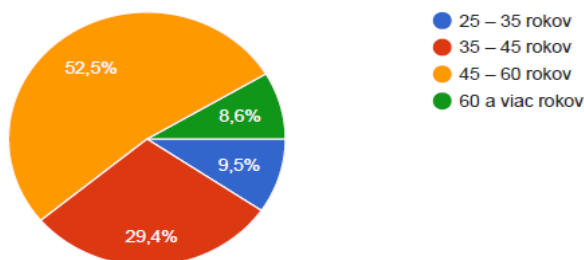
Čo sa týka typu školy, najviac respondentov bolo zamestnaných na ZŠ (274 – 37,3 %), gymnáziu (118 – 16,1 %), SOŠ (113 – 15,4 %), ZŠ s MŠ (111 – 15,1 %), MŠ (41 – 5,6 %) a ZUŠ (27 - 3,7 %), v menšom počte ako 6 respondentov boli zástupcovia ŠZŠ (6 – 0,8 %), spojených škôl (3 – 0,4 %), VŠ, OUI, SŠI (2 – 0,3 %), MYP, SPŠS, HA a spojená ZŠ so SPŠ (1 – 0,1 %). Pre potreby nášho prieskumu sú relevantné zistenia najmä z prostredia základných a stredných škôl, ktoré boli v prieskume zastúpené v maximálnej miere.



Zastúpenie respondentov na základe pohlavia (podobne tomu bolo v zisteniach medzinárodného prieskumu TALIS 2018 a iných zahraničných aj domácich výskumov) ukázalo veľký nepomer medzi pohlaviami na slovenských školách a potvrdilo fenomén silnej feminizácie slovenských škôl v rovine horizontálnej, t. j. v rámci odvetví na trhu práce (ide najmä o základné a stredné školy - podľa doterajších poznatkov v rámci vysokého školstva na Slovensku sa feminizácia týka skôr konkrétnych študijných odborov, ako napr. humanitné a spoločenskovedné odbory – pedagogika, výchovateľstvo, učiteľské odbory a pod., v ktorých sa odráža podobný fenomén nerovného zastúpenia pohlaví).



Dôležitým zistením je v prípade ukazovateľa veku skutočnosť, že najviac zastúpenou skupinou respondentov je (v súlade s doteraz známymi zisteniami) skupina medzi 45 – tým a 60 – tým rokom života (386 - 52,5 %). Tento údaj potvrdzuje výsledky doteraz realizovaných prieskumov a výskumov, ktoré upozorňujú na znižovanie počtu mladých ľudí v učiteľskej profesii (9,5 % - 70 zo 735) - už niekoľko rokov zaznamenáva táto skupina rastúci nepomer voči staršej generácii aktívnych učiteľov (naposledy na tento fenomén upozornil už spomínaný prieskum TALIS 2018). Zároveň je tu pomerne vysoké percento učiteľov po 60 – tke (63 – 8,6 %), ktorí sú v záverečnej fáze svojej učiteľskej kariéry a mali by postupne odchádzať do zaslúženého dôchodku – čo im ale, vzhľadom na klesajúci počet absolventov pedagogiky, vychovávateľstva a učiteľských odborov (a zároveň klesajúci počet záujemcov o učiteľskú profesiu) zrejme nebude umožnené tak, ako by si vzhľadom na odpracované roky želali.



Prieskumné položky:

1. Definujte atmosféru vašej zborovne stručne jedným slovom/slovným spojením:

Touto otvorenou otázkou sme chceli hneď na úvod prieskumu dať respondentom jasný signál, o čo v prieskume pôjde, a navodiť tému klímy zborovne ako obrazu celkovej kvality pracovného prostredia slovenských učiteľov. Jednotlivé krátke vyjadrenia sme zoradili podľa toho, či sa opakovali alebo spolu súviseli a bolo možné ich zaradiť do jednotlivých kategórií:

- opakujúce sa vyjadrenia:
 - **pozitívne:** priateľská 72x, pohoda 58x, dobrá 57x, príjemná 37x, výborná 17x, super 14x, pokojná 13x, veľmi dobrá 12x, spolupráca 12x, rodinná 11x, tvorivá 8x, vynikajúca 6x, pozitívna 5x, úžasný kolektív 4x, veselá 4x demokratická 2x, plná dôvery 2x, aktívna 2x, rešpekt 2x, otvorená 2x, motivujúca 2x, spolupatričnosť 2x.

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.

- **neutrálne:** pracovná 30x, okej 8x, premenlivá 7x, neutrálna 6x, uspokojivá 5x, primeraná 4x, uspokojivá 3x, tichá 3x, nudná 2x, bežná 2x, klasika 2x, pasivita 2x, rôznorodá 2x, včelí úl 2x, fajn 2x, nápomocná 2x.
 - **negatívne:** napätá 40x, chaos 8x, dusná 7x, skupinky 7x, chladná 5x, žiadna 5x, veľmi zlá 4x, katastrofa 4x, pasívna (slepá) poslušnosť 4x, prázdna 4x, strach 4x, nedôvera 3x, hrôza 3x, neistota 2x, pretváarka 2x, (atmosféra) neexistuje 2x, sám za seba 2x, dva tábory 2x, náročná 2x, každý pracuje sám 2x, faloš 2x.
- príbuzné (viacslovné) vyjadrenia zoradené do kategórií:
 - **pozitívne:** všetci kolegovia sa nesmierne milujeme a nevieme jeden bez druhého existovať, uvoľnená, podpora, kolegiálna, paráda, krásna, top, korektné vzťahy, ľudskosť, spravodlivosť, milé prostredie v retro štýle, zaujímavá, super partia, harmonická, inšpirujúca, dobrý šéf, súdržno – pracovno - veselo, solidarita, profesionálna, zdravá, sloboda, úcta, nápomocná, podporujúca, rád som tam, konštruktívna, empatická, asertívna, perfektná, družná, aktívna, pluralitná, držíme spolu, spolupráca, som spokojný, dobrá atmosféra, kreatívna, konštruktívny optimizmus, spoločenská spolupráca, všetko beží ako má, priaznivá, po zmene pracoviska a zriadení našej SZUŠ konečne po 22 rokoch praxe VÝBORNÁ ATMOSFÉRA.
 - **neutrálne:** anonymná, normálna, opatrnosť, neznáma, neprebádaná, nejednotná, prázdna zborovňa, nezaujímavá, nič moc, zložitá, priemerná, očakávanie, taktizujúca, zvláštna, konformná, vzdialená, štandardná, na hojdačke, priemerná, oficiálna, konvenčná, zmrazená, slnečná miestami oblaky, komplikovaná, celkom fajn, na rovinu, zdržanlivá, uvoľnená, ústretová, optimálna, zaujímavá, fajn, priaznivá, rôzne, vyhovujúca, akurát, nenútená, nekonformná, v norme, pokojná ale neveselá.
 - **negatívne:** na hovno, falošná, neuvoľnená (kamery v zborovni) (!), falošné pokrytectvo, negatívna energia, nedobre až des, starina, direktívna, klientelizmus, oportunistická, stresová, ignorantská, chladná, pasivita, nepríjemná, individualizmus, egoistická, toxická, nikto sa o nikoho nezaujíma, nehas čo ťa nepáli lebo ináč sa popáliš, tajnosti, neslobodná, diktatúra, intrigy, každý na vlastnom piesočku, familiárna, ZOO, negatívna energia, neprívetivá, žiadna, takmer mobbing, slizká, pretváarka, chorá, nervozita, plná kopa hučiacich ľudí, celé zle, neprajná, závistlivá, náladová, nepríjemná, rozdelená, striedavá, nie si v správnom "klube" - nemôžeš nič, pasívna, nespupráca, smutná, slabá dôvera v učiteľa, rozpoltená, ťažká, existujú len kabinety, rezignácia, konfliktná, neprajná, otrasná, strach vyjadriť slobodne názor, nervozita, pracujúce automaty, vyčerpaná, frustrovaná, nespravodlivá, zúfalstvo, dezinformácia, nezdravá, obava, smerujúca k rozpadu, nesúladi, neprofesionálnosť, chýba diskusia, toxická, psychóza, rýchlo preč, despotizmus, polarizovaná, urob si sám, úzkosť, nevraživá, čudná, bez tváre, katastrofa, hektická, mohlo by to byť aj lepšie, dvojtvárna, tvrdá totalita, nezaujímam, neúprimná, dusno, potláčaná demokracia, teror, nesúdržná, nikto s nikým, rozporuplná, hrozná, súťaživá, izolácia, direktívne riadenie, izolácia, rozporuplná, neaktívna, nepodnetná, servilná, aj stena má uši, každý pracuje sám, tichá domácnosť, treba prežiť a ísť domov...

- **rôzne interpretovateľné a nezaraditeľné:** pomoc 2x, sranda 2x, pozor, padá omietka!, nestretávam sa s kolegami, nemáme zborovňu, iba kabinety 2x, nevyužívame zborovňu, vtipná, taká divná partia, výživná, rozdelenie, učíme z domu 2x, miestnosť, akčná, veľká, sme malý kolektív, ženský kolektív 2x, stále zaneprázdnená množstvom práce, koronová, mohlo by to byť lepšie, mladší to ťahajú..., nechajte ma, ha ha, sledujeme všetky možné ZMENY a prispôsobujeme sa im, rušná.

Z vyjadrení vyplynulo poznanie, že pre mnohých respondentov bolo ťažké zdefinovať aktuálnu klímu na pracovisku jednoznačne, čo môže okrem iného znamenať, že situácia je ťažko identifikovateľná, komplikovaná a veľmi často nejasná, premenlivá až dezorganizovaná – na viacerých úrovniach (problém s jednoznačným zdefinovaním mali vo vysokej miere najmä respondenti, uvádzajúci negatívne stanovisko k situácii na pracovisku). Okrem kvantitatívnej analýzy (počet opakujúcich sa vyjadrení) možno túto položku ankety vnímať aj kvalitatívne: jednotlivé kategórie sme rozdelili do logických podmnožín podľa toho, či spolu súviseli, a výsledkom sú podmnožiny „pozitívne“, „neutrálne“, „negatívne“ a tiež podmnožina výrokov, ktorých zmysel je možné vnímať rôzne – dokonca aj napriek tomu, že niektoré z nich spĺňajú požiadavku a sú jednoslovné. Viacslovné výroky sme aj napriek usmerneniu v hlavičke položky (*stručne jedným slovom/slovným spojením*) nevyradili z analýzy, pretože dokresľujú aktuálny stav skúmanej reality a ochudobnili by sme tak pravdivosť obrazu situácie v pracovnom prostredí školy o autentické vyjadrenia, ktoré by nebolo možné zachytiť kvantitatívne. Na základe zistení možno konštatovať, že pracoviská na slovenských školách sú pestrou paletou vhodných, ale *najmä nevhodných faktorov*, ktoré robia pracovnú klímu nepriateľskou, neprofesionálnou a neefektívnou – svedčí o tom najobsiahlejšia množina pojmov, slovných spojení a výrokov, opisujúcich nevhodné faktory v pracovnom prostredí škôl. Čo sa týka kvantitatívnych ukazovateľov, najväčší počet respondentov, spokojných s klímou na svojom pracovisku, charakterizovalo túto klímu ako *priateľskú* (72x), *pohodovú* (58x), *dobrú* (57x) a *prijemnú* (37x), čo sú skôr pojmy, vyjadrujúce priemernú spokojnosť – naproti tomu sa pojmy *super* (14x), *úžasný kolektív* (4x) alebo *demokratická* (2), ktoré považujeme za ideálny stav, vyskytujú výrazne menej, ako by sme si želali. V prípade neutrálnych pojmov, najviac odpovedí zaznamenal pojem *pracovná* (30x), z ostatných *okej* (8x), *premenlivá* (7x), *neutrálna* (6x), *uspokojivá* (5x), ostatné pojmy nezaznamenali významný výskyt – zdá sa, že skôr ako o neutrálnom štandarde klímy zborovne môžeme hovoriť o polarizácii *buď pozitívna, alebo negatívna*. Čo sa týka negatívnych odpovedí spojených z pracovnou klímou, najväčší výskyt zaznamenali pojmy *napätá* (40x), *chaos* (8x), *dusná* (7x), *skupinky* (7x) – všetky uvedené faktory vrátane tzv. skupinkovania zamestnancov evokujú uzavretú klímu na pracovisku a komplikácie s tým spojené. A hoci ďalšie kategórie/pojmy sú zastúpené v nízkej miere, má zmysel sa nimi zaoberať, pretože charakterizujú extrémne zlé podmienky: *veľmi zlá* 4x, *katastrofa* 4x, *pasívna (slepá) poslušnosť* 4x, *strach* 4x, *hrôza* 3x, *sám za seba* 2x. Ak 220 respondentov zo 735 (29,93 %) uvádza, že na svojom pracovisku zažíva nevhodné až neprijateľné pracovné podmienky a niektorí respondenti vnímajú klímu v zborovni dokonca ako hrôzu, katastrofu a pociťujú strach, nemôžeme tvrdiť, že pracovné prostredie našich škôl je v poriadku.

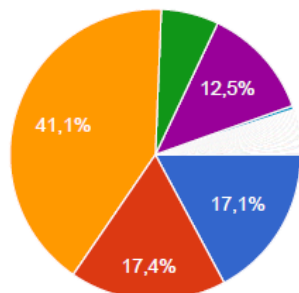
2. Ako by ste stručne charakterizovali štýl riadenia vašej školy? (6 možností):

Respondenti mali možnosť rozhodnúť sa medzi piatimi možnosťami:

- **autokratický (direktívny) alebo rob, čo ti hovorím,**
- **konzultatívny (argumentačný) alebo poviem ti, prečo to máš robiť,**
- **participatívny (demokratický) alebo podme to urobiť spolu,**
- **liberálny (voľný) alebo urob to samostatne,**
- **nejednoznačný alebo "zajtra bude opäť všetko inak",**

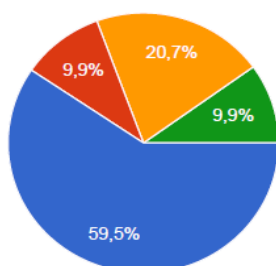
alebo zadefinovať vlastnú možnosť. Z výsledkov vyplýva, že ideálny (participatívny) štýl vníma 41,1 % respondentov, čo považujeme za pozitívny ukazovateľ. No až 58,9 % slovenských učiteľov zažíva iný ako participatívny (demokratický), čiže efektívny a podporný štýl riadenia školy. Ak sa pozrieme na jednotlivé položky tohto zistenia, 17,4 % respondentov pracuje v škole s konzultatívnym štýlom riadenia „poviem ti, prečo to máš robiť“, čiže s hypotetickou možnosťou diskusie, ale bez možnosti slobodného rozhodovania sa pri výkone svojej práce. Za nepriaznivé zistenie považujeme skutočnosť, že až 17,1 % respondentov uviedlo ako štýl riadenia školy autokratický - „rob, čo ti hovorím“ - ktorý eliminuje akúkoľvek možnosť otvorenej diskusie, vyjadrenia svojho názoru a slobodného riadenia vlastnej práce. Ani ďalšie položky neprinesli uspokojivé výsledky: 12,5 % respondentov vníma spôsob riadenia svojej školy ako nejednoznačný (zajtra bude opäť všetko inak), a teda nesystémový a neorganizovaný, bez jasnej dlhodobej vízie. 6,4 % zase ako liberálny spôsob (urob to samostatne), čo nepovažujeme (najmä v súčasnej situácii, keď už rok sú z dôvodu pandémie učitelia nútení pracovať z domu a možnosť individuálnych aj skupinových konzultácií, spoločnej diskusie je nevyhnutný) za ideálny spôsob riadenia čohokoľvek. Z vlastných výpovedí (túto možnosť využilo 5,5 % respondentov) citujeme:

„rob ako myslíš, mne je to jedno“, „autokraticko - konzultatívny“, „fašizmus“, „nedá sa, nie je to možné“, „deklarovaná demokracia a preferovanie prívržencov“, „urob to sám“, „v tejto dobe asi len NEJEDNOZNAČNÝ a tak to je v každej škole“, „niekedy až príliš voľný, prijala by som jasnejšie stanovené pravidlá“, „ak patríš do kamarátskej skupiny riaditeľky, tak máš výhody“, „nejednotný - pre koho ako, delenie ľudí, obľúbení - neobľúbení“, „rob ako myslíš, mne je to jedno“, „direktívno - liberálny“, „ja za nič nemôžem - to oni si to vymysleli“, „chaotické, nedá sa to opísať jednou vetou“, „od situácie záleží, mieša sa to konzultatívny, direktívny, participatívny, rodičom servilný“, „autokratický s prvkami demokracie“, „poviem ti, prečo a ako to máš robiť“, „pasívny“, „samospráva“, „kombinácia z predchádzajúcich možností“, „nekompetentný“. Medzi najvýstižnejšie patria výroky „urob to samostatne podľa našich predstáv (!!!)“, „tvárime sa síce demokraticky, ale realizujeme autokraticky...“. Podľa všetkého (aj napriek zisteniam, že 41,1 % respondentov žije v ideálnych pracovných podmienkach školy) to v skutočnosti úplne ideálne pre slovenských učiteľov a odborných zamestnancov v práci vôbec nevyzerá.



3. Ako využíva riaditeľ/ka vašej školy moc, ktorá mu/jej bola funkciou zverená?

Pozitívnym zistením je, že podľa 59,5 % respondentov sa riaditelia/riaditeľky snažia využívať svoju moc v prospech všetkých zúčastnených výchovno – vzdelávacieho procesu. No keďže 20,7 % respondentov je presvedčených, že riaditelia/riaditeľky *využívajú svoju funkciu pre naplnenie vlastných záujmov a záujmov spriaznených ľudí*, a 9,9 % respondentov vníma plnenie funkcie riaditeľa/riaditeľky iba v *záujme žiakov a rodičov* (čo nepovažujeme za dostatočné), tieto dva ukazovatele sú dôležitými faktormi iniciovania zmien v systéme riadenia slovenských škôl. Takých, ktoré by viedli k napĺňaniu záujmu *všetkých zúčastnených aktérov na výchovno – vzdelávacom procese*, čo je želaný stav. Prekvapivo vysoký výsledok sme zaznamenali v položke *neviem posúdiť* (73 – 9,9 %) – môžeme sa teda iba domnievať, či je toto číslo dané nerozhodnosťou respondentov, nedostatočne výstižne formulovanými výroky v rámci prieskumnej položky (z ktorých si respondenti nevedeli vybrať) alebo ide o to, že títo respondenti pracujú v netransparentnom prostredí školy, ktorej vedenie riadi procesy bez toho, aby bolo jasné, aké ciele a vízie školy sa vlastne snaží naplňovať. A to rovnako nepovažujeme za dobré znamenie demokracie v škole.



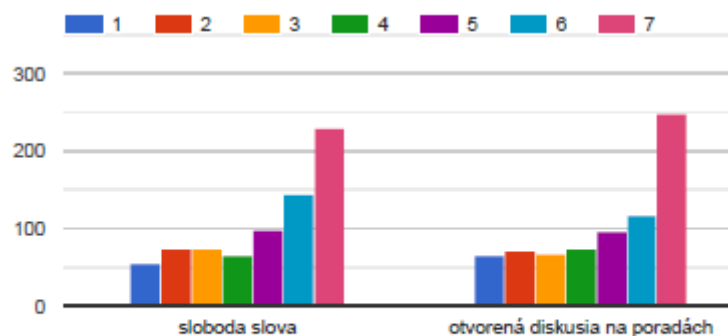
- v záujme všetkých činiteľov výchovnovzdelávacieho procesu
- v záujme žiakov a ich rodičov
- vo vlastnom záujme a v záujme spriaznených ľudí
- neviem posúdiť

4. Priradíte jednotlivým javom hodnotu od 1 do 7 (pričom 1 znamená najmenej a 7 najviac) podľa toho, ako vnímate ich prítomnosť vo vašej škole a zborovni:

Touto otázkou sme sa snažili zachytiť charakteristické javy, ktoré najlepšie opisujú klímu pracovného prostredia školy.

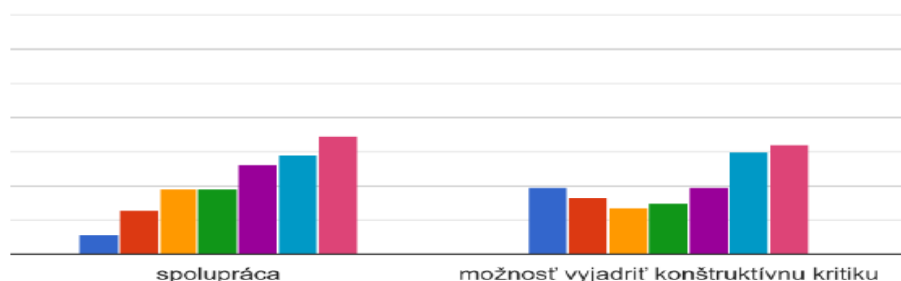
Sloboda slova je považovaná za jeden zo základných pilierov demokracie. Z prieskumných výsledkov vyplýva, že až 200 (27, 21 %) respondentov (tri najnižšie úrovne 1,2,3) považuje prítomnosť slobody slova vo svojom pracovnom prostredí školy za priemernú (73), minimálnu (75) až takmer žiadnu (55 - 7,48 %). V kontexte ďalších dvoch úrovní (4, 5 a 6), ktoré vyjadrujú stredný a vyšší priemer (spolu 306 – 41,63 %), to znamená, že spolu až 506 (68,75 %) respondentov nemôže povedať, že na ich pracovisku majú možnosť slobodne vysloviť svoj názor, kedykoľvek a k čomukoľvek. Túto možnosť (ideálny stav) má 229 (31,02 %) respondentov, čo nepovažujeme za uspokojujúce zistenie. Zároveň treba podotknúť, že 55 (7,48 %) respondentov, ktorí označili najnižšiu mieru výskytu slobody slova, bolo z rôznych regiónov a rôznych typov škôl, takže nejde o zamestnancov jednej školy, ale viacerých škôl.

Otvorená diskusia na poradách so slobodou slova úzko súvisí - otvorenosťou máme na mysli priateľskú/priaznivú atmosféru, v ktorej môže každý vyjadriť svoj názor bez toho, aby bol za to sankcionovaný - a takáto diskusia má šancu dospieť ku konštruktívnemu riešeniu. Nie je preto prekvapením, že fenomén *otvoreného priestoru na diskusiu* je na tom v slovenských školách podobne ako *sloboda slova*. Dokonca sa zdá, že v niektorých položkách dopadla otvorenosť ešte horšie – prvú úroveň (čiže najmenej) označilo o 10 respondentov viac, ale ostatné položky sú viac menej vyrovnané. Ak v škole nefunguje *sloboda slova* ako štandardný princíp riadenia, je prirodzené, že sa tento jav odrazí aj na vôli (ne)viest' porady viac či menej *otvoreným* spôsobom.



Spolupráca je základným pilierom úspešnosti akejkoľvek tímovej práce, vzdelávací proces nevynechávajú. Doterajšie teórie a príklady dobrej praxe dokazujú, že vo výchovno – vzdelávacom procese v škole nie je možné dosahovať excelentné, no ani len priemerné výsledky bez spolupráce všetkých zúčastnených. Vízia školy a jej realizácia je výsledkom práce celého tímu, v ktorom sa môže každý realizovať mierou a intenzitou, akou uzná za vhodné. Je preto smutným zistením, že iba 173 (23,54 %) respondentov z celkového počtu 735 považuje svoje pracovisko za 100 % - ne spolupracujúce, kým 30 (4,08 %) respondentov žiadnu spoluprácu pravdepodobne nezažíva vôbec (úroveň 1) a 161 (21,90 %) iba málo až minimálne (úroveň 2 a 3). Možno dokonca na základe týchto zistení tvrdiť, že až 562 (76,46 %) respondentov nepovažuje svoje školské pracovisko za dostatočne kooperatívne (v rôznej intenzite), čo považujeme za mimoriadne negatívny jav.

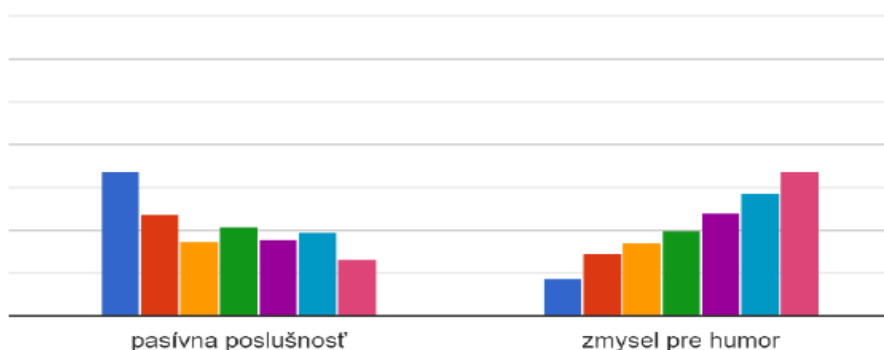
Položka *možnosť vyjadriť konštruktívnu kritiku* smeruje k otvorenej komunikácii (ktorú považujeme za jasný signál demokratických princípov v pracovnom prostredí) konkrétnejšie a výsledky sú veľmi vyrovnané – od 97 (13,20 %) respondentov v najnižšom výskyte po 161 (21,90 %) respondentov v najvyššom výskyte kladných odpovedí. Takmer rovnomerné rozloženie odpovedí respondentov v jednotlivých úrovniach napovedá, že tento fenomén sa v slovenských školách zatiaľ veľmi „neudomácnil“ - iba 161 (21,90 %) zamestnancov škôl je presvedčených, že v ich pracovnom prostredí majú možnosť slobodne vyjadriť kritiku procesov, ktoré sa týkajú ich práce. No až 574 (78,09 %) respondentov si to nemôže dovoliť v každej situácii.



Pasívnu poslušnosť považujeme za extrémnu formu riadenia organizácie - v školskom prostredí by sa nemala vyskytovať vôbec, preto sú výsledky tejto položky alarmujúce: iba 169 (22,99 %) respondentov zo 735 je presvedčených, že vo svojom pracovnom prostredí môžu byť plne autentickí a nedochádzajú k tlakom vedúcim k pasívnemu prijímaniu situácie tak, ako si to želá vedenie školy. No až 566 (77 %) respondentov zažíva úplne inú situáciu, z toho 76 (10,34 %) z nich pracuje v prostredí, kde je *pasívna poslušnosť* pevnou súčasťou štýlu riadenia školy. Túto skutočnosť považujeme za veľmi nešťastnú, nakoľko škola by mala byť priateľským a otvoreným miestom nielen pre žiakov, ale aj pre ich výchovno – vzdelávacie vzory.

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.

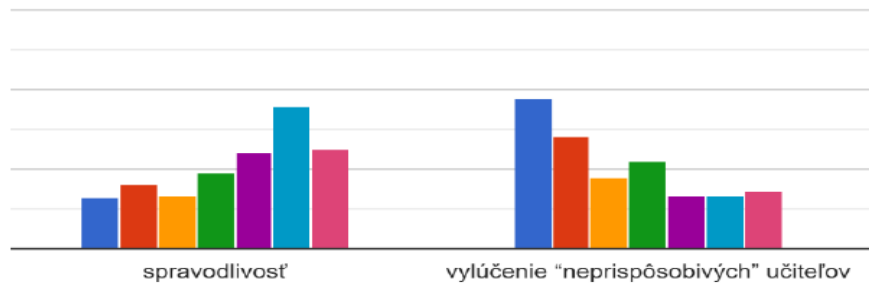
Naproti tomu dobrou správou je, že *zmysel pre humor* na slovenských školách nechýba a veríme, že sú to práve učitelia, ktorí si zachovávajú nevyhnutný optimizmus, hoci 44 (5,98 %) respondentov tvrdí, že zmysel pre humor v ich pracovnom prostredí chýba úplne. No je tu 691 (94,01 %) zamestnancov slovenských škôl, ktorí (v nejakej intenzite) pociťujú aj veselú stránku života na pracovisku, čo je dobré znamenie. Ostáva iba veriť, že tento fenomén sa týka a bude stále viac týkať aj riaditeľov slovenských škôl, lebo ako hovorí o autoritách vo vedení prof. Vladimír Labáth: „Zdá sa užitočné zväžiť, nakoľko daná osoba berie vážne seba samého, či dokáže byť voči sebe kritická, pripravená uznať vlastné nedostatky a limity, či je schopná sebakritiky, sebareflexie, ...dokáže sa spontánne tešiť, baviť a smiať?“ (2020, s. 104). *Zmysel pre humor* je nevyhnutnou súčasťou kvalitného života a k dobrej klíme v škole jednoznačne patrí.



Spravodlivosť je prvá v rade analyzovaných položiek, v ktorých najvyšší počet odpovedí nepatrí medzi krajné ukazovatele. Najvyšší výsledok, 179 (24,35 %) odpovedí respondentov, zaznamenáva druhá najvyššia úroveň (6) – takže počet respondentov, presvedčených o úplnej spravodlivosti na svojom pracovisku, klesá takmer na úroveň ostatných stupňov - 126 (17,14 %) respondentov (úroveň 5 – 122, úroveň 4 - 96). Najvyššie výsledky v tomto prípade zaznamenávajú „stredné“ úrovne, takže sa zdá, že *spravodlivosť* je na slovenských školách najviac prítomná iba v čiastočnej podobe – až 64 (8,7 %) respondentov ju nepociťuje vôbec a iba 126 (17,14 %) respondentov ju zažíva tak, ako by sa školu fungujúcu v demokratickej krajine patrilo. Ostatných 545 (74,14 %) respondentov ju zažíva v nejakej, ale nedokonalnej forme.

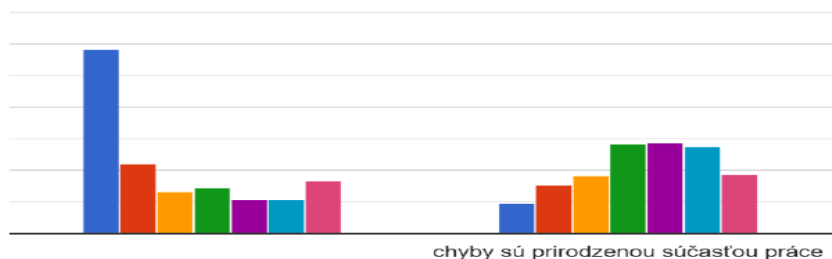
V prípade položky *vylúčenie „nepripravených“ učiteľov* ide o extrémnu situáciu, ktorú sme navodili na základe doterajších skúseností slovenských učiteľov, zachytených v rámci kampane *Zber strachu*. Tento fenomén sa podľa prieskumu v našich školách naozaj vyskytuje – a to celkom intenzívne. 72 (9,8 %) respondentov v takýchto podmienkach podľa zistení prieskumu pracuje bežne, 473 (64,35 %) v nejakej intenzite od veľmi často po menej často a iba 190 (25,85 %) respondentov je presvedčených, že takéto situácie vo svojom pracovnom prostredí určite nezažíva.

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.



Položka *riadenie školy je poňaté ako vlastníctvo vybraných ľudí* bola rovnako ako predchádzajúca položka *vylúčenie „nepriprôsobivých“ učiteľov* vybraná zámerné s cieľom overenia zistení kampane *Zber strachu* a môžeme ju označiť ako extrémnu situáciu v riadení inštitúcie. Pomerne vysoké množstvo respondentov (292 - 39, 72 %) s výrokom nesúhlasilo (a teda ich pracovné prostredie je riadené ak už nie úplne v záujme všetkých zúčastnených, ak aspoň v súlade s formálnymi požiadavkami výchovno – vzdelávacieho procesu), no 359 (48,84 %) respondentov takúto skúsenosť (v rôznej intenzite) nemá a až 84 respondentov (11,43 %) označilo výrok za bežnú realitu ich pracovného prostredia v škole, čo nie je v súlade s princípmi demokratického riadenia školy.

Položka *chyby sú prirodzenou súčasťou práce* patrí opäť do kategórie položiek, ktorých výsledok je v jednotlivých úrovniach pomerne vyrovnaný a najvyššie skóre zaznamenávajú stredné úrovne – čo znamená, že chyby nie sú považované za úplne bežnú prirodzenú súčasť práce v slovenských školách a ako také sú vedením školy vnímané negatívne. Iba 94 (12,79 %) respondentov potvrdilo, že chyby prirodzene patria k práci v ich škole. Moderné pedagogické teórie označujú chybu/omyl vo výkone žiaka za pozitívny jav, na ktorom sa môže konštruktívne rozvíjať nielen osobnosť a školská prospešnosť žiaka, ktorý chybu urobil, ale spolu s ním aj všetci aktéri vyučovacieho procesu v triede (vrátane učiteľa). Považujeme tento prieskumný ukazovateľ za dôkaz pretrvávania tradičných a nekonštruktívnych metód práce v slovenských školách a za veľkú prekážku inovácií, ktoré naše školstvo nevyhnutne potrebuje.

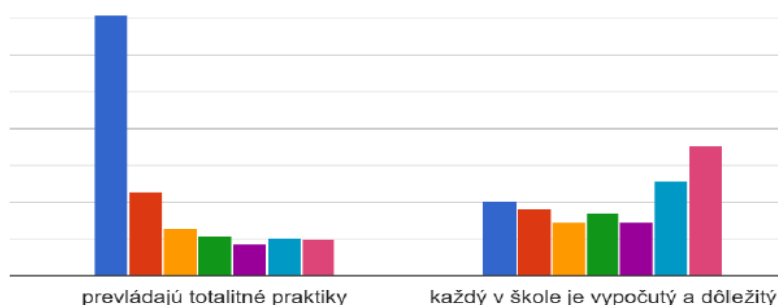


Riadenie školy je poňaté ako vlastníctvo vybraných ľudí

Prevládajú totalitné praktiky je opäť extrémna situácia, ktorá by sa v školskom prostredí nemala vyskytovať vôbec, napriek tomu to na základe prieskumných zistení vyzerá, že v slovenskej realite škôl nie je nereálna: 50 respondentov (6,8 %) tento výrok označilo ako bežný stav a 331 (45,03 %) ako niečo, čo v nejakej miere na pracovisku zažili/zažívajú a nie je možné to označiť ako nevyskytujúce sa.

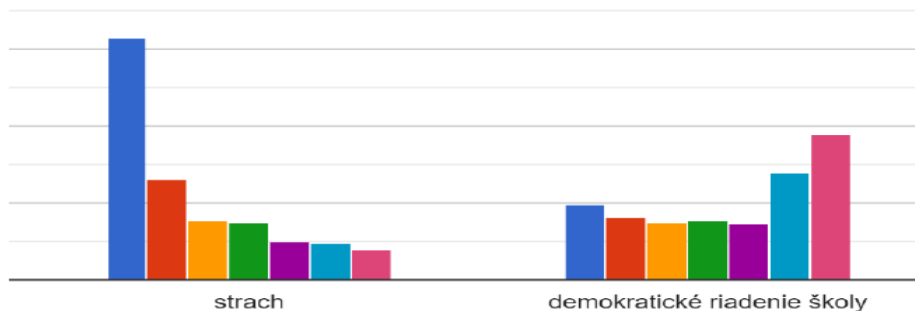
Projekt „Podpora demokratizácie v školách“ je podporený z programu ACF - Slovakia, ktorý je financovaný z Finančného mechanizmu EHP 2014-2021. Správcom programu je Nadácia Ekopolis v partnerstve s Nadáciou otvorenej spoločnosti Bratislava a Karpatskou nadáciou.

V porovnaní s predchádzajúcou položkou, výrok *každý v škole je vypočutý a dôležitý* nie je extrémom, práve naopak – školské prostredie má byť zo svojej povahy prostredím priateľským, podporným a otvoreným. Preto považujeme výsledok prieskumu za neuspokojivý: medzi počtom 102 respondentov (13,88 %), ktorí takúto realitu v škole nepoznajú, a 178 respondentmi (24,22 %), ktorí sa v škole cítia byť vypočutí a dôležití, nie je významný štatistický rozdiel. Navyše, vyrovnané stredné úrovne hovoria o tom, že až 455 (61,90 %) respondentov sa z nejakého dôvodu necítia byť v nejakej miere ani vypočutí, ani dôležití. Znamená to, že slovenské školy nie sú pre väčšinu zamestnancov priestorom ani otvoreným, ani podporným.



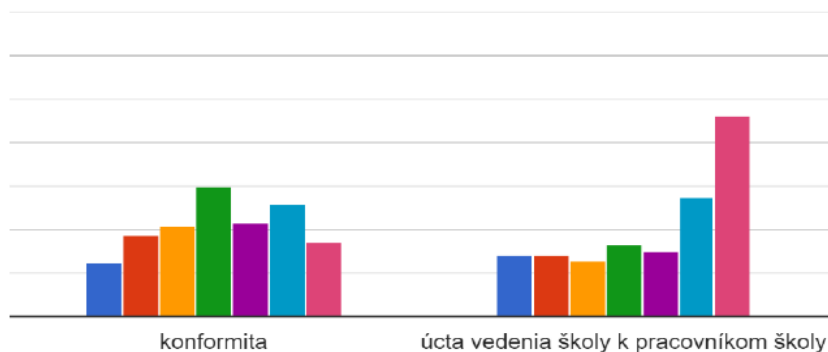
Ďalšou extrémnou položkou je emócia *strach* – podľa výsledkov 314 respondentov (42,72 %) ju vo svojej práci neeviduje, čo považujeme za dobrú správu. No už 131 respondentov (17,82 %) nejakú skúsenosť zo strachom na pracovisku má, 251 respondentov (34,1 %) v nejakej miere strach na pracovisku zažíva a u 39 respondentov (5,3 %) je pevnou súčasťou pracovnej náplne. Napriek zdanlivo nízkemu číslu si však treba uvedomiť, že strach je emócia, ktorá paralizuje racionálne myslenie a bráni pracovnému výkonu, spôsobuje dlhodobú a nenapraviteľnú traumu, degraduje inteligentných a šikovných ľudí na bezduchú pracovnú silu. V teórii práce s ľudskými zdrojmi nemá miesto - jej príčinou je manipulácia, zastrasovanie a zneužívanie moci a jej dôsledky často vedú k syndrómu vyhorenia a suicidálnemu správaniu.

Naproti tomu *demokratické riadenie školy* považujeme za želaný ideál v systéme riadenia škôl. Jeho prítomnosť v slovenských školách však nie je bežnou praxou, iba 190 respondentov na svojom pracovisku vníma princípy demokracie v riadení (25,99 %). Tých, ktorí majú túto skúsenosť v menšej alebo minimálnej miere, je výrazne viac (448 – 60,95 %). Demokratické riadenie na pracovisku pravidelne absentuje u 97 respondentov (13,20 %). Toto zistenie považujeme za potvrdenie zmysluplnosti projektu, ktorého súčasťou je prezentovaný prieskum: cieľom je nielen rozprúdiť diskusiu o potrebe podporiť rast demokratických princípov v riadení škôl, ale aj inšpirovať učiteľov k tlaku na zmenu v slovenských školách, a navrhnúť možné postupy, ako na to.



Konformita je opäť jav, ktorý sa v slovenských školách vyskytuje najmä v stredných úrovniach škály, okrajové úrovne sú najmenej zastúpené – 62 respondentov (8,44 %) sa s ňou na svojom pracovisku nestretáva vôbec, no u 82 respondentov je bežnou súčasťou pracovnej klímy (11,16 %). Zaujímavá je však úroveň 4 presne v strede škály, zodpovedať by mohla výroku „záleží na tom, v akej situácii“ – 150 zamestnancov slovenských škôl (20,41 %) vníma konformitu (teda prispôsobenie sa, v tomto prípade systému a zaužívaným praktikám, alebo aj nechcuť skúsiť robiť veci inak ako bolo zvykom) podľa všetkého ako úplne samozrejmu súčasť pracovného dňa. V rôznej intenzite vníma konformitu na pracovisku až 437 respondentov (59,32 %). Konformné správanie a konanie nie je želaným javom na pracovisku, ktoré by malo byť flexibilné k spoločenským potrebám, otvorené trendom, novátorským prístupom a riešeniam, nestereotypné a prijímajúce alternatívy.

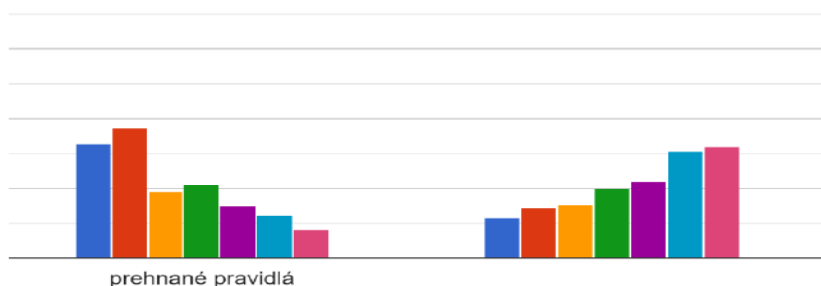
S tým súvisí aj ďalšia položka, *úcta vedenia školy k pracovníkom školy*. Otvorenosť školy zahŕňa okrem nekonformnosti aj slušné a dôstojné správanie naprieč úrovňami inštitúcie, čo však podľa zistení nie je úplne bežná prax v slovenských školách (položka bola pridaná rovnako ako niektoré vyššie uvedené na základe doterajších poznatkov z kampane *Zber strachu*). Pre 232 respondentov je úcta prirodzenou súčasťou práce (31,56 %), pre 71 (9,66 %) je to presne naopak – neúcta a z nej vyplývajúce správanie a zaobchádzanie je (pravdepodobne dlhodobou) súčasťou ich pracovnej reality. No pozornosť treba venovať skutočnosti, že až pre 432 respondentov (58,78 %) nie je úcta (pravidelne a vo všetkých situáciách) v ich škole samozrejmosťou. A to je ukazovateľ, ktorý by mal iniciovať k zmene v osobnom nastavení a prístupe mnohých riaditeľov/riaditeľiek slovenských škôl.



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.

Vzhľadom na zistenia ďalšej položky sa zdá, že *prehnané pravidlá* nie sú to, čo trápi slovenských učiteľov a odborných zamestnancov vo vysokej miere – 165 respondentov (22,45 %) túto položku považuje za nevyskytujúcu sa vôbec a 187 (25,44 %) za takmer sa nevyskytujúcu. V stredných úrovniach intenzity výskytu sa vyjadriло 341 respondentov, čo však nie je zanedbateľné, pretože to znamená, že 46,39 % pracovníkov slovenských škôl má s prehnými pravidlami v práci skúsenosť (v rôznej intenzite) a u 42 (5,71 %) je to bežná realita. Z toho vyplýva, že nastavenie pravidiel stále nie je na takej úrovni, aby nekomplikovalo učiteľom a odborným zamestnancom ich prácu a výkon.

Výrok *rešpekt a dobré vzťahy medzi učiteľmi a vedúcimi pracovníkmi* úzko súvisí s už analyzovanou položkou *úcta vedenia školy k pracovníkom školy* a preto by sme predpokladali, že budú výsledky veľmi podobné – no nie je to tak vo všetkých úrovniach položky. Rozdiel je viditeľný najmä v úrovni 7 (najvyššia intenzita výskytu), ktorú označilo menej respondentov (161 – 21,9 %) a naproti tomu stúpol počet respondentov v úrovni 2, 3, 4, 5, 6, čo evokuje, že mnohí respondenti, ktorý v položke *úcta vedenia školy k pracovníkom školy* dali tomuto výroku najvyššie hodnotenie, v položke *rešpekt a dobré vzťahy medzi učiteľmi a vedúcimi pracovníkmi* už o tom tak presvedčení neboli a ohodnotili výrok nižšou úrovňou výskytu. Zdá sa, že hoci je v škole úcta vedenia k pracovníkom vnímaná, nie vždy to znamená dobré a rešpektujúce vzájomné vzťahy medzi jednotlivými zamestnancami, a tiež medzi zamestnancami a vedením. Pravdepodobne to bude tým, že *úcta vedenia školy k pracovníkom školy* je skôr formálnou, nie aktívnou súčasťou vnútornej politiky danej školy. Druhá položka, ktorá zaznamenala pokles, je úroveň 1 (najnižší stupeň výskytu) (58 respondentov – 7,89 %), čo je signálom, že medziľudské vzťahy síce nie sú úplne ideálne, ale sú na tom v slovenských školách lepšie ako slušný prístup vedenia k zamestnancom.



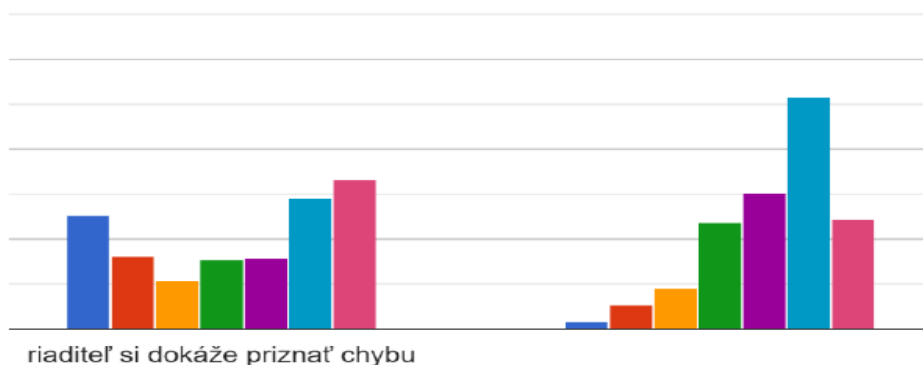
Rešpekt a dobré vzťahy medzi učiteľmi a vedúcimi pracovníkmi

Položka *riaditeľ si dokáže priznať chybu* bola pridaná medzi položky ako jedna zo základných podmienok práce dobrého riaditeľa. Schopnosť priznať si chybu je dôkazom zdravej sebareflexie dobrého manažéra, ktorým by mal riaditeľ/riaditeľka školy byť, ak má škola naplňovať predstavu otvorenej školy a prostredia priateľského k žiakom aj učiteľom. V prípade

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.

128 (17,41 %) respondentov však riaditeľ/riaditeľka takéto kvality nemá a 441 (60 %) respondentov sa zhodlo, že riaditeľ/riaditeľka ich školy si v niektorých situáciách chybu priznať nedokáže. Napriek tomu považujeme za pozitívne, že 166 (21,9 %) respondentov má skúsenosť s riaditeľom/riaditeľkou, ktorí považujú sebareflexiu za prirodzenú súčasť svojej práce bez rozdielu. Bolo by zaujímavé v ďalších krokoch skúmať, ako sa to prejavuje na celkovej atmosfére školy, zborovne a triedy, na individuálnom výkone zamestnancov a komplexnej výstupnej kvalite školy.

Položka *dobré vzťahy medzi žiakmi v triede a žiakmi a učiteľmi* je pre nás jedna z kľúčových, a to nielen preto, že predpokladáme súvislosť medzi kvalitou pracovných vzťahov v škole, zborovni a triede. Výsledok úrovne 6 – druhá najvyššia úroveň výskytu – nás teší (259 – 35,23 % respondentov), ale mohlo by to byť aj lepšie (úroveň 7 – najvyššiu úroveň výskytu - označilo iba 123 respondentov, čo znamená, že dobré vzťahy v triede zažíva naplno iba 16,73 % učiteľov a odborných zamestnancov). Pozitívne je aj to, že iba 8 respondentov (1,09 %) vníma vzťahy so svojimi žiakmi a žiakmi medzi sebou inak ako dobré. Aj stredné úrovne 2 a 3, ktoré sú bližšie k úrovni 1 (čiže charakterizujú menšiu intenzitu výskytu), označilo menej respondentov (74 – 10,07 %) ako stredné úrovne 5 a 6, ktoré majú bližšie k úrovni 7 a charakterizujú vyššiu intenzitu výskytu. Čo je však pre naše poznanie zásadné, je komparácia výsledkov tejto položky s položkou *rešpekt a dobré vzťahy medzi učiteľmi a vedúcimi pracovníkmi*: graf zachytávajúci výskyt tejto položky kopíruje v niektorých úrovniach škály podobný výsledok, ale nedeje sa to vo všetkých položkách škály. A hoci teoretický výskumný rámec popísal existujúcu koreláciu v kvalite vzťahov medzi vedením a zamestnancami, a zamestnancami navzájom, a kvalitou vzťahov medzi učiteľmi a žiakmi, a žiakmi navzájom, výsledky našej prieskumnej ankety túto koreláciu nepodporili vo všetkých škálových úrovniach – aj keď náznaky sú jasne identifikovateľné. V prípade vzťahov medzi učiteľom a žiakmi v triede ide zrejme o špecifickú premennú, na ktorú vplyva množstvo ďalších faktorov, preto sa pokúsime túto hypotetickú koreláciu hlbšie skúmať v nadväzujúcom výskume formou dotazníka a najmä v kvalitatívnom interview.



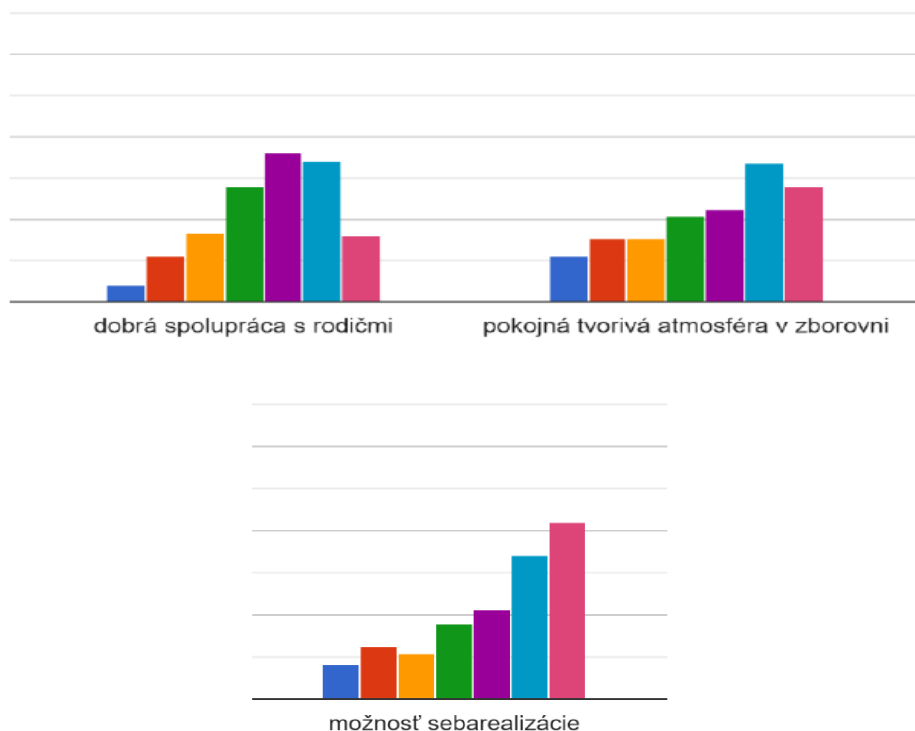
dobré vzťahy medzi žiakmi v triede a žiakmi a učiteľmi

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.

Nezanedbateľný je tiež veľmi podobný vývoj situácie v nasledujúcej položke *dobrá spolupráca s rodičmi*. Tento výrok patrí podľa doterajších zistení rôznych autorov (o.i. Průcha, Walterová, Mareš, 2003, Rabušicová – Emmerová, 2003, Višňovský, 2005 a pod.) medzi dôležité faktory vplyvu na klímu, kvalitu výchovno – vzdelávacieho procesu a kvalitu školy. Participácia rodičov na dianí v škole nie je novým trendom, v zahraničí je aktivita rodičov v procese formovania a realizovania školských aktivít vítaným, dokonca očakávaným javom. Aj slovenské školy postupne zisťujú, aké benefity im aktívna spolupráca s rodičmi a aktívna angažovanosť rodičov na pôde školy môže priniesť (spesťrenie mimovyučovacích a voľnočasových aktivít, zainteresovanie do diania ako prevencia zdravých vzťahov medzi učiteľmi a rodičmi, prevencia sociálnej patológie detí v škole, efektívnejšie riešenie už vzniknutých problémov nielen na pôde školy, dobrovoľnícka a osvetová činnosť rodičov na pôde školy atď.) a preto je namieste pýtať sa, v akom stave sa tieto vzťahy aktuálne v slovenskom priestore nachádzajú. Najvyššie skóre zaznamenali stredné úrovne výskytu javu 4, 5 a 6 (bližšie k úrovni 7, čiže k najvyššej intenzite výskytu javu), spolu 493 respondentov (67,07 %), pričom úplne najvyššie skóre zaznamenala úroveň 5 (182 / 24,76 %). Najvyššiu intenzitu výskytu (úroveň 7) však označilo iba 81 respondentov (11,02 %). Zdá sa, že tendencia slovenských škôl je skôr s rodičmi spolupracovať ako nespupracovať (a to možno povedať aj o rodičoch, keďže spolupráca je vzájomný vzťah). Na základe komparácie s položkou *dobré vzťahy medzi žiakmi v triede a žiakmi a učiteľmi* sa zdá byť pravdepodobné, že medzi týmito dvoma javmi existuje korelácia – ak má učiteľ zdravý vzťah s rodičmi, bude mať otvorený a priateľský vzťah aj so svojimi žiakmi/študentmi. Porovnanie grafov, zachytávajúcich oba javy, tento predpoklad potvrdzuje – ide o veľmi podobný vývoj výskytu javov a teda možno povedať, že kvalita vzťahov so žiakmi v triede a s rodičmi spolu v mnohých ohľadoch súvisí.

Pri predposlednej a poslednej položke rovnako možno pozorovať podobnosť vo výskyte skúmaných javov v jednotlivých úrovniach s predchádzajúcimi položkami, týkajúcimi sa vzťahov v škole, zborovni, triede aj vzťahov s verejnosťou/rodičmi. *Pokojná tvorivá atmosféra v zborovni a možnosť seberealizácie* patria do množiny želaných javov, ktoré by nemali absentovať na žiadnom pracovisku a ktoré prispievajú zásadnou mierou k tvorivej, priateľskej a produktívnej klíme v pracovnom kolektíve. *Pokojnú tvorivú atmosféru v zborovni* zažíva bez akýchkoľvek rušivých elementov 139 (18,89 %) respondentov, naopak atmosféru, ktorá nie je pokojná ani tvorivá, zažíva 56 (7,6 %) respondentov. Ani jeden z krajných ukazovateľov nevykazuje najvyššie skóre - najviac respondentov pracuje v prostredí viac či menej pokojnom a kreatívnom (540 – 73,47 %), pričom z tejto množiny respondentov najvyššie skóre zaznamenala úroveň 6 – druhá v poradí s najvyššou mierou výskytu (168 – 22, 86 %). To naznačuje, že najviac respondentov pracuje v prostredí takmer, ale nie úplne pokojnom a tvorivom (z rôznych dôvodov).

Čo sa týka poslednej položky *možnosť sebarealizácie*, 210 respondentov deklaruje jej prítomnosť (28,57 %), 41 (5,58 %) naopak takúto možnosť nemá vôbec. 484 (65,85 %) respondentov má možnosť realizovať sa v rôznej miere od takmer žiadnej po častú – čo ale znamená, že ich pracovisko nespĺňa podmienku efektívneho pracoviska, v ktorom by mal mať každý pracovník možnosť naplňovať svoje pracovné ciele a potreby. Čo je mimochodom jednou zo základných podmienok teórie dobre riadenej organizácie.



Diskusia k zisteniam prieskumnej ankety

V prvom kroku nášho skúmania prostredia zborovne bolo cieľom zmapovať aktuálnu situáciu krátkou prieskumnou anketou. Jej výsledok mal za úlohu potvrdiť (alebo vyvrátiť) správnosť nastavenia našich nasledujúcich výskumných nástrojov, zároveň zabezpečiť potrebné dáta pre mediálnu kampaň, a prostredníctvom nej iniciovať ďalšie diskusie o problematike kvality pracovného prostredia učiteľov a pedagogických zamestnancov v slovenských školách. Zistené výsledky nás neprekvapili: kvalita pracovného života na slovenských školách je často napriek pokračujúcim systémovým omylom, dlhoročnému neriešeniu akútnych problémov slovenského školstva a ignorovaniu stagnovania ohodnotenia práce zamestnancov škôl skôr dobrá. Uvedené potvrdil aj náš prieskum – mnohí učitelia/učiteľky dokážu byť stále viac spokojní ako nespokojní. Ale je tu neprehliadnuteľné množstvo učiteľov a pedagogických zamestnancov, ktorí roky a desaťročia pracujú v katastrofálnych až neľudských podmienkach – a to nie primárne z hľadiska materiálneho (ako sa často mylne prezentuje), ale z hľadiska sociálneho. Ak sa v školách dejú situácie, ktoré opakovane ohrozujú psychickú integritu zamestnanca a jeho dôstojnosť, sú porušované ľudské práva a je umožnené vedúcim pracovníkom zneužívať moc, používať despoticke spôsoby riadenia a mocenské maniere kontrastujúce s právnymi predpismi a príkladmi dobrej praxe, znamená to, že nemožno hovoriť o demokratickej škole v demokratickom štáte. Náš prieskum potvrdil, že učiteľov a pedagogických zamestnancov, ktorí musia denne znášať nevhodné správanie svojho nadriadeného, je na Slovensku stále príliš veľa. Mnohí učitelia/učiteľky chodia do práce so strachom, pracujú v enormnom strese; vďaka atmosfére v kolektíve ich práca nebaví, nemotivuje, sú šikanovaní, zastrašovaní a neslobodní v názore a konaní. Je potrebné položiť si otázku: ako môžu učitelia/učiteľky, zažívajúci neslobodu v pracovnom prostredí školy, formovať kriticky mysliace a slobodne konajúce deti – budúcnosť tejto krajiny? Skôr, ako zavádzať reformy a inovovať spôsob interakcie učiteľov k deťom, je potrebné meniť prístup systému („zhora“) k učiteľom. Zdá sa, že sme v školstve opäť odignorovali logickú postupnosť dôležitých krokov.