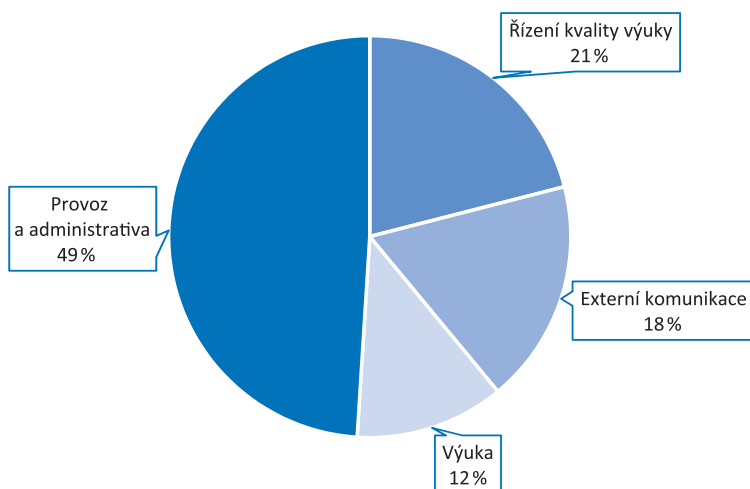


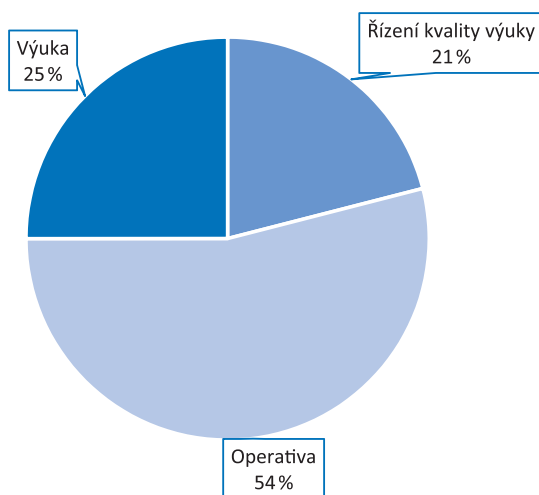
5. ZÁSTUPCE ŘEDITELE A PEDAGOGICKÝ PROCES

Jednou ze zásadních otázek, která je opakovaně nastolována v diskuzích, je způsob **řízení pedagogického procesu**, popř. veškerého edukačního působení ve škole. Z mezinárodních doporučení vyplývá, že pro zlepšení výsledků žáků České republiky, stejně jako výsledků žáků konkrétní školy je nezbytné, aby byl ředitel školy lídrem pedagogického procesu, aby se po velkou část svého pracovního dne věnoval pedagogickému vedení (Trojan, 2017). V tuto chvíli tomu tak často není, a proto zkusíme načrtnout, zdali by tuto zásadní odpovědnost školy mohl alespoň částečně převzít a realizovat zástupce ředitele.

Východiskem pro nás bude současný stav. Podle šetření společnosti McKinsey & Company (McKinsey & Company, 2010) je situace nevyhovující jak z pohledu ředitele školy, tak zástupce a je namístě otázka, kdo je tedy lídrem pedagogického procesu. Podle respondentů se řízení kvality výuky věnují obě osoby ve škole přibližně jednu pětinu svého pracovního času, tedy jeden den v týdnu! Podobná data získáme z nedávno zveřejněného šetření TALIS 2013. Přitom je logické, že by to mohl být zástupce, na koho by odpovědnost za řízení pedagogického procesu přešla.

Obr. 16 Náplň pracovního času ředitelů škol (McKinsey, 2010)



Obr. 17 Náplň pracovního času zástupců ředitele (McKinsey, 2010)

Nejprve uvedme výsledky vlastního výzkumného šetření, realizovaného metodou hloubkových rozhovorů. Celkem proběhly čtyři rozhovory, vždy se jich účastnili dva zástupci ředitele základní školy, často používající štábní strukturu (ředitel školy, zástupce ředitele pro první stupeň a zástupce ředitele pro druhý stupeň). Byly systematicky vybrány osoby z různých velikých škol, zohledněno bylo též hledisko teritoriální. Graduálně konstruovaný vzorek respondentů byl vybrán záměrně, s ohledem na předem stanovená kritéria. Všichni z uvedených respondentů působili jako zástupce ředitele po dobu delší než 5 let a bylo zajištěno zastoupení jak mužů, tak žen. V době výzkumu se věk účastníků pohyboval v rozmezí 34 až 46 let, průměrná délka praxe zástupce ředitele činila 7,9 let, sedm respondentů působil jako zástupci ředitele na první škole, jedna osoba již měl praxi ve stejné funkci na jiné škole.

Rozhovory se uskutečnily v jarních měsících roku 2013. Každý rozhovor byl veden autorem článku za přítomnosti tichého pozorovatele (Švaříček, Šeďová, 2007). Otázky i celá struktura rozhovorů byly předem připravené, aby se co nejvíce shodovaly dynamika, struktura i zacílení všech čtyř rozhovorů. Odpovědi respondentů prošly kategorizací pomocí otevřeného kódování (Chrásková, 2007). Vzhledem k zajištění nezbytné triangulace byly hloubkové rozhovory doplněny terénními poznámkami ze škol zkoumaných zástupců ředitelů, kde výzkumníci hovořili s jejich řediteli a analyzovali jejich názorová stanoviska. Takto byl získán cenný materiál k následné analýze.

Pro šetření byly formulovány tyto výzkumné otázky:

1. Máte ve své pracovní náplni stanovenou odpovědnost za řízení pedagogického procesu?

2. Jak jeho průběh kontrolujete?
3. Delegujete svoji odpovědnost na další členy pedagogického sboru?
4. Co by se mělo pro zdokonalení této oblasti změnit?

Základní výzkumné otázky byly konkretizovány otázkami v rozhovoru a posléze rozděleny do pěti oblastí.

Popis výzkumného vzorku:

- muž, ZŠ ve větším městě (nad 200 000 obyvatel), již dříve zástupce ředitele, praxe ve zkoumané funkci 14 let;
- žena, ZŠ ve větším městě (nad 200 000 obyvatel), praxe ve zkoumané funkci 6 let;
- žena, ZŠ ve městě (do 60 000 obyvatel), praxe ve zkoumané funkci 10 let;
- muž, ZŠ ve městě (do 60 000 obyvatel), praxe ve zkoumané funkci 9 let;
- muž, jediná ZŠ v menším městě, praxe ve zkoumané funkci 6 let;
- muž, jediná ZŠ v menším městě, praxe ve zkoumané funkci 4 roky;
- muž, vesnická ZŠ, praxe ve zkoumané funkci 3 roky;
- žena, vesnická ZŠ, praxe ve zkoumané funkci 11 let.

Každý z rozhovorů trval přibližně 90 minut a zúčastnil se ho autor textu a další kolega z pracoviště v roli pozorovatele. Celý rozhovor byl vždy nahrán, což umožnilo nahrávky přepsat a vyhodnotit metodou otevřeného kódování. Každý z výzkumníků pracoval nejprve samostatně, aby bylo možné výsledky porovnat a zajistit jejich reliabilitu.

Výsledky výzkumu:

Okruh č. 1: Máte ve své pracovní náplni stanovenou odpovědnost za řízení pedagogického procesu?

Z odpovědí vyplývá, že pracovní náplně zástupců ředitele jsou sestaveny poměrně vágně. Respondenti odpovídali ve smyslu, že se pedagogický proces nějak rozumí sám sebou, více formálně mají vždy vymezeny povinnosti formálního rázu, sestavení rozvrhu apod. V jednom případě si ředitel školy celý pedagogický proces nechává sám na sobě.

Okruh č. 2: Jak jeho průběh kontrolujete?

Na většinu respondentů jejich ředitel školy přenesl povinnost hospitací, u čtyř z nich zcela přestal učitele v hodinách navštěvovat a přenesl tuto formu kontroly učitelské práce na své zástupce, kteří mu pravidelně referují o poznacích z vyučovacích hodin. Ani v jednom případě nemají zástupci stanoveno, kolik vyučovacích hodin mají navštívit, důraz je kladen na práci s nastupujícími učiteli, popř. řešení problémových míst.

Okruh č. 3: Delegujete svoji odpovědnost na další členy pedagogického sboru?

Tato otázka rozdělovala respondenty viditelně podle velikosti školy. U větších škol pracovali zástupci s vedoucími předmětových komisí a předmětových týmů a přenášeli na ně více oblastí řízení pedagogického procesu. Nejčastěji to byla hospitační činnost, systém kontroly výsledků žáků, kontrola klasifikace, výběr učebnic, dodržování školního vzdělávacího programu.

Okruh č. 4: Co by se mělo pro zdokonalení této oblasti změnit?

Odpovědi této oblasti se dají rozdělit do dvou základních směrů. První se týká osoby ředitele školy, kdy byla respondenty shodně pojmenována neadekvátně vysoká míra byrokratické zátěže ředitelů škol a z toho vyplývající nemožnost věnovat se této stěžejní oblasti práce školy. Všichni respondenti mají praxi ve funkci zástupce ředitele, z jejich slov i závěrů následující etapy rozhovorů s jejich řediteli je patrné, že otevřeně spolupracují, jsou tedy dokonale informováni o práci ředitele školy a nejde o subjektivní pocitová vyjádření. Je patrná shoda s výzkumy samotných ředitelů, kteří pojmenovávali stejné příčiny – byrokratická zátěž, rozdílné požadavky mnoha státních subjektů, nekoncepčnost zřizovatelů a měnící se podmínky projektů ESF, bez nichž se školy neobejdou.

Druhý směr byl zacílen na samotné zástupce ředitelů. Většina z nich (6 respondentů) měla vystudováno funkční studium (ve třech případech studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, v dalších třech obor školský management), které je pro ně nepovinné, všichni studovali na doporučení svého ředitele či po dohodě s ním. Vnímají toto studium jako nezastupitelnou součást svého profesního vývoje a navrhuji stanovení povinnosti nějakého druhu manažerského vzdělání pro zástupce ředitele školy. Kromě vzdělání se objevil požadavek na přesnější stanovení povinností v oblasti řízení pedagogického procesu z centrální úrovně pro zástupce ředitele a bylo diskutováno o výši přímé vyučovací povinnosti. Respondenti také doporučovali praxi zástupce ředitele jako jednu z možných podmínek konkurzního řízení pro ředitele škol.

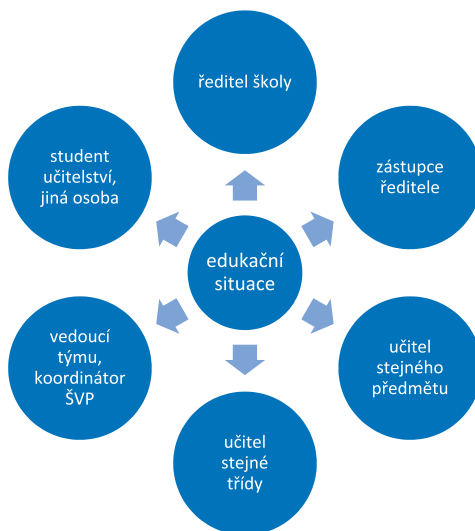
Výsledky hloubkových rozhovorů byly z hlediska řízení pedagogického procesu, kvality výuky a výsledků žáků dosti nelichotivé. Této podle autora příspěvku základní oblasti života školy se ředitelé škol nestihají věnovat a její delegování není jednoznačné.

Pracovní náplň zástupce ředitele školy často neobsahuje kompetence k řízení pedagogického procesu, hospitační činnost probíhá nahodile, až chaoticky, rozdělení kompetencí mezi ředitele a jeho zástupce není jasně strukturováno. Potěšující skutečností ovšem zůstává, že do řízení pedagogického procesu jsou zapojováni další pracovníci, nejčastěji vedoucí předmětových komisí či předmětových týmů. Stejně tak pozitivně vyznívají názory zástupců ředitelů na jejich manažerské vzdělávání, které převážně doporučují začlenit do připravovaného kariérového řádu jako

povinnost, stejně tak zdůrazňují praxi zástupce ředitele školy jako podmínku pro konkurzní řízení.

Jasně vyplývá, že je nezbytné pokračovat ve výzkumu této oblasti. Pedagogický proces skutečně není z hlediska managementu strukturovaně řízen, což je zejména v současné době nepříznivé a nebezpečné, ve svých důsledcích to může být pro budoucí scénáře školy až fatální.

Obr. 18 Rozmanitost edukačních situací



Zástupce ředitele se do pedagogického procesu zapojuje různým způsobem. Základní rozdělení je očekávatelné – buď se účastní jako vyučující, nebo jako jiná osoba. Ponechejme nyní stranou učitelské působení zástupce ředitele a věnujme se činnostem, které často přímo ovlivňují a kultivují pedagogický proces a přispívají k jeho celkovému řízení.

V širším slova smyslu je pedagogický proces naplněním Národního programu vzdělávání, v užším slova smyslu sestavením a naplněním konkrétního školního vzdělávacího programu konkrétními pedagogickými činnostmi (Trojan, 2018). Pedagogický proces je výchovně-vzdělávací proces, komplex vzájemně se podmiňujících vztahů a souvislostí mezi podmínkami a prostředky výchovného působení zaměřeného na cílevědomé utváření osobnosti. Pedagogický proces má dvě stránky, vzdělávání a výchovu.

Často pojmenovávanou skutečností vzhledem k pedagogickému procesu je postupné rozšiřování oblastí přímé odpovědnosti ředitelů škol

(Trojan, 2017). Charakter práce ředitele se proměnil od pedagogického vedoucího školy ke komplexnímu manažerovi (Trojan, 2016), což ředitele odvádí od přímého kontaktu s pedagogickým procesem. Pedagogický proces musí vždy zůstat nejdůležitější činností každé školy. Zodpovědnou osobou je jistě její ředitel, který svou každodenní prací vytváří podmínky. Nemůže na tuto činnost ovšem zůstat sám. Do řízení pedagogického procesu jsou postupně organicky začleňováni další pedagogičtí pracovníci a vytvářejí tak moderní pedagogický tým. Zvyšující se kurikulární autonomie přinesla i vyšší míru odpovědnosti. Je proto nezbytné, aby ředitelé škol, jejich zástupci i ostatní pracovníci škol uchopili tuto autonomii správně, odpovědně a ve prospěch žáků, které vzdělávají. Výsledky jejich práce se mnohdy projeví až po dlouhé době. O to lépe musí být pedagogický proces od začátku až do konce nastaven, musí být řízen a kontinuálně reflektován jeho průběh při zohlednění všech úskalí použití měření výsledků.

Na mnoha školách vstupuje do vyučovací hodiny či jiné formy edukačního působení (exkurze, projektová výuka, jiná akce mimo školu) zástupce ředitele jako hodnotitel v klasicky pojímané roli **hospitujícího**. Ke konkrétním hospitacím a pro pochopení jejich smyslu a provádění doporučují jiné prameny (např. Faltýsek, 2010; Trojan, 2018). Připomínám je, protože zástupce tuto práci mnohdy provádí častěji než sám ředitel školy – musí být proto správně vybaven nejen na optimální vyvážení hodnoticích a kontrolních složek hospitace, ale také na celkové vyhodnocení systému hospitací ve škole a sestavení hodnoticího reportu pro ředitele školy. Není žádoucí, aby ředitel školy dostával zkreslené informace v této základní oblasti života školy.

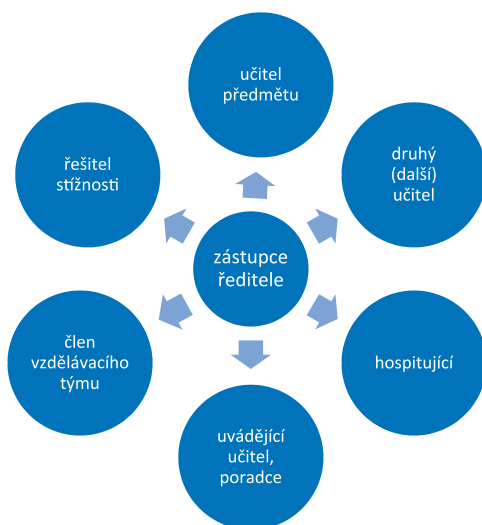
Zástupce ředitele jako zkušenější učitel bude také působit jako **uvádějící učitel** v případě nástupu nového pracovníka do školy. Zde bude pochopitelně ovlivňovat pojetí edukace u jiného učitele, bude radit, konzultovat i směřovat. V této oblasti se nejedná o kontrolu, ale podporu a pomoc, která na mnoha školách dosud citelně chybí. Každý nastupující učitel potřebuje nezbytnou míru podpory, aby se mohl rychle orientovat v pedagogických otázkách a samozřejmě také v běžných provozních otázkách školy. Navíc zástupce ředitele jako tolikrát pojmenovávaný svorník mezi učiteli a ředitelem může poradit i v oblasti hodnocení a kritérií a předem odstraňovat tradiční špatné pocity z návštěvy vyučovací hodiny jiným pedagogickým pracovníkem. Je zbytečné připomínat, že se jedná o tradiční bolístku našich škol a každá aktivita vedoucí k její eliminaci je žádoucí.

Předmětová orientace (dříve aprobovanost) zařazuje každého zástupce do některého z předmětových týmů či metodických skupin ve škole. Dá

se tedy počítat s tím, že do pedagogického procesu vstoupí i z tohoto důvodu – aby se podíval na práci jiného učitele blízkého předmětu, zkonzultoval učební postup, pomůcku či nový učební materiál.

V neposlední řadě je potřeba otevřeně pojmenovat, že zástupce ředitele jako člen managementu školy může do pedagogického procesu vstoupit na základě stížnosti rodičů či žáků, tedy přijde řešit často nepříjemné, mnohdy delikátní situace. Očekávám, že úspěšnost řešení těchto nepříjemných, ale přesto očekávatelných situací bude přímo úměrná autoritě a pověsti, kterou zástupce má mezi ostatními pracovníky školy.

Obr. 19 Zapojení zástupce ředitele do pedagogického procesu



Na závěr kapitoly o zástupci ředitele a jeho úkolech v řízení pedagogického procesu je třeba pojmenovat ještě jeden faktor. Škola se v posledních letech dostává pod silící tlak, aby správně nachystala žáky pro uplatnění na pracovním trhu. Je to samozřejmě důležitý pohled na školu i celý vzdělávací systém. Evropská unie také mluví o **vzdělání pro konkurenceschopnost**, dělají se srovnávací žebříčky výsledků žáků, akademici se přou o tendence vyčtené z výzkumných dat. Jenže pojetí vzdělávání redukované na uplatnitelnost na pracovním trhu je nebezpečné a ploché. Pracovní role je pouze jednou z rolí v životě člověka, nehledě na skutečnost, že sebedokonalejší prognóza a model budoucnosti nejsou schopny určit, jaké pracovníky bude vyžadovat pracovní trh za takových patnáct let. Stejně tak se můžeme přít o to, co je vlastně základní vzdělání a co má obsahovat. U některých věcí zkrátka přímou linku pro využití v pracovním životě nenajdeme. A není to špatně. Vše se nedá změřit a zpeněžit.

Doporučení četby

Na tomto místě nelze doporučit jinou knihu než publikaci *Teorie nevzdělanosti: omyly společnosti vědění* rakouského filozofa Konráda Paula Liessmana. Každý další dotisk české verze této knížky ukazuje, že autor ťal do živého a jindy kritické české čtenářstvo myšlenky přijímá. Kniha pojednává právě o vzdělanosti, její náplni, smyslu a poukazuje na nebezpečí situace, kdy si srovnávací šetření výsledků žáků pleteme s pořadím sportovních klubů v žebříčku sestaveném podle nejasných kritérií.