

TERMÍN: 29.03.2021

xx32484xx
Recenzia B
Peter Drál'
peterdral@gmail.com

*Prosím nezasahujte do tejto tabuľky*RECENZENT/KA (meno a priezvisko, pozícia, inštitúcia): **Peter Drál'**NÁZOV MATERIÁLU: **Riaditelia: dvakrát a dost'?! Analýza vplyvu dĺžky praxe riaditeľov na spokojnosť učiteľov**TYP VÝSTUPU\*[1]: **Komentár**

(pri spoločných výstupoch uviesť aj typy individuálnych vkladov):

ANALYTICKÝ ÚTVAR, REZORT: **Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR - Inštitút vzdelávacej politiky**AUTORI/KY: **Mária Balberčáková;**

SPOLUAUTORI/KY: - - ; - - ; - - ; - -

RECENZNÝ FORMÁT\*[2]: **1****PRIPOMIENKY:**

P.č	Pripomienka sa vzťahuje k (strana, odsek):	Text pripomienky*[3]	Odôvodnenie pripomienky	Vysporiadanie sa s pripomienkou*[4]
1	s. 1, Zhrnutie	Navrhujem do textu doplniť explicitné jednovetné zdôvodnenie cieľa komentára.	Posledná veta prvého odseku v Boxe č. 2 k metodológii výstižne zhrňuje cieľ komentára, ktorý je v primeranej forme vhodné začleniť do zhrnutia – testovanie hypotézy o vplyve dĺžky praxe / počte funkčných období riaditeľa na spokojnosť	akceptovaná

			učiteľov cez obmenu pedagogického zboru a priemernú výšku nenárokovateľnej zložky mzdy na zamestnanca školy.	
2	s. 1, ods. 1	Navrhujem priamo v texte alebo v poznámke 4 uviesť, v čom je aktuálny návrh na obmedzenie funkčného obdobia „obdobnou myšlienkou“.	Stručné dovysvetlenie na doplnenie aktualizáčného momentu a posilnenie relevancie komentára.	akceptovaná
3	Poznámky 2-4	Navrhujem pred internetové odkazy doplniť názvy zdrojov a ich autorov / inštitúcie.	Štandardné uvádzanie zdrojov.	akceptovaná
4	Poznámka 4	Navrhujem aktualizovať odkaz na návrh novely zákona v MPK.	V čase publikovania komentára môže byť aktuálny iný návrh novely zákona. Je žiaduce skontrolovať, či prepracovaný návrh novely je rovnaký s ohľadom na odmedzenie funkčného obdobia riaditeľov škôl, ako predpokladá komentár.	Akceptovaná v prípade, že bude iný návrh novely zákona
5	s. 2, ods. 2	Navrhujem doplniť členov rady školy k zmienke o zriaďovateľoch.	Spresenie, že rôzne predstavy o kvalitnom riaditeľovi majú nielen zriaďovatelia, ale aj jednotliví členovia rady školy, a to aj s ohľadom na ich status (rodič, učiteľ). Odlišné predstavy môžu byť motivované rôznymi očakávaniami, motiváciami a potrebami členov rady školy.	akceptovaná

6	s. 2, ods. 2	Navrhujem doplniť ďalšie možné motivácie učiteľov.	Učitelia nemusia byť demotivovaní kandidovať iba kvôli strachu, ale napríklad aj vďaka lojalite k aktuálnemu vedeniu či kvôli spokojnosti s riadením školy.	akceptovaná
7	s. 2, ods. 2	Navrhujem preformulovať záverečnú vetu odseku.	Záverečné tvrdenie o (ne)efektívnosti riadenia nie je zrozumiteľné a priamo nevyplýva z predošlej argumentácie.	akceptovaná
8	s. 2	Navrhujem preformulovať zhrnutie ods. 2 vľavo.	Formulácia nie je adekvátne, príslušný zákon sa neozaobrá kvalitou výberu. Upravuje iba jeho procedúru, ktorá sama osebe nemusí vygenerovať kvalitného kandidáta.	akceptovaná
9	s. 2	Navrhujem preformulovať zhrnutie ods. 3 vľavo.	Odsek, ktorý je tu heslovito zhrnutý, sa venuje primárne kompetenciám, iba pri odmeňovaní aj reálnym možnostiam riadenia. Zhrnutie by to malo reflektovať.	neakceptovaná Odsek je o tom, že akými kompetenciami / kanálmi riaditeľ môže ovplyvňovať učiteľov. Slovo „teoreticky“ naznačuje, že to tak nemusí byť aj reálne možné – napr. v prípade odmeňovania a prepúšťania.
10	Box č. 1	Navrhujem stručne doplniť zdôvodnenie výberu národných dát.	Je vhodné dovysvetliť, prečo nie sú použité najaktuálnejšie dáta, ale tie, ktoré časovo korešponujú so zisťovaním TALIS.	akceptovaná

11	s. 3, ods. 2	Navrhujem doplniť krátku interpretáciu uvedených štatistík.	Je vhodné doplniť interpretáciu, čo z uvedených podielov o riaditeľoch podľa dĺžky riadenia / počtu funkčných období vyplýva.	akceptovaná
12	s. 4, ods. 1	Navrhujem preformulovať celý odsek.	Úvodné konštatovanie je zavádzajúce, adekvátnejšie je: spokojnosť slovenských učiteľov je relatívne najvyššia v školách, v ktorých riaditelia pôsobia druhé funkčné obdobie. Úvodná veta navyše obsahovo nenadväzuje na konštatovanie o medzinárodnom porovnaní. Nie je jasné ani to, aký má súvis 20 rokov riadenia v medzinárodnom kontexte s 2 funkčnými obdobiami na Slovensku. Napokon, hranica viac alebo menej ako 20-ročného pôsobenia taktiež nie je dostatočne vysvetlená.	akceptovaná
13	Grafy č. 2 a 3	Navrhujem zlúčiť do jedného grafu kvôli lepšej prehľadnosti, možnosti porovnania dát a jasnejšej interpretácii v texte.	Porovnanie Slovenska s medzinárodným priemerom by bolo prehľadnejšie v jednom grafe. Zároveň je potrebné tie dáta aj priamo v texte (odseku vyššie) aspoň stručne uviesť alebo interpretovať.	akceptovaná
14	s. 4, ods. 2, vrátane poznámky 13	Navrhujem zjednodušiť formuláciu úvodného odseku novej podkapitoly v záujme väčšej zrozumiteľnosti.	Komentár je kratšia forma analytického výstupu so zameraním na verejnú diskusiu. Formulácia odseku nie je na tento účel zrozumiteľná a je vhodné ju zmeniť a/alebo doplniť. To isté sa týka aj	akceptovaná

			poznámky 13. V Prílohe č. 3 je na vysvetlenie metodológie možné použiť aj výslovne odborný jazyk.	
15	s. 4, ods. 3	Navrhujem doplniť prvú a preformulovať alebo vypustiť poslednú vetu kvôli ich nejednoznačnosti.	V prvej vete je vhodné pomenovať aspoň niektoré relevantné faktory. Posledná veta dostatočne nenadväzuje na predošlú argumentáciu.	akceptovaná
16	s. 4	Navrhujem preformulovať zhrnutie vľavo v záujem väčšej primeranosti tvrdenia.	Miera spokojnosti učiteľov nič priamo nehovorí o „efektivite“ riaditeľov, ktorá navyše nie je nijako vymedzená. Porovnanie je iba o odlišnej miere spokojnosti učiteľov v školách s riaditeľmi v 2. funkčnom období oproti učiteľom v školách s riaditeľmi v inom funkčnom období.	akceptovaná
17	s. 5, ods. 1	Navrhujem nahradiť spojenie „nižšie sekundárne školy“ právne ukotveným pojmom.	Takéto školy náš vzdelávací systém nepozná. Je to nevyhnutné spresniť na základné školy alebo základné školy s druhým stupňom (aj na úkor zjednodušenia, keďže TALIS zachytáva aj 8-ročné gymnáziá). To sa dá ošetriť aj v poznámke.	akceptovaná
18	s. 5	Navrhujem vypustiť prvé zhrnutie vľavo.	Efektivita riaditeľov tu opäť nie je vymedzená a ani naviazaná na spokojnosť učiteľov. Okrem toho je zistenie regresnej analýzy interpretované zmätočne.	akceptovaná

19	s. 5, ods. 2	Navrhujem doplniť interpretáciu, prečo je v 1. funkčnom období najnižšia fluktuácia učiteľov.	Z údajov vyplýva, že spokojnosť je vyššia v 2., 4. a 5. funkčnom období oproti 1. a 3. Zároveň je však fluktuácia v 1. najnižšia a v 3. najvyššia. Ako to možno interpretovať? To, že nespokojní učitelia v 1. období iba „vyčkávajú“, v 2. sú už v priemere spokojnejší a v 3. niektorí nespokojní odchádzajú, nedáva veľmi zmysel. Podrýva to celkovú argumentačnú líniu vzťahu spokojnosti a fluktuácie učiteľov s ohľadom na počet funkčných období riaditeľov.	Čiastočne akceptovaná. V texte priznávame, že 1. funkčné obdobie nezapadá do navrhovanej interpretácie.
20	s. 5, ods. 2 a 3	Navrhujem zlúčiť odseky a zjednodušiť argumentáciu o spokojnosti i fluktuácii učiteľov a ich potenciálnom vzťahu k počtu funkčných období riaditeľov.	Vo vzťahu troch premenných – miery spokojnosti a fluktuácie učiteľov a počtu funkčných období riaditeľov sa javí, že žiaden všeobecne interpretovateľný vzorec správania nepreukazujú. Spokojnosť „skáče“ a je zaiste ovplyvnená všeličím iným ako len dĺžkou pôsobenia riaditeľa. Zároveň podľa prezentovaných dát nie je spokojnosť previazaná s fluktuáciou učiteľov. A oboje sú nekonkluzívne vo vzťahu k počtu funkčných období riaditeľov. S tým sa je potrebné argumentačne vysporiadať a zrozumiteľne to sformulovať, pretože prezentované dáta pôsobia zmätočne.	akceptovaná

21	s. 5, ods. 4 a 5	Navrhujem zlúčiť odseky a prepojiť argumentáciu o vplyve odmeňovania na spokojnosť učiteľov vo vzťahu k počtu funkčných období riaditeľov.	Z argumentácie implicitne vyplýva, že fluktuácia je nízka a spokojnosť relatívne vysoká v prvých dvoch funkčných obdobiach, pretože riaditelia učiteľom v tomto období („v priemere“ a ak im to možnosti dovoľia) priplátia. Po ňom sa zrejme vytratí efekt odmeňovania a taktiež sa môže zvýšiť nespokojnosť kvôli iným okolnostiam. Nespokojní počas tretieho obdobia odídu, ostatní zostanú, čo zvýši celkovú mieru spokojnosti. Ak je toto jedno z posolstiev komentára, bolo by vhodné ho v nejakej podobe jasnejšie sformulovať a zároveň sa vysporiadať s otázkami, ako napr. vplyv tarifného navyšovania plátov alebo ďalších faktorov vplývajúcich na fluktuáciu. Ak vyššie uvedené nie je ponúkané ako možné vysvetlenie, tak doterajšia argumentácia to evokuje, no dostatočne zrozumiteľne nevyvracia. Poznámka 16 na vymedzenie sa k implikovanému posolstvu nestačí.	Čiastočne akceptovaná. Interpretačná časť zapracovaná. Modelom nevieme odsledovať (ani to nebol zámer), čo vplyva na fluktuáciu, to by bol námet na samostatnú analýzu. V časovom bode, kedy sa zbierali údaje o spokojnosti, boli výškou tarifného platu ovplyvnení všetci učители rovnako, preto by to nemalo mať vplyv na rozdiely vo fluktuácii naprieč funkčnými obdobiami, resp. ten vplyv by mal byť náhodný.
22	Box č. 2	Navrhujem zjednodušiť formuláciu časti úvodného odseku v záujme vyššej zrozumiteľnosti.	Formulácia nie je dostatočne zrozumiteľná, najmä v pasáži o spojitaj premennej.	akceptovaná
23	s. 6 a 7,	Navrhujem doplniť možné vysvetlenie nejednoznačnosti záverov aj o vyvíjajúce sa zručnosti riadenia riaditeľov.	Vplyv zriaďovateľa je významný pri výbere riaditeľa, ale spravidla už nie taký výrazný	akceptovaná

	predposledný a posledný odsek záveru		pri samotnom riadení školy, ktoré vplýva napríklad aj na spokojnosť učiteľov.	
24	s. 6 a 7, Záver ako celok	Navrhujem vložiť obdobné konštatovanie, ako je uvedené v úvodnom zhrnutí o pretrvávajúcej dátovej nepodloženosti návrhu na obmedzenie počtu funkčných období riaditeľov.	Doplnenie aktualizačného momentu a posilnenie relevancie komentára.	akceptovaná
25	Príloha č. 1	Navrhujem spresniť formuláciu o vplyve spokojnosti učiteľov na konci prvého odseku.	Konštatovanie o výrazne menšinovom zastúpení učiteľov v rade školy vychádza z maximálneho počtu jej členov. V prípade nižšieho celkového počtu členov sa aj váha hlasu zástupcov učiteľov zvyšuje. S ohľadom na možný neformálny vplyv učiteľov v rade školy sa ani pri maximálnom počte jej členov ich vplyv nejaví ako marginálny – a nie na dĺžku funkčného obdobia, ako je v poslednej vete uvedené, ale na výber spomedzi kandidátov, resp. počet funkčných období toho istého riaditeľa.	Čiastočne akceptovaná. Podľa zákona musia byť zamestnanci školy zastúpení v rade školy vždy menšinovo. Preto spokojnosť učiteľov by nemala rozhodnúť o počte funkčných období riaditeľa. Môžeme špekulovať, že nejakú úlohu pri rozhodovaní zohráva v prípade učiteľov, ale nezdá sa mi pravdepodobné, že by rodičia alebo zástupcovia zriaďovateľa, ktorí majú väčšinové zastúpenie, zohľadňovali spokojnosť učiteľov.



**CELKOVÉ HODNOTENIE (recenzent/ka vyplní túto časť po vysporiadaní sa s pripomienkami analytickou jednotkou):**

Komentár je relevantný s ohľadom na opakovane vznášajú požiadavku na reguláciu počtu funkčných období riaditeľov škôl. Na základe skúmaného vzťahu medzi dĺžkou pôsobenia v riadiacej funkcii a spokojnosťou i fluktuáciou zamestnancov škôl analytický výstup ukazuje, že rôzne zdôvodnenia obmedzenia funkčných období riaditeľov sú zväčša výsledkom subjektívnych presvedčení než návrhmi na riešenie problému postavenými na dátach. Silnou stránkou analytického výstupu je naviazanie na relevantné a metodologicky vhodne spracované dáta. Komentár zároveň stručne prezentuje medzinárodný kontext a odborný prehľad skúmanej problematiky.

Text je po zapracovaní vznesených pripomienok po formálnej stránke primerane zrozumiteľný a čitateľný, má logické členenie do podkapitol, obsahuje jasné zhrnutie aj dáta prezentované v grafoch a prílohách. Zoznam použitých zdrojov je relevantný a štandardne referencovaný. Výstup napĺňa vymedzenie komentára ako kratšieho analytického materiálu venujúceho sa konkrétnemu čiastkovému problému a určenému pre verejnú diskusiu.

Z obsahového hľadiska má komentár po zapracovaní pripomienok jasne zadanú výskumnú otázku a základné koncepty. Využíva dáta z overených zdrojov za adekvátne časové obdobie. Zvolený metodologický prístup prispieva ku korektnej analýze, jasnej argumentačnej línii a k formulovaniu zrozumiteľných záverov. S ohľadom na formát komentára nebolo nevyhnutné obsiahlo zohľadňovať iné dôležité aspekty a súvislosti témy s ohľadom na kompetencie riaditeľov škôl, ich reálny výkon v praxi či na problematiku financovania a riadenia ľudských zdrojov v regionálnom školstve.

Zvolená téma doposiaľ nebola analyzovaná s ohľadom na aspekty a premenné, ktoré si autorka komentára vybrala. V tom spočíva jeho prínos, a to napriek relatívne úzkemu zameraniu na čiastkový aspekt riadenia. Sekundárnym prínosom komentára je potvrdenie faktu, že snaha skvalitňovať verejné politiky a prinášať návrhy riešení, ktoré na to aspirujú, musí byť založená na relevantných poznatkoch namiesto svojvoľných a účelových interpretácií a tendencii časti tvorcov verejnej politiky venovať sa skratkovito len čiastkovým (kvázi)problémom namiesto riešenia závažných systémových nedostatkov pri riadení školstva.

Komentár v jeho aktuálnej podobe odporúčam na zrecenzovanie a publikovanie.

---

[1] Výber medzi: 1. analýza (komplexný analytický materiál s návrhmi konkrétnych systémových opatrení); 2. komentár (rozsahovo menší analytický materiál venujúci sa konkrétnemu čiastkovému problému); 3. manuál (metodické usmernenie vyplývajúce z potreby zjednotenia procesov a postupov v konkrétnej oblasti).

[2] Formát 1 pre komentár/manuál (2 recenzenti bez povinného odborného workshopu); Formát 2 pre analýzu (3 recenzenti a povinný odborný workshop).

[3] Do tabuľky značiť pripomienky zásadného metodologického a obsahového charakteru (nie štylistické či gramatické opravy).

[4] Vyplní analytická jednotka: pripomienka bola akceptovaná / pripomienka nebola akceptovaná a zdôvodnenie / pripomienka bola čiastočne akceptovaná a zdôvodnenie.