

3 UDRŽENÍ ŽÁKA

3.1 Základní vymezení

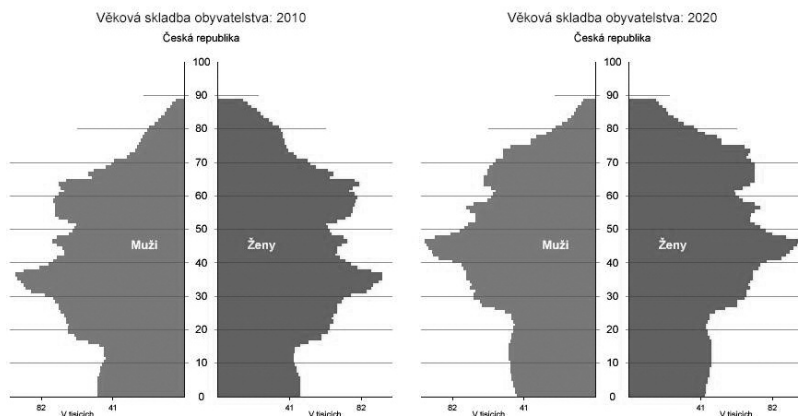
Žáka tedy škola získala. Jeden přišel jen na přání svých rodičů, druhý si školu vybral s jejich pomocí, jinde pomohli známí či dítě přešlo do nové školy společně se svým kamarádem. Pro management školy tím nastává další etapa vývoje – udržení žáka.

Často je těžší něco udržet než to získat. Buďme otevření – školy jsou leckdy pod takovým tlakem snižujícího se počtu žáků, že jdou za hranici splnitelnosti svých slibů. Může potom dojít k určitému rozčarování. Rodiče si mají ověřit serióznost nabídky školy a realnost jejího naplnění. Jistě na to existují nástroje. Je potřeba se více zajímat o pověst školy a její místo mezi vzdělávacími institucemi. Na druhé straně jsou to často rodiče, kdo nutí dítě vstoupit na zbytečně náročnou školu, přehlíží problémy svého dítěte a předá managementu školy nekompletní či zkreslené informace o svém dítěti. Pro ředitelku či ředitele školy by mělo být důležité pátrat po tom, proč se k nim hlásí žák, který již přestoupil ze školy na školu vícekrát předtím...

POZNÁMKA

Zaujal mne rozhovor s jednou paní ředitelkou zakládající počátkem devadesátých let soukromou školu. Dlouze vzpomínala na to, jak bylo těžké neslibovat nesplnitelné věci, když to tehdejší polistopadová společnost přímo vyžadovala. Řada nových škol vznikala jako alternativa k něčemu nefunkčnímu, kostnatému a byla tehdy patrna vysoká míra očekávání. Škola chtěla být moderní, vyhledávaná a oblíbená. Uvedená ředitelka si ovšem vzpomenula na určitý typ rodičů přicházejících s dítětem z jiné školy. Nejprve slyšela obrovskou chválu na svoji školu a mnoho kritických slov na adresu předchozích zařízení. Dnes už se na to dívá s úsměvným nadhledem. Tehdy ovšem byla podle svých slov překvapena tím, jak v krátké době titíž rodiče přesouvali své dítě dál a stejně kriticky hovořili o její škole.

Kromě výše uvedených skutečností se bude česká škola potýkat ještě s jedním problémem, který je bohužel současnými politicky motivovanými zřizovateli škol stále odsouván a neřešen. Jde o prudce se snižující počet žáků a v souvislosti s pojmenovaným otálením se často jedná o fatální problém nenaplněnosti škol. Děti je zkrátka málo, doporučuji srovnání počtu patnáctiletých a počtu osob v tzv. Husákově generaci. Počet škol všech zřizovatelů od listopadu 1989 přitom značně narostl.

Obrázek 6 Věková skladba obyvatelstva České republiky (zdroj: ČSÚ, 2014)

Výše uvedený graf populačního vývoje je znepokojivý nejen pro školství. V ideálním případě by se měl počet obyvatel postupně snižovat od počtu narozených do vyššího seniorského věku (věk je uveden na svislé ose). Namísto toho jsou patrné výkyvy, které sice dokážeme vysvětlit (poválečná generace, Husákovy děti, polistopadový útlum), ale které budou dlouhodobě ovlivňovat život společnosti. Nejvíce problematické je a bude počet obyvatel v nejmladších věkových skupinách. V současné době jde o počet žáků ve školách a z toho plynoucí optimalizační procesy, v budoucnu ovšem půjde o zásadní problémy důchodového systému.

Populační křivka však nemusí znamenat pouze problém. Obyvatelé České republiky se dosud věnují systematickému vzdělávání v mnohem menší míře, než je tomu v jiných evropských zemích. Školám se zde otevírají často netušené možnosti stávat se centry celoživotního vzdělávání a rozšiřovat tak pozornost na více cílových skupin.

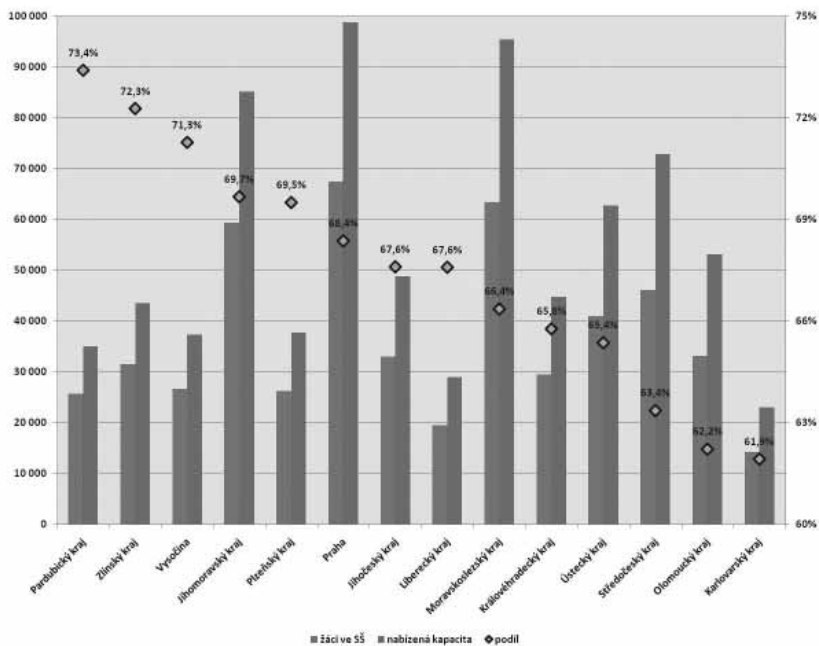
Skutečně fatální situace panovala v době prvního vydání této publikace ve věkové skupině 15–18 let věku. Níže uvedený graf ukazuje střední školy v roce 2014, rozdělené do jednotlivých krajů, a jejich průměrnou naplněnost. Bylo tedy více než pravděpodobné, že konkurenční boj mezi školami a jejich neodborné ovlivňování zřizovateli bude funkce školy odsouvat do pozadí.

Do doby druhého vydání knihy se propad posunul na přechod mezi středními a vysokými školami. Mimo jiné vytváří obrovské pnutí při ukončování střední školy a problematizuje nastavení kvalitní úrovně maturitní zkoušky. Stejně tak nesmyslně vysoké kapacity škol vysokých umožňují vstup na akademickou půdu prakticky komukoli bez ohledu na předpoklady a zejména chuť usilovně studovat.

Chce-li ředitel školy udržet přijaté žáky, musí začít od základů a uvědomit si, jak udržet dobré učitele. Proto je inspirující pohled mimo školství a práce s výsledky výzkumů o příčinách odchodu učitelů ze školství. Z důvodu pochopení možných úskalí, která je často nutno brát v úvahu v klíčových rozhodovacích okamžicích,

jsou ovšem zmíněné faktory reflektovány od feminizace, setrvačnosti, nízké míry sebevědomí pedagogů až po neexistenci základního dokumentu českého školství a společnosti. Kritéria kvalitní školy ČŠI jsou používána poměrně krátce, přetrvávají obavy ze změřitelnosti a certifikátů.

Obrázek 7 Využití kapacit středních škol v České republice (zdroj: MŠMT, 2014)



Pro doplnění a zajímavost uvádím charakteristiky dynamické a pracovníky vyhledávané firmy (vlastní zpracování):

- zajímavé úkoly,
- volnost, samostatnost,
- kultura organizace zaměřená na pracovníky,
- pružné pracovní podmínky,
- možnosti osobního rozvoje,
- participace, dialog, možnost spoluúčasti,
- vhodné pracovní klima,
- jistota zaměstnání, sociální požitky.

Při bližším prostudování je zřejmé, že většinu těchto atributů splňuje značné množství českých škol. Je namísto otázka, zdali je tato skutečnost dalším specifickým školství, zdali malá míra mobility znemožňuje pedagogickým pracovníkům uvědomit si své podmínky, nebo do hry vstupují další faktory. Zdánlivě paradoxně to ovšem nejsou faktory finanční. Výzkumy dokazují, že učitelé vedou k odchodu ze

škol zejména jiné příčiny než jejich finanční ohodnocení, například malá perspektiva osobního postupu, nízká míra prestiže povolání či atmosféra ve sborovnách.

Rok před druhým vydáním knihy vířila české pedagogické mínění otázka kariérového systému učitele. Je signifikantní, že jeho neschválení v létě 2017 přivítala velká část pedagogických pracovníků. Sílí tedy rozpor – kariérový systém ve školách neexistuje a zcela jasně chybí, a přitom jeho (hypotetické) přijetí není akceptováno.

3.2 Lidé ve škole a jejich rozvoj

Významnými faktory úspěšného pedagogického procesu jsou učitelé a ředitel působící v konkrétním prostředí na žáky. Proto musí být zásadní otázkou jejich kvalitní vzdělávání. V současné době se konečně vážně diskutuje nutnost předchozího manažerského vzdělání pro budoucí ředitele školy a jejich systematická podpora.

V širším slova smyslu musí být školský manažer vzdělán takovým způsobem, aby byl nejen schopen zajistit optimální chod školy, školského zařízení či odboru školství, ale také zachytit tendence vývoje, vyhodnocovat a eliminovat riziko a v optimálním případě se aktivně podílet na formování budoucnosti (školství).

V užším slova smyslu musí být školský manažer veden k řízení pedagogického procesu a zvyšování kvality výuky nikoli primárně svým přímým pedagogickým působením, ale kultivováním kompetencí k výběru a vedení lidí (Pisoňová, 2008), k budování a řízení organizace, stejně jako k sestavení školního vzdělávacího programu a pochopení nezbytných souvislostí. Pedagogický proces musí být schopen plánovat, organizovat, kontrolovat a rozhodovat o jeho aktivitách v plné šíři.

Důležitost ředitele školy bývá často podceňována. Stojí za jisté zamyšlení i skutečnost, že ředitel školy je rozhodujícím faktorem v otázce dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, rozhoduje o účasti na vzdělávacích akcích, o financích, o dalším využití získaných kompetencí. V souladu s moderními trendy zemí OECD se stává jedním z důležitých faktorů svou kvalitou přímo determinujících úspěšnost systému.

PODNĚT K ZAMYŠLENÍ

Každý pedagogický pracovník, tedy pochopitelně i ředitel školy, má stanoveny povinné předpoklady výkonu své práce i povinnost dalšího vzdělávání. Manažeri projektů ESF, pracovníci vzdělávacích agentur často zasahující velké regiony a značné množství škol stojí mimo systém i zavedená pravidla. Není to zvláštní?

PŘÍKLAD

Výzkumný příklad: Přímá vyučovací povinnost

Tato sonda byla sestavena jako první etapa většího výzkumu v oblasti pedagogické práce ředitelů škol, jenž bude součástí výzkumného záměru PedF UK v Praze

a univerzitního projektu PRVOUK. Z tohoto důvodu popisuje přípravnou fázi dosavadního výzkumu a její metodologické uchopení. Jednalo se o smíšený design výzkumu. V rámci předmětů Řízení pedagogického procesu a Aktuální otázky školského managementu byly v měsíci lednu 2011 osloveny dvě velké skupiny účastníků vzdělávacích programů pro vedoucí pedagogické pracovníky ve školství – oboru Školský management a oboru celoživotního vzdělávání Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky. Vzhledem ke skutečnosti, že oba dva obory jsou obsahově blízké a jsou vyhledávány stejnou cílovou skupinou, nebyly zkoumány rozdíly v odpovědích mezi studenty jednotlivých programů, ale naopak bylo záměrně počítáno s jednou skupinou respondentů ($n = 87$). Šlo celkem o 87 účastníků, z nichž bylo aktuálně ve funkci ředitele školy či zástupce ředitele školy 65 osob, ostatní byli pedagogickými pracovníky na pozicích středního managementu či vyučujících předmětů.

V první fázi výzkumu byl kvantitativně vyhodnocován názor na přímou vyučovací povinnost ředitele školy. Autoři výzkumu (Trojan, Lhotková) hodlali zjistit tento názor, a proto byla záměrně zvolena bipolární škála, umožňující zjistit nikoli různou míru souhlasu či nesouhlasu (což by umožňovala např. škála nesouhlasím – spíše nesouhlasím – spíše souhlasím – souhlasím), ale jasný základní názor, zdali ředitel školy má, či nemá učit, zdali má být oním prvním učitelem, nebo má na tuto část své pracovní náplně rezignovat. Otázka měla svá úskalí v současných právních předpisech, které vymezují přímou vyučovací povinnost, ale autoři výzkumu zjišťovali názor respondentů bez ohledu na znění příslušného zákona.

Ve druhé části výzkumu použili autoři názory z diskusí, které vedli tito účastníci v rámci uvedených předmětů. Součástí studijních povinností je aktivní účast v těchto diskusích, katedra používá vhodný elektronický nástroj MOODLE, který umožňuje odpovědným garantům vstupovat do těchto diskusí, ovlivňovat je a získat ucelený názorový přehled. Diskuse byly přepisovány, proběhla etapa kódování jednotlivých odpovědí a sestavení seznamu klíčových slov, klíčových determinant kladného či záporného názoru. Design výzkumu umožnil nahlédnout do hlubokého prostoru úvah a rozhodovacích procesů, které vedly k bipolárním odpovědím respondentů. Tato etapa byla klíčovou etapou současné fáze výzkumu a vyvrcholila v sestavení dvou ohniskových skupin, jejichž členové umožnili autorům výzkumu detailně probrat jednotlivé faktory odpovědí.

Dvě uvedené ohniskové skupiny o velikosti devět členů byly sestaveny systematicky tak, aby byla zajištěna odpovídající diverzita z hlediska aktuálního pracovního zařazení ve škole, druhu a velikosti školy. Během setkání a řízených rozhovorů byly precizovány odpovědi a hledány oblasti, se kterými autoři výzkumu pracovali v následující, kvantitativní fázi.

Jak bylo uvedeno dříve, jednalo se o vzorek respondentů, kteří byli v době výzkumu pedagogickými pracovníky škol a školských zařízení ve funkci ředitele školy, zástupce ředitele, středního managementu či vyučujících předmětů. Jednalo se tedy o osoby z terénu, které jsou každodenně konfrontovány se svými pedagogickými povinnostmi na jedné straně a s manažerskými povinnostmi ředitele získanými přímo či zprostředkovaně na straně druhé.

Na položenou otázku, zdali má ředitel školy v době výkonu funkce vykonávat přímou vyučovací povinnost, kladně odpovědělo 58 % respondentů, záporně 42 % respondentů. Autoři výzkumu nenašli zásadní rozdíly mezi respondenty z různých druhů škol. Číslo záporných odpovědí je poměrně vysoké a jistě znepokojivé vzhledem k českému tradičnímu pojetí. Téměř u poloviny pracovníků zde nastává jisté pnutí, které musí být v budoucnu zcela jistě řešeno legislativně, popř. změnou povinností, a z toho vyplývající míry autonomie ředitele školy.

Dále uvádíme výběr z nejčastěji reflektovaných kladných i záporných názorů respondentů:

Kladné názory na přímou vyučovací povinnost ředitelů škol:

- zachování praxe učitele,
- most mezi ředitelem, učiteli a žáky,
- je třeba zůstat v obraze a udržet si kontakt s problematikou,
- pedagogický proces je základní náplní školy,
- možnost poznání žáků během výuky,
- odreagování po manažerských povinnostech.

Záporné názory:

- pedagogickou povinnost by bylo možno splnit jinak (např. zastupování nepřítomných učitelů by umožňovalo návštěvu většího množství tříd),
- ředitel stejně během vlastní výuky nepozná všechny žáky školy,
- velká časová náročnost výuky,
- ředitel školy má širokou škálu povinností, nemůže zajistit pravidelnost rozvrhu,
- množství jiných činností znesnadňujících kvalitní výuku,
- malé množství vyučovacích hodin zejména u ředitelů základních a středních škol stejně neumožňuje, aby ředitel školy byl stále nejlepším pedagogem.

Základní otázkou interpretace této fáze výzkumu se jeví zdůvodnění vysokého procenta respondentů, kteří by hypoteticky preferovali novelizaci zákona o pedagogických pracovnících ve smyslu odstranění tradičního pojetí pedagogické práce u ředitelů škol.

Autoři výzkumu předkládají tuto interpretaci: Obsah práce a kompetence ředitelů škol doznaly obrovských změn (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012), zejména v souvislosti s probíhající kurikulární reformou a často zmiňovaným politickým neodborným vlivem na školy. Ředitel školy řeší problémy z oblasti práva, ekonomiky, stojí v čele výběrových řízení a velkých projektů, v neposlední řadě svou roli hraje i postupné slučování škol a zvyšování počtu tříd. V této situaci se jeví jako pochopitelné, že mnozí respondenti prakticky rezignovali na pedagogickou roli ředitele školy a jeho přímou práci s žáky, což je znepokojivá situace.

Lze polemizovat, zdali ředitelé škol nemají mnohem větší kladný vztah ke svému pedagogickému působení a vysoké procento negativních odpovědí není pouze obrannou reakcí na stávající stav. Během elektronických diskusí i během rozhovorů v ohniskových skupinách se autorům výzkumu jeví nepoměrně vyšší procento respondentů,

kteří by preferovali zachování přímé vyučovací povinnosti ředitele školy jako základního článku řízení, ovlivňování a kultivace pedagogického procesu na jím řízené škole.

3.3 Učitel jako vzor

Chci se nyní zamyslet nad tím, kdo mohl kdysi v minulosti ovlivnit člověka natolik, že se jednou rozhodl podat přihlášku do konkurzu, sestavit vizi, předstoupit před konkurzní komisi a převzít obrovskou odpovědnost. Nejsem jistě první, kdo se nad tímto tématem zamýšlí, pojmenovává možné determinanty, hodlám však zůstat pouze u vzorů.

Poslední impulz k napsání tohoto příspěvku byl poměrně prozaický. Realizujeme s kolegy na naší katedře výzkum o ředitelích škol. Již dnes mohu avizovat řadu zajímavých myšlenek. Jedna z otázek, kterou jsme pokládali našim respondentům z celé republiky, byla zaměřena právě na to, zdali měl současný ředitel školy nějaký vzor. Člověka, který jej ovlivnil, nasměroval, zaujal jej a snad svým jednáním a názory přesvědčil natolik, že tehdejší žák či učitel se jednou rozhoduje vstoupit do podobného prostoru, na onen pověstný lodní můstek. Měli jsme na mysli skutečně vzor profesní, stranou jsme tedy ponechali vliv rodičů, spolužáků či kamarádů.

Počítali jsme s tím, že většina lidí měla svůj ředitelský či manažerský vzor. Možná kdysi dávno na základní nebo na škole střední i během vysokoškolského studia mohla přijít nějaká inspirace. Každému z nás zůstává v mysli jednání skutečných osobností, na něž se nezapomíná, které si někdy během času možná idealizujeme.

Základní či střední škola je již dlouho za námi a my mnohdy po dlouhé době dospělými očima vyhodnocujeme i kontext, ve kterém se náš tehdejší učitel či ředitel pohyboval. Někdy mohl být vzor z jiné životní etapy, třeba z prvního (učitelského) místa, nebo naopak třeba ze stáže odehrávající se ve zcela jiném prostředí, mimo školství. Zkratka – naše východisko před rozděním dotazníků bylo následující: Předpokládali jsme, že většina lidí má svůj kladný vzor, který je ovlivnil a na němž jsou v současnosti schopni popsat právě ony ovlivňující vlastnosti nebo projevy chování.

Výsledky byly ovšem poměrně překvapivé. Nadpoloviční většina respondentů (konkrétní čísla ponechám do jiných článků, celkem šlo téměř o tři stovky osob) vzor nemá. Nenašli nebo možná nechtěli najít ve své mysli nikoho, kdo je nasměroval ředitelským směrem, komu by se chtěli podobat, jehož odkaz by chtěli naplnit. Snad to není příliš patetické, ale považoval bych to za zcela přirozené. Osobně mám ze svého žákovského období vzor ve své bývalé třídní učitelce, pozdější ředitelce velké školy, s níž jsem často v duchu i ve skutečnosti rozebíral leckterou situaci během svých ředitelských začátků. Mnozí současní ředitelé profesní vzor nemají, ale to nebylo všechno. Nemalá část těch, kteří našli nějaký ten vzor, uvedla poměrně nečekaně, že mají vzor záporný, tedy nikoho, komu se chtějí podobat, ale konkrétní osobu (bojím se potom napsat osobnost), vůči níž by se chtěli vymezit, dělat to zcela jinak, zkratka se tomu člověku vůbec nepodobat. Jsou uváděny rozličné

motivy – špatná komunikace, zvýhodňování části sboru, mezilidské vztahy všeho druhu, ješitnost, projevy zlé vůle či lidská malost a podlézání.

Čím to je, že tolik našich respondentů mělo vzory negativní, tedy ony zmíněné antivzory? Poslední dobou se vynořují právě ony myšlenky o vzorech, vzorcích chování, tradicích a osobnostech, které by měly být schopny v kladném slova smyslu člověka ovlivnit. Nesouhlasím s tím, že by pozitivně ovlivňujících osobností bylo málo, ale nejsou tak hlasité, mediálně zdatné či vůbec vyhledávané. Lidi více přitahují negativní jevy, čekají na senzace či neúspěchy. Je přece krásné zapomenout na vlastní život, odpovědnost. Každý jsme se setkali s tím, že jsme cítili preferenci toho nedobrého před dobrým. Jde o popis stávajícího stavu. Možná budou muset vzory vyrůst, ale jedno je jisté: Naši žáci i učitelé, kolegové, stejně tak rodiče i ostatní lidé vstupující do školy vnímají osobu ředitele školy (samozřejmě i osoby všech pracovníků školy).

Byl bych velice rád, kdyby na podobné výzkumné otázky, ovšem položené v budoucnosti, odpovídali respondenti s přesvědčením, že jejich profesní život ovlivňovala v kladném slova smyslu osoba některého z učitelů či ředitelů, které v životě poznali. A kdyby to nebyla pouhá osoba, nýbrž skutečná osobnost.

PODNĚT K ZAMYŠLENÍ

Jak učitel působí na žáka? Jak ředitel pozná, že působí dobře? Najde si ředitel čas nejen na hospitace a diskuse o kvalitě výuky, ale také na vytváření podmínek pro vzájemné návštěvy mezi učiteli, debaty o žácích a vytváření podmínek pro sdílení pedagogického procesu všemi pedagogy?

Prameny pro rozšíření obzorů:

- FALTÝSEK, P., KŘIVÁNEK, R., ŠLAJCHOVÁ, L. a V. TROJAN (ed.). *Vzdělávací lídr: Zkušenosti s realizací vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky ZŠ*. Praha: ČŠI, 2015.
- TROJAN, V., TROJANOVÁ, I. a M. PUŠKINOVÁ. *Zástupce ředitele aneb Život mezi mlýnskými kameny*. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 2018.