

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Učitelská etika v prostředí managementu školy

Ethics of teachers in school management

Josef Šrámek

Vedoucí práce: doc. PhDr. David Krámský, Ph.D.

Studijní program: Školský management

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Etika v prostředí školského managementu potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Velký Rybník, 30.3.2022

## **ABSTRAKT**

Učitel byl vždy považován za osobu s vysokým morálním kreditem. Bylo k němu vzhlíženo jako na osobu váženou a ctnostnou jak z řad studentů, tak od rodičů. Učitel měl svou čest, zodpovědnost za jeho jednání bylo přirozeným vzorem pro mladou generaci. Bylo to povolání respektované. Text se pokusí ukázat, co se v dnešním pohledu na učitele změnilo. Proč se vůbec někdy pohlíží na učitele s despektem. Není změna chápání učitelské autority spojena s proměnou etických norem a hodnot? Neskrývá se tento problém již v samotném základu normativní etiky, která je v učitelství primárně aplikována? Práce se pokusí artikulovat předpoklady otázky, kde hledat změnu a možnou nápravu kredibility učitelského povolání jakožto služby a učitele jako ctnostného člověka.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

pohled na učitelství, normativní etika, kredit učitele, učitelská morálka, učitelská autorita

## **ABSTRACT**

Teachers have been known as honest people with high morale credit for students and parents. The teachers have had a honor and responsibility for young generation, they have been idols for them. This text is going to try a change of view on the teaching. Why is the view scornful very often. Is not the change of understanding of teacher's authority connected with changing of ethics norms and values? Does not the problem hide in the base of normative ethics, which is primarily applied in the teaching? The text is going to try and articulated assumption of the question, where to find the change and possibly reformation of creditable of the teaching as a service and teachers as a honest people.

## **KEYWORDS**

view on the teaching, normative ethics, credit of teacher, teacher's morality, teacher's authority

## Obsah

Úvod .....	6
1 Učitel, jak má být .....	7
1.1 Etika učitelství .....	7
1.2 Etické normy .....	8
1.3 Etický kodex .....	9
1.4 Etické nároky ve školství .....	10
1.4.1 Etické nároky na management školy .....	10
1.4.2 Etické nároky na učitele .....	11
1.5 Profesionální čest v učitelství .....	12
2 Morálně-etické normy a předpoklady v učitelství .....	13
2.1 Vnější normy .....	14
2.1.1 Sociálně-kulturní normy .....	14
2.1.2 Právní normy .....	15
2.1.3 Ekonomické aspekty školství .....	15
2.2 Vnitřní normy .....	16
2.2.1 Emoce mimo kontrolu .....	17
2.2.2 Syndrom vyhoření .....	18
2.3 Morální předpoklady učitele v chronologickém pojetí .....	19
3 Autorita učitele .....	21
3.1 Dělení autority v učitelství .....	21
3.2 Autorita v souvislosti s morálkou učitele a vedení školy .....	22
4 Shrnutí poznatků .....	23
5 Cíl práce a metody k jeho dosažení .....	26
6 Kreditabilita učitelství a školy v roce 2022 .....	27

6.1	Faktory se vztahem ke kreditabilitě školy v dnešní době .....	27
6.2	Globální faktor – křivka úspěchu.....	31
6.3	Kreditabilita učitelství a školy z pohledu etiky.....	33
6.3.1	Meze z pohledu povinnostní etiky.....	33
6.3.2	Meze z pohledu konsekvencialistické etiky .....	36
6.3.3	Meze etiky ctnosti.....	38
6.4	Vztah autority a kreditability .....	40
7	Interpretace vlivu faktorů na kreditabilitu školy .....	42
7.1	Shrnutí poznatků .....	42
7.2	Interpretace poznatků.....	43
8	Závěr.....	46
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	47

## Úvod

Učitelství jako povolání prochází od historických začátků neustálým procesem změn. Tyto změny byly a jsou dány sociálními, politickými i dobovými okolnostmi, případně jejich prolnutím v jednu bodě časoprostoru. V každé době ale docházelo k předávání informací, zkušeností a moudr od starších těm mladším. S evolucí společnosti vznikl celý systém vzdělávání, který se opět na základě současných okolností podřizoval světské nebo církevní moci podle toho, kdo zrovna měl na vzdělávání větší vliv.

Učitel, jakožto nositel vzdělávání, měl vždy za úkol předat naučené znalosti a dovednosti svým žákům. Byla to osoba morálně na výši, která byla příkladem svým žákům a studentům za své vystupování, chování a reagování v daných situacích. Osoba, která dodržovala zásady etiky a svým charakterem předávala tyto vlastnosti svým následovníkům. Učitel byl tedy morálním subjektem, který působil na ostatní. Byl osobností, ke které všichni vzhlíželi a určitých dobách dějin bezmezně věřili.

Dobrý učitel se do svých žáků a studentů dokáže vcítit – snaží se pochopit jejich pohled na situaci, kterou společně řeší. Tato empatie odděluje dobrého učitele od průměrného. Společně pomocí pohledem etiky povinností, konsekvencialistické a ctnosti se v této práci pokusíme artikulovat předpoklady otázky, proč byla snížena kreditabilita učitele, zda není tato změna do určité míry spojeno s proměnou etických hodnot a norem a nastínit možnosti, jak kreditabilitu učitelské profese opět zvednout.

## 1 Učitel, jak má být

Charakteristika učitele je velice rozmanitá a v různých dobách odlišná. Jak uvádí Štverák (1983), tak největší změny v charakteru a vnímání učitele proběhly v období přelomu mezi feudalismem a rozmachem renesance, humanismu a zámořských objevů. Významně do procesu přeměny zasáhly i university, které se podílely na formování cesty vzdělávání způsobem interakce vyučujícího a studenta, nikoliv jen bezduchému učení se textům bez porozumění nebo pochopení, jako tomu bylo v předchozích dobách.

Jak ale posoudit, zda bylo od mnichů, kteří byli učiteli v době feudalismu, správné, aby jejich nejpoužívanějším pedagogickým nástrojem byla rákoska nebo hůl (za vše hovoří tehdejší učebnice, jejíž název byl *Para dorsum – Připrav si hřbet*), zda je toto jednání s žáky morální a etické, když v téže době bylo běžné se vraždit, trávit a celkově jinak zprovázet ze světa pro majetek, jinou víru nebo pocit moci? Tito mniši byli pouze vykonavateli a nositeli současných norem a hodnot, které ve své dobré víře předávali slepě dál.

Představa, že by se dnešní učitelé chovali stejně k žákům, je absurdní. Lze tedy považovat za určitou etickou hodnotu doby, že učitel nevztáhne ruku na žáka, stejně tak za morální vlastnost učitele, že dokáže tomuto jednání ve svém nitru zamezit, i když někdy je velmi těžké tomuto nutkání odolat. Vystává tu tedy dílčí otázka, podle čeho se chová učitel?

### 1.1 Etika učitelství

Učitelství má, stejně jako další povolání, svou určitou etiku, své normy a zásady. Obecně se etika zabývá otázkou, co máme činit, ale neodpovídá na ni, pouze stanovuje kritéria, podle kterých bychom se měli řídit (Hartmann, 2002). Dle Thompsona (2004) lze pro naše účely rozdělit etiku na *deskriptivní* a *normativní*.

Deskriptivní etika popisuje určitá mravní rozhodnutí, ale neřeší, zda jsou správné či nikoliv, pouze se snaží popsat, co se stalo a jak na to společnost reaguje.

Normativní etika se zajímá o hloubku chování jedince, snaží se rozhodnout, zda jeho mravní rozhodnutí bylo správné. Jedná se zkoumání norem, kterými se lidé při svém rozhodování v různých situacích řídí.



Převědeme-li tyto dva typy pojetí etiky do školního prostředí a pokusíme se najít vhodný příklad, kterým se mohou zabývat deskriptivní a normativní etika, můžeme se zaměřit na osobní vztah pedagoga se studentem nebo studentkou.

Z deskriptivního pohledu budeme řešit, kolik pedagogů zažilo nebo zažívá bližší vztah s některým ze svých studentů nebo studentek, budeme si klást otázku, proč k tomuto chování dochází (např. ze strany studenta nebo studentky jde o cestu, jak snadněji projít studiem, být zajímavým nebo zajímavou před svými spolužáky, ze strany pedagoga využití určité moci a pravomocí, které na svých studentech má, k bližšímu vztahu s mladou a atraktivní ženou apod.).

Z pohledu normativní etiky se na základě poznatků z deskriptivní etiky budeme snažit zjistit, zda je toto chování mravní nebo nikoliv, zda pedagog zneužívá své postavení vůči studentovi nebo studentce a prakticky jeho nebo ji do tohoto nevhodného (nebo vhodného?) vztahu zatahuje. Budeme se snažit určit, jakým způsobem na dané chování reaguje společnost, neboť postoj společnosti určuje, co je etické a co je neetické.

Vývojem všech povolání, tedy i učitelství, vznikaly a vznikají etické kodexy, které na základě současných etických norem určují, co etické je a co naopak etické není.

## 1.2 Etické normy

Norma vymezuje rozsah, co se smí a co se už nesmí. Rozdíl mezi etickou normou a právní normou je rozdílný „trest“ za překročení normy. V případě školství je rozdíl mezi etickou normou a právní normou například v poskytování zadání a výsledků testů před oficiálním termínem testu. Porušení etické (mravní) normy učitelem je v případě, že se jedná o běžný test. Porušení právní normy bude poskytnutí zadání testu k maturitní zkoušce. Rozdíl mezi oběma případy je ten, že poskytnutí zadání maturitního testu je zakázáno zákonem s peněžitou sankcí. Poskytnutí zadání testu ve výuce je porušení „nepsaného pravidla.“ Jak se o normách zmiňuje Jankovský (2003), „*mravní norma je určována zvykem a podporována silou veřejného mínění. Je pro ni typické, že zavazuje jedince v jeho svědomí*“.

Etické normy v učitelství se stejně jako v celé společnosti stále přetvářejí a přizpůsobují současnému světu. Vezmeme-li opět praktický příklad, před 80 lety byla etická norma učitele, že svým žákům vykal. Dnes, obzvláště na základních školách, by taková norma vypadala velice zvláštně nikoliv ze strany učitelů, ale ze strany žáků. Tuto normu můžeme navázat na související sociální normu tehdejších rodin, kdy děti svým rodičům vykaly, což se v dnešní době vidí zřídka, dovolíme si tvrdit, že tato norma úplně vymizela.

K uvolnění a přeměně mnoha etických norem došlo samozřejmě po Sametové revoluci v roce 1989, kdy se ze systému „co není povoleno, to je zakázáno“, přešlo na systém „co není zakázáno, to je povoleno.“ Někteří jedinci této situace využili k osobnímu obohacení, ve školním prostředí by se dalo toto období nazvat „etickým chaosem“. Složení pedagogických sborů (v různém věku a s různými politickými názory) nedávalo velkou možnost na udržení jednotných etických norem. Jak uvádí Jankovský (2003), „*je zapotřebí, aby společenské normy a mravy byly respektovány svědomím člověka.*“ Toto bylo, vzhledem k zcela odlišnému postoji některých učitelů k dění v uvedené době, velmi složité.

Dle logické úvahy došlo, kromě porevolučních let, ve školním prostředí k hlubší úpravě etických norem vlivem uvolnění způsobů výuky – rozvoj zařazování skupinové práce, využívání ICT, praktické vyučování, projektové vyučování a podobné aktivity změnilo postoj učitele k žákovi – už to není pouze objekt, který „má být vzděláván pasivním vstřebáváním informací v lavici“, ale je to subjekt učitelova zájmu, který vlastním objevováním, kooperací se spolužáky nebo učitelem získává poznatky v daném předmětu.

Tento krátký vhled do historie uvádíme z důvodu širšího pochopení vnímání společnosti učitelského povolání, neboť tato doba byla možná klíčová pro další cestu vnímání a společenského postoje k učitelství jako takovému.

### **1.3 Etický kodex**

Etický kodex je „... *soubor pravidel jednání, který vždy implicitně obsahuje i určité názory a postoje.*“ (Dorotíková, 2004). Stejná autorka uvádí, že ač je učitelství jedno z nejstarších povolání, nemá ve většině evropských zemí psanou verzi. Pokládá také otázku, zda je to dáno tím, že učitelství a proces profesního sebeuvědomování je pomalý, nebo

naopak, zda tento stav není dán tím, že za dobu vývoje mělo učitelství dostatek času se ustálit, neboť od začátku se jedná o mravní záležitost.

Významným problémem při případné tvorbě jednotného etického kodexu učitele nebo kodexu chování učitele je fakt, že v České republice není žádná asociace, ve které by byli povinně všichni učitelé vykonávající pedagogickou činnost. Absence psaného kodexu učitele může způsobovat neznalost etických nároků na začínající učitele, vezmeme-li situaci ještě více do hloubky, tak neznalost studentů pedagogických fakult.

## **1.4 Etické nároky ve školství**

Instituce, kterou je škola, je ve skutečnosti skupina osob, která by se nikde jinde nesešla. Vezmeme-li jako kritérium dosažené vzdělávání, škola jako celek zaměstnává lidi jak s vysokoškolským vzděláním (ředitel, pedagogický sbor), tak lidi se středoškolským vzděláním (asistenti pedagoga, někteří správní zaměstnanci, popřípadě to mohou být i učitelé bez vysokoškolského vzdělání), ale také lidi s ukončeným základním vzděláním (uklízečky, kuchařky).

Etické nároky, jakožto požadavky veřejnosti na chování jedince ve škole, budeme aplikovat pouze na management školy a pedagogický sbor. Výše uvedený nástin je pouze pro dokreslení situace, kdy vedení školy odpovídá na dodržování etických norem osob, které nemusí být díky svému vzdělání a intelektu schopné tyto normy dodržovat.

### **1.4.1 Etické nároky na management školy**

Management školy, jakožto nositel dobrého jména a prestiže školy, musí splňovat nejpřísnější etické nároky, mezi které můžeme počítat:

- Mravní jednání
- Mravní rozhodování
- Mravní chování

Je třeba si uvědomit, že management školy v čele s ředitelem je stále pod kontrolou žáků, rodičů, ale také zaměstnanců školy a veřejnosti. Je proto třeba, aby osoby zapojené do

managementu školy vzaly etické nároky jako svou morální povinnost. Pokud dokáží vnější (etický) a vnitřní (morální) předpoklad sjednotit, je v jejich silách pozitivně působit především na podřízené učitele, kteří, pokud i oni dokáží vzít dané normy za své, mohou působit na své studenty a žáky, v malé míře i na jejich rodiče.

Uvedeme-li příklad, ve škole se nedaří přesvědčit žáky, aby se ve škole přezouvali, přestože toto nařízení upravuje školní řád. Neopodstatněný argument žáků i jejich rodičů, kteří jsou seznamováni s poznámkami, že jejich dítě opět porušilo školní řád tím, že se do školy nepřezulo, je takový, že se ani ředitel a učitelé nepřezouvají. Dle právní normy (školní řád, který upravuje práva a povinnosti žáků a který jasně definuje, že žáci jsou povinni se při vstupu do školy přezout do jiné než venkovní obuvi) je vše v pořádku a může pokračovat setrvalý stav. Eticky ale můžeme konstatovat, že by se i pedagogický sbor v čele s ředitelem školy měl přezouvat. Proto ředitel bude tím prvním, kdo toto etickou normu začne dodržovat, následují ho i učitelé, neboť vidí v řediteli vzor. Žáci vidí vzor jak v řediteli, tak ve svých učitelích, a začnou se přezouvat také.

#### **1.4.2 Etické nároky na učitele**

Učitel býval pro své žáky a studenty vzor – etický, morální i světský či duchovní. V dnešní době tomu tak není. Studenti a žáci mají úplně jiné vzory a většina chápe školu a společně s ní i učitele jako něco a někoho, s kým je třeba bojovat. Na druhé straně je velká část učitelů, kteří s žáky bojovat chtějí. Položme si další dílčí otázku: je opravdu potřeba, aby žáci s učiteli bojovali? Odpověď je jednoduchá – není. Dle Pelcové (2014) „...*je VÝCHOVA jednou z nejpůvodnějších a nejvýznamnějších lidských činností, založených na vztahu mezi generacemi.*“. Učitel, pokud chce dobře vzdělávat své žáky, musí být také dobrý vychovatel (i když výchova je primárně povinností rodiny). Aby byl učitel dobrý vychovatel, musí být schopen dodržovat etické normy, které se váží k jeho povolání, ale také ostatní normy, které se váží k sociálnímu soužití.

Z etického hlediska by dobrý učitel neměl skončit své pedagogické působení na žáky předáním informace, ale měl by v nich stále podněcovat zájem o individuální rozvíjení vědění, měl by jim být nápomocen při ztrátě motivace nebo při setkání se problémem, který bez jeho vedení studenti nebo žáci nezvládnou. Dobrý učitel by měl být „svým“ žákům

oporou i mimo svůj obor – měl by být osobností a osobou důvěryhodnou, na kterou se žáci i jejich rodič mohou obrátit.

## 1.5 Profesní čest v učitelství

Profesní čest lze chápat jako souhrn morální vlastností, které učitel dodržuje nikoliv z důvodu vnímání okolím, ale ze svého vlastního přesvědčení. Učitel, který má vysokou profesní čest, dokáže snadno skloubit etické nároky se svými vnitřními morálními předpoklady. Učitelství nevnímá jako zaměstnání, které vykonává pro finanční, materiální nebo duševní odměnu, ale jako povolání, z jehož řádného vykonávání mu plyne uspokojení svých morálních předpokladů. Pelcová (2014) rozdíl mezi zaměstnáním a povoláním sleduje do hloubky. Učitel, na rozdíl například od úředníka, musí být do svého povolání angažován, je odpovědný jednat ve prospěch vzdělávaného, čímž mu proměňuje život. Regni (2011) vidí učitele jako nenahraditelný prvek vzdělávání, kterého nemůžou nahradit knihy ani jiné komunikační a informační technologie. V další myšlence uvádí, že „... *hrdost na to, že je trochu víc dospělý, a radost z toho, že poskytuje sebe samého jiným. Skutečným učitelem je člověk, který vyučováním vychovává.*“

Teoreticky by se dalo říci, že „mít tu čest“ vykonávat učitelství bude hrdý a důstojný výrok. V současné společenské situaci bylo se o hrdosti a důstojnosti dalo polemizovat. Nicméně, vrátíme-li se do předchozího odstavce, můžeme si položit otázku, zda profesní čest vnímá intenzivněji učitel, který bere učitelství jako povolání, nebo jako zaměstnání? Který z nich bude jednat čestněji při pedagogickém procesu, komunikaci se žáky, komunikaci s rodiči nebo s jinými institucemi? A jak profesní čest vnímá management školy? Jak vnímá své postavení ředitel školy ve vztahu ke všem subjektům, se kterými přichází do styku?

Ředitel školy musí dodržovat etické normy dané do souvislosti jeho postavení. Na rozdíl od „řadových“ učitelů a dalších pedagogických pracovníků je osobou víceméně veřejnou, jejíž jednání může být sledováno velmi intenzivně veřejností, ale i jinými institucemi. Jistě jeho chování bude sledovat zřizovatel školy, který ředitele do funkce jmenoval a jeho nevhodné a nečestné jednání by dopadlo i na zřizovatele.

V tomto postavení je nutné, aby ředitel měl profesní čest. Jeho chování, vystupování a vyjadřování reprezentuje celou jím zastoupenou školu a nastavuje zrcadlo fungování organizace. Ředitel, který není schopen nebo ochoten jednat čestně, by neměl dál funkci zastávat. Pokřivená čest nebo morálka ředitele ale přináší další problém, kterou může být případná msta v případě obvolání, která může být směřována buď na školou samotnou, nebo různými formami na zřizovatele, který ředitel odvolal.

## **2 Morálně-etické normy a předpoklady v učitelství**

Učitel je ve své podstatě osoba, která ve výchovně-vzdělávacím procesu stále komunikuje, vysvětluje, oponuje a argumentuje. Tyto interakce probíhají s různě mentálně vyspělými jedinci – žáky, zákonnými zástupci, kolegy. Pro interakci s těmito různými skupinami, které zastupují i různé etické a morální odchylky, je třeba přizpůsobit své jednání. Jedná se o velice složitý a psychicky vyčerpávající proces, který urychluje i negativní vlivy na psychické i fyzické stránky učitele a následně ohýbají i jinak rovné osobnosti, kterými dobří učitelé jsou. V kontextu s vnímáním učitelského povolání (nebo zaměstnání?) společností je pak učitel vystaven obrovskému tlaku prakticky ve všech stran. Jednou z mála „pomocí“ by mu mělo být vedení školy, v naší práci označované jako management školy.

Management školy by měl být učiteli morální oporou, poslední záchranou před vyhořením a zhroucením. Z etického hlediska je ředitel školy sice formálně nadřízený svým učitelům, ale zároveň by pro ně měl vykonávat funkci morální ochrany, chránit je před negativními postoji a ataky ze strany žáků, rodičů a dalších vnějších vlivů. Měl by být příkladem v řešení etických i morálních problémů na půdě školy. Naopak, učitelé by měli s takovým managementem školy spolupracovat, udržovat se na morální výši a dodržovat etické předpoklady, které souvisí s učitelstvím. Společně by pak měli vytvářet morální prostředí, kde se žáci budou cítit dobře, budou si od učitelů i vedené školy nenásilně osvojovat schopnost dodržovat etické normy a rozvíjet u sebe morální vlastnosti. Takové prostředí bude rodiči a celou společností vnímáno pozitivně a je velmi pravděpodobné, že i osoby do školy patřící, tedy management školy i ostatní pedagogové, budou vnímány jako osoby morální, čestné a prestižní.

Jak bylo uvedeno výše, mohou nastat situace, ve kterých se učitel nebo ředitel školy dlouhodobě necítí komfortně a začnou u něj převládat negativní morální vlastnosti. Mezi morálně negativní vlastnosti lze považovat i syndrom vyhoření nebo nezvládnutí svých emocí.

## **2.1 Vnější normy**

Učitel se, jak jsme již zmiňovali, musí řídit určitými etickými normami, které, pokud jsou shodné s jeho morálními předpoklady k výkonu učitelského povolání, nemá problém dodržovat. Mezi tyto normy patří normy etické (socio-kulturní) a právní (zákony).

### **2.1.1 Sociálně-kulturní normy**

Učitel je z logiky věci povinen jednat ku prospěchu vzdělávaného, čímž naplňuje hlavní etickou normu učitelství – vzdělávat a vychovávat. Současně s tím je jeho etickou hodnotou i utváření blaha celé společnosti, což je v kontextu s etickou normou vzdělávat jedince pro společnost jeden z největších humanistických cílů. Dle Bláhy (1990) lze takové mravní jednání nazvat morálkou prospěšnosti, z jiného pohledu utilitarianismus – „*mravní je takové jednání, které prospívá blahu jiných, společnosti, co možno největšímu počtu lidí.*“ I morálku prospěšnosti lze rozdělit na dva proudy – proud zaměřený na prospěch jednotlivce, a proud zaměřený na prospěch společnosti. Jak Bláha (1990) uvádí, jedná se o myšlenku pocházející z Anglie. Hodnotou této myšlenky je poznatek, že každý hledá své individuální štěstí, ale plné štěstí najde pouze ve spojení s ostatními. Tím se z dvou proudů výše uvedených opět stává jeden silný proud sociálního blaha, které je postaveno na základech etických norem platných v daném období.

Jak bylo uvedeno výše, etické normy, které v tomto oddílu bereme jako vnější normy, kterými se řídí chování učitele, jsou do jisté míry ovlivněny i kulturním a politickým děním ve společnosti a ve světě. V některých částech světa jsou dodnes etické normy ovlivněny náboženstvím. Naše práce se zaměřuje na učitelství v České republice, neboť vnější etické normy učitele například v Afganistánu budou, hlavně v dnešní době, velice odlišné, a to jak z důvodu náboženského, politického, ale můžeme zmínit, že i z důvodu geografického.

Konkrétně můžeme jako současné etické normy ve školství, přesněji etické normy, které by měl dodržovat učitel, uvést rovný přístup ke všem žákům ve smyslu nevyhledávání bližšího vztahu k některým z nich, předávání svých schopností a získaných dovedností nad rámec kurikula pro obohacení žákova nebo studentova praktického využití v reálném světě, podněcování žáků a studentů k samostatnému objevování předkládaných skutečností a další charakterově podobné podněty.

Z pohledu managementu školy jsou učitelské etické normy například spravedlivý a bezpředsudkový přístup ke všem jedincům, kteří vstupují do jednání s vedením školy, pomoc rodičům, kteří se z různých důvodů neorientují ve školské legislativě a jejichž neúmyslně nevhodné řešení situací by ovlivnilo vzdělávání jejich dětí a podobné případy.

### **2.1.2 Právní normy**

Právní normy, na rozdíl od etických, jsou psané zákony, za jejichž porušení hrozí sankce ve smyslu odnětí svobody nebo finančního postihu, v našich případech ale spíš ukončením pracovního poměru nebo vytknutím nedostatku s příkazem k nápravě. Základními zákony pro školství jsou:

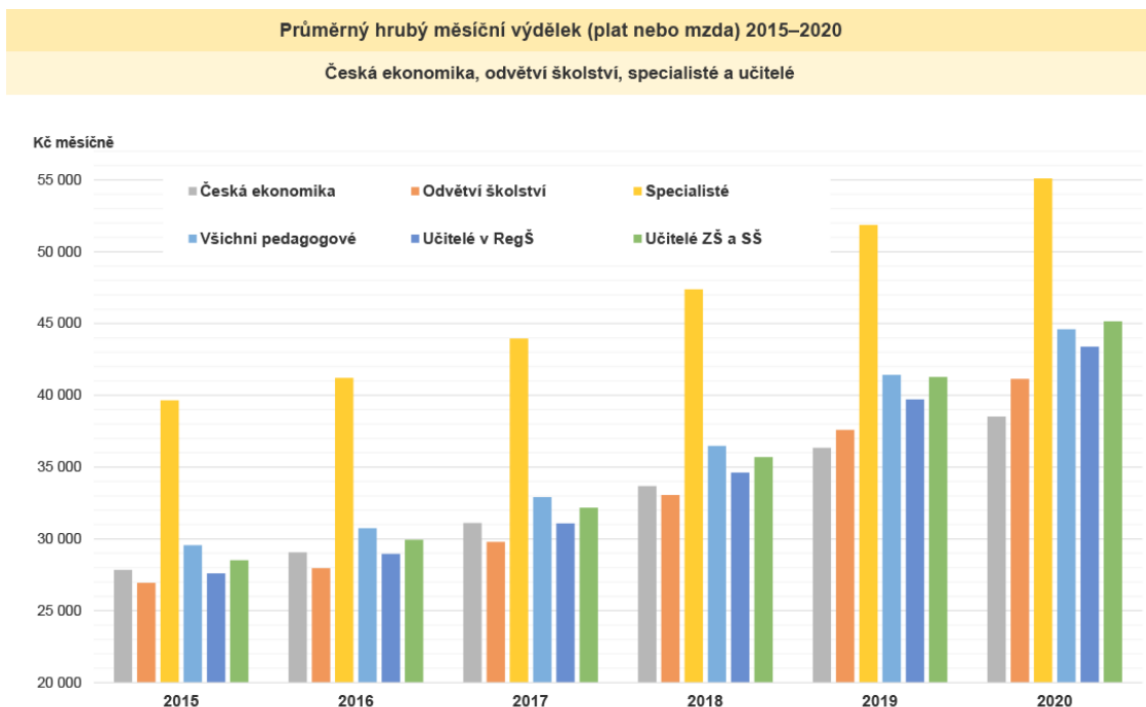
- zákon 561/2004 Sb. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), který upravuje povinnosti ředitele školy
- zákon 563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících, který stanovuje, kdo může být pedagogickým pracovníkem v legislativní rovině

### **2.1.3 Ekonomické aspekty školství**

Mezi vnější normy, které ovlivňují postoj společnosti k dané profesi, v našem případě k učitelství, patří neodmyslitelně finanční ohodnocení. Výše platu se hlavně po revoluci v roce 1989 ukázala jako jedno pro společnost nejdůležitější měřítko prestižního zaměstnání. Nutno podotknout, že v té době nebyl plat učitele nejvyšší. Budeme-li ale hodnotit roky poslední, došlo a dochází k velkému nárůstu platů učitelů, který se tak snad odrazí i ve vnímání společnosti. Pro ilustraci předkládáme tabulku 1 dle Kouckého, která ukazuje postupné zvyšování platů ve školství v posledních 5 letech. Zajímavým ukazatelem je bod,



kdy průměrný plat ve školství přesáhl průměrný plat v České republice. Nutno podotknout, že se jedná o hrubý plat.



Tabulka 1: Průměrný hrubý měsíční výdělek v letech 2015 – 2020

## 2.2 Vnitřní normy

Vnitřní, morální, normy učitele by měly být na vysoké úrovni. Toto tvrzení lze podložit neoddiskutovatelným faktem, že osoba, která vzdělává a prakticky v zastoupení zákonných zástupců po většinu dne i vychovává děti, nemůže být nemorální.

Pokud chceme jmenovat základní morální vlastnosti dobrého učitele, musíme je konfrontovat s hlavním cílem učitelského povolání, tedy vzdělávat a vychovávat žáky a studenty a činit vše pro jejich „studijní“ dobro. Následně můžeme morální vlastnosti pojmenovat (volně dle webu Pedagogika – učitelům a studentům):

- Tolerance, uznání cizího názoru, připuštění vlastní chyby
- Podpora samostatného myšlení studentů a žáků
- Očekávání úspěchu v práci studentů a žáků
- Odmítání slepé poslušnosti a pracování v atmosféře strachu

Shrneme-li výše uvedené morální vlastnosti, tak lze vyvodit závěr, že žákův nebo studentův úspěch je velice závislý na morálních hodnotách učitele, který jej vzdělával. Takto připravený žák nebo student, kterého vedl učitel s takovými morálními hodnotami, bude mít pravděpodobně v životě snazší cestu než žák, který byl vzděláván učitelem bez těchto morálních vlastností.

Žák, který zažije při svém vzdělávání možnost chybovat, se ze svých chyb poučí, dokáže svou chybu uznat a dále s ní pracovat. Pokud mu bude umožněno samostatně uvažovat nad zadanými problémy, bude schopen tuto vlastnost aplikovat i do praktického života. Žák, který ví, že jeho učitel očekává jeho úspěch, bude na dosažení úspěchu pracovat intenzivněji než žák, který ví, že učitel čeká na jeho chyby. Závěrečná hodnota je v ostrém kontrastu se středověkým vzděláváním slepé poslušnosti. Společně s tím shrnuje ostatní položky, kdy prakticky odmítá zbytečné memorování a kolorit dřívějšího vzdělávání, kdy učitel byl postrachem nejen žáků, ale i rodičů.

V některých situacích ale i učitel či ředitel zkrátka poruší své morální hodnoty a překročí etické normy. Většinou se uvolní velké množství emocí, v případě dlouhodobého negativního stavu dochází k syndromu vyhoření.

### **2.2.1 Emoce mimo kontrolu**

Důkazem, že i učitelé jsou lidé a nikoliv stroje, jsou případy, kdy se situace vymkne kontrole a učitel se nechá unést emocemi. Jak uvádí Rapčan (2021) učitel musí být připraven před vstupem do třídy na cokoliv, i na létající gummy. V případě zásahu letícím předmětem se projeví jeho morální hodnoty. Učitel, který v takovou chvíli dokáže udržet emoce na „eticky únosné hodnotě“, situaci okomentuje, případně se zachová podle školního řádu. Tím pro něj celá situace skončí. Učitel, který své emoce nedokáže udržet, exploduje hlasitými výroky, ve většině případů tuto situaci žákům v budoucnu bude stále připomínat a jeho chování k nim bude tímto skutkem na určitou dobu negativně ovlivněno.

V případě managementu školy jsou takové situace složitější. Je to dané faktem, že na rozdíl od učitelů na ředitele školy mohou přijít konfrontační situace z mnoha stran. V emočně vypjaté chvíli v odvětví, ve kterém se ředitel nemusí cítit komfortně, pak morální

vlastnosti a etické normy není těžké překročit. Nicméně dobrý ředitel i v té nejvypjatější situaci svou morálku udrží a ustojí i etické zásady.

Nejčastějším emočně vypjatým momentem je pro ředitele schůzka s nespokojeným rodičem. Setkání s takovým člověkem je doslova zkouška z asertivity, morálky a přesvědčení sebe sama, že etické normy je z vnitřního přesvědčení potřeba dodržovat. Při takovém jednání často dochází k balancování na hraně etického chování, a to hlavně ve chvíli, kdy rodič je již dávno za touto hranicí. Je třeba si v takovou chvíli uvědomit, že ředitel zastupuje organizaci samotnou, a to v případě, že rodič má „problém“ globálního charakteru s institucí škola, nebo učitele, který se do konfliktu s rodičem primárně dostal kvůli hodnocení, kázeňským opatřením, ale třeba i náhodou. Řešením, jak se ubránit překročení etických norem nebo dokonce vlastních morálních norem, je prevence, kterou může být studium charakteru takových zákonných zástupců. Jednu možnost uvádí Erikson (2020), který podle chování dělí aktéry těchto jednání podle barev. Pokud dovede ředitel dopředu odhadnout, jakou barvu podle chování rodič reprezentuje, snadno aplikuje svou reakci dle Eriksona (2020) a může tak předejít nežádoucím následkům schůzky.

### 2.2.2 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je v posledním desetiletí často zmiňovaným jevem nejen ve školství. Podle Miňhové (2000) *„je možné za hlavní neurotizující činitele považovat emocionální únavu v důsledku dlouhodobého kontaktu s velkou skupinou dětí, konflikt rolí (informátor, přítel, dozorce), vnitřní konflikt racionální a emocionální složky hodnotících postojů, permanentní svázanost s pracovní problematikou a konečně časový stres.“*

Z výše uvedených poznatků vyplývá, že učitelství je povolání velmi psychicky náročné, které by mělo být společností už pro tyto poznatky vnímáno jako velmi prestižní.

Rozebereme-li definici Miňhové (2000), hlavní příčinou vyhoření v učitelském povolání je protnutí několika klíčových faktorů, které se mohou potkat pouze ve školství. Velká skupina jedinců ve věku dětí až adolescentů, kteří si utvářejí své morální hodnoty, bojují o místo ve skupině (třídě) všemi dostupnými způsoby, „proti“ kterým stojí dospělý a vzdělaný jedinec, který ideově předpokládá, že bude předávat své dovednosti a schopnosti

studentům nebo žákům a předpokládá, že tito jedinci budou informace přijímat s pozitivním přístupem a budou spolupracovat a individuálně se sami dobrovolně zdokonalovat a vyhledávat informace, které učitel naznačí. Z role informátora, v některých případech přítele, kterým by rád vzdělávaným byl, se vyvine role dozorce, který je nucen spolupráci a výsledky žáků vynucovat tresty. Dlouhotrvající negativní působení na psychiku učitele se projeví v jeho přístupu k učitelskému povolání, kdy se z něj postupem času může stát pouze zaměstnaní – takový učitel do školy chodí „přežít“ a pro plat, bez zájmu o dodržování etických norem, bez vlastního morálního postoje, kdy cílem má být vše nejlepší pro žáky a studenty.

Je vhodné si položit polemickou otázku, zda je etickou a morální povinností přesvědčovat žáky a studenty o důležitosti vzdělávání, které jim učitel chce poskytnout, když zájem ze strany vzdělávaných je prakticky nulový? Nebo je chybou učitele, že nedokáže tyto žáky zaujmout? Odpověď na tuto otázku nemůže být jednotná, ale z etického pohledu, který je daný společností, je chyba na straně učitele. Nicméně etický pohled nevidí mezery v morálních vlastnostech žáků, kteří nejeví o vzdělávání zájem.

Podíváme-li se na tuto problematiku očima managementu školy, tak stejně jako v problematice neudržení emocí i zde má vedení školy širší záběr důvodů k syndromu vyhoření. Kromě laxních a nespolupracujících žáků a konfliktních zákonných zástupců může být psychicky náročné vedení velice heterogenního kolektivu, jehož členové přicházejí do interakce mezi sebou, s vedením školy i venkovním prostředím. Ředitel školy je obrazně „hromosvod“, který následně řeší všechny konflikty, kde ve většině případů není žádné řešení správné. Nicméně jako správný leader musí tyto situace zvládat, což je velmi emocionálně únavné. Přidáme-li do komplexního celku i administrativní povinnosti ředitele školy, nelze nekonstatovat, že život ředitele školy je velmi morálně, mentálně, psychicky i fyzicky náročný.

### **2.3 Morální předpoklady učitele v chronologickém pojetí**

Jelikož o morálních předpokladech již bylo diskutováno s výsledkem, že učitel, potažmo ředitel školy, musí být na morální i etické výši, podíváme se na morální

předpoklady učitele z chronologického pohledu, tedy jak se mění morální předpoklady v souvislosti s délkou praxe nebo působení v pedagogickém procesu. K tomuto pohledu využijeme Henriksena (2000):

1. Učitel začátečník – vstupuje do vzdělávacího procesu plný ctnosti a hrdosti, jak bude předávat poznání svým žákům. Morálně je ještě nevyhraněn, ještě se nesetkal s žádnou morálně závažnou situací. Jeho vnímání okolí je nezávislé na kontextu dění, což sice zjednodušuje pohled, ale zamlžuje okolnosti a příčiny.
2. Mírně pokročilý učitel – už má nějaké zkušenosti, setkal se s řešením méně závažných situací, které vyžadovali snazší morální rozhodování. Chápe základní pravidla, dokáže dát některé věci do kontextu. Stále mu ale chybí objektivní pohled, který nemůže mít kvůli absenci zkušeností a řešení složitějších morálních rozhodnutí.
3. Kompetentní vykonavatel – s rostoucí zkušeností řešenými případy může docházet k neúplně dobrým rozhodnutím, k záměně podstatných a nepodstatných rozhodnutí. Nicméně i toto posouvá učitele ve zkušenosti dál. Snaží se přejít od absolutního řešení dle etických norem k řešení dle svých morálních zásad a hodnot.
4. Znalec-profesionál – má již velké množství zkušeností, aby dokázal jednat ve většině případů správně dle svých morálních zásad a současně dle etických norem školství. Dokáže identifikovat podstatné rozhodnutí, a proto dokáže vyřešit konflikty správně a s ohledem na protistranu, kterou může být žák, rodič nebo kolega.
5. Expert – dokáže řešit situace, které vyžadují určité morální rozhodnutí správně a bez uvažování. Pouze v případě, kdy je konfrontován s novou situací, potřebuje chvíli na analyzování předchozích podobných situací, podle kterých logicky a morálně správně vyřeší i tuto pro něj novou. „*Expert neřeší problémy, ale činí to, co se dosud ukázalo účinné.*“ V našem případě dokáže vyhodnotit situaci a vždy reagovat morálně i eticky správně.

Jak předkládá výše uvedený seznam stupňů rozvoje morálních vlastností a hodnot učitele, je patrné, že učitel do procesu vstupuje s určitými předpoklady, které jsou pouze

teoretické, naučené na pedagogických fakultách. Ze svého osobního života si přináší „balík“ morálních vlastností, které prošly aplikací v jeho soukromém životě a nemají s učitelstvím ve většině případů nic společného. Morální postoje se u začínajících učitelů teprve utvářejí a z velké části jsou ovlivněny morálními postoji kolegů.

### 3 Autorita učitele

Dalším prvkem, který vstupuje do interakce žáka nebo studenta a učitele, případně ředitele školy, je jeho autorita. Učitel, který bude mít vysoké morální hodnoty, bude dodržovat a reprezentovat etické normy bude pravděpodobně i autoritou pro žáky, ředitel pak i pro ostatní osoby vstupující do vztahu se školou.

Kalhous (2002) definuje autoritu následovně: *„Autorita znamená dobrovolné podřízení pravomoci učitele ze strany žáků, rodičů a veřejnosti. Uznání pravomoci může být založeno na respektu k osobě konkrétního učitele (neformální autorita) nebo na respektu k roli, kterou ho společnost pověřila (formální autorita).“*

#### 3.1 Dělení autority v učitelství

Rozvineme-li pojem „formální autorita“, můžeme se dostat k otázce, na kterou tato práce hledá odpověď, a to kde se změnil náhled na učitelské povolání a kde ztratilo svou kreditabilitu. Formální autorita je prakticky výsledkem vnímání povolání společností. Cesta k tomuto výsledku vede ale přes ostatní druhy autority, které popisuje Vališová (1998):

- 1) autorita skutečná
- 2) autorita zdánlivá
- 3) autorita přirozená – založená na osobnostních rysech a profesních kompetencích
- 4) autorita získaná – je postavena na autoritě přirozené
- 5) autorita osobní – vyplývá z individuálních schopností, vlastností a dovedností daného učitele
- 6) autorita poziční – míra vlivu je získaná na základě postavení učitele

- 7) autorita funkční – je postavena na plnění úkolů vyplývajících z role učitele
- 8) autorita formální – vyplývající z postavení učitele
- 9) autorita neformální – založena na osobnostních a odborných předpokladech učitele
- 10) autorita statutární – je dána postavením učitele v hierarchii organizace
- 11) autorita charismatická – postavena na síle osobnosti učitele, kouzlu jeho osobnosti, vystupování
- 12) autorita odborná – založena na profesních znalostech a dovednostech
- 13) autorita morální – založena na síle charakteru učitele

Autoritu si dobrý učitel a ředitel musí získat a pracovat na ní. V případě pouhého vynucování si autority (autorita zdánlivá, bez podložení morálními vlastnosti) dříve či později dojde mezi žáky ke zjištění, že autorita není opravdová a učitel bude bez autority.

### **3.2 Autorita v souvislosti s morálkou učitele a vedení školy**

Dáme-li do souvislosti výše zmiňované morální hodnoty v učitelství a odborný článek Zormanové (2019), dojdeme k názoru, že pro získání a udržení autority „stačí“ dodržovat a řídit se morálními hodnotami, které má mít dobrý učitel a v širším pojetí dobré vedení školy.

Zormanová (2019) dále předkládá tzv. pilíře autority učitele, které drží učitelskou autoritu na vysokém standardu. Pro naši práci vyzdvihneme pilíř „osobnostní rysy učitele“, který se pojí s tématem této práce, tedy morálními hodnotami a etickými normami v učitelství. Tento pilíř uvádí, že autoritu získá učitel, který je pravdomluvný, upřímný, důsledný, skromný, trpělivý a kromě dalším podobných vlastností i čestný. Částečně můžeme připojit i pilíř „vystupování učitele“, a to spíše co by učitel dělat neměl – zesměšňovat žáky, pomlouvat kolegy, nedůstojně jednat rodiči a podobně.

Pro úplnost a pochopení kontextu přikládáme i ostatní pilíře dle Zormanové (2019), jejichž výpis dokreslí souvislost mezi morálkou učitele a autoritou:

- Status učitele
- Profesní kompetence učitele

- Pedagogické dovednosti
- Zájem o žáky
- Zájem o vyučovací předmět
- Učitel jako manažer vyučovacího procesu
- Efektivní přístup k nežádoucímu chování žáků
- Vystupování učitele

#### **4 Shrnutí poznatků**

Učitelská etika v prostředí managementu školy je složitý mechanismus, který je ovlivňován mnoha vnějšími i vnitřními hybateli.

#### **Etické normy v učitelství**

Etické normy a hodnoty současné doby určují, co by mělo být správné a co by se naopak mělo řešit jinak. Tyto normy mají oporu v právních normách, které jsou zakotveny v zákonech o školství, které byly v textu zmiňované. Chceme-li konkretizovat, historicky se etické normy velice změnily – od používání hole jako „vyučovacího“ předmětu ve středověku, přes vykání studentům nebo žákům (hovoříme-li o vzdělávání v základní škole) ze začátku 20. století, až po dnešní „uvolněnější“ normy, kdy v některých školách mohou žáci a studenti učitelům tykat případně je možný intimní vztah učitele a studenta (na středních a vysokých školách po dosažení plnoletosti studentem). Z některých etických norem se staly normy právní (dnes je zákonem zakázáno fyzicky trestat žáky a studenty, zatímco ve středověku to bylo beztrestně možné).

#### **Etický kodex**

Učitelství v České republice nemá daný etický kodex, některé školy mají vytvořený svůj kodex. Jedná se o soupis etických norem, které jinak nejsou sepsány a které se pedagogové i ostatní zaměstnanci školy zavázali dodržovat. Jedná se o dokument, který prakticky navazuje na školní řád, vymáhání jeho dodržování ale nemá žádný právní základ.



## **Etické nároky ve školství**

Literatura i praxe potvrzuje, že dodržovat etické nároky ve školství je velmi obtížné, a to vzhledem k širokému spektru osob, které vstupují do vztahu se školy. Učitelé mají, na rozdíl od managementu školy, o něco snazší pozici, nicméně se setkávají se skupinou, která si ve svém životě na „dobrovolné“ dodržování etických hodnot teprve zvyká – studenti a žáci. Vedení školy má situaci složitější, do vztahu vstupují záležitosti a osoby z dalších oblastí – pracovně-právní vztah, zřizovatel, ekonomické záležitosti a samozřejmě zákonní zástupci i žáci.

## **Profesní čest**

Profesní čest v učitelství je vzhledem k charakteru činnosti velice důležitá a spojuje morální předpoklady učitele s etickými normami. V učitelském prostředí je důležité vnímat, že dobrý učitel chápe svou práci jako povolání, které uspokojuje jeho morální předpoklady a je pro žáky přínosnější, než když vnímá učitelství jako své zaměstnání, kdy „jen“ vykonává práci pro finanční prostředky bez dalších vazeb a závazků ke svým žákům. Lze vyslovit myšlenku, že management školy, který vnímá učitelství jako povolání, bude mít úspěšnější a vstřícnější pedagogický sbor než management, který bude školu brát jako zaměstnání.

## **Morálně-etické normy a předpoklady v učitelství**

Učitelství ovlivňují určité vnitřní a vnější normy, stejně tak morální předpoklady samotných učitelů a k těmto tématům se váže i otázka autority učitele.

Vnější normy jsou proměnlivé, neboť se jedná o vliv sociálně-kulturního prostředí a zákonů, které se vývojem společnosti mění. Součástí vnějších norem, které podmiňují kvalitu a úroveň školství, jsou ekonomické aspekty učitelství. Ve společnosti, která prestiž ve velké míře hodnotí podle výše platu, je to důležité hledisko pro naši práci.

Vnitřní normy jsou morální vlastnosti a hodnoty každého učitele. V této kapitole jsme zmiňovali i negativní vlivy, které morálku a dodržování etických norem ovlivňují. Jsou jimi emoční přepětí, kdy učitel nebo ředitel nedokáže udržet emoce ve svých morálních

mezích nebo dokonce v etických normách, při dlouhodobějším psychickém tlaku pak může dojít k syndromu vyhoření, kdy dojde ve většině případů ke snížení nároků na sebe sama ve smyslu morálních zásad a hodnot.

Dle literatury dochází i ke změnám v morálních hodnotách a chápání učitelského povolání v chronologickém pojetí, kdy se z mladého učitele plného idejí a s tvárnými morálními předpoklady, ale bez životních i profesních zkušeností, stává „ostřílený“ matador, který si zkušenostmi utvoří morální zásady a hodnoty, které korespondují s etickými normami v učitelství, nicméně s rizikem negativních faktorů, kterými mohou být emoční nevyrovnanost nebo syndrom vyhoření.

### **Autorita učitele**

Autorita učitele je úzce spojena s jeho morálními vlastnostmi, především s těmi, které žáci a studenti považují za důležité. Další pilíře drží ostatní předpoklady dobrého učitele a jsou také založeny na morálních vlastnostech učitele ve spojitosti se vzdělávacím procesem. Autoritu si učitel také buduje dodržováním a vyžadováním etických norem.

## 5 Cíl práce a metody k jeho dosažení

Cílem práce je na základě získaných teoretických poznatků a praktických zkušeností z pozice ředitele základní školy najít vztah mezi faktory kreditability učitelství a školy a etickými a morálními normami.

Metody k dosažení cíle:

1. Na základě teoretických poznatků a praktických zkušeností pojmenovat faktory, které mají vztah ke kreditabilitě učitelství a školy v dnešní době
2. Aplikovat pojmenované faktory do konkrétních situací
3. Rozklíčovat konkrétní situace a jejich řešení z praxe z následujících pohledů:
  - a. z pohledu povinnostní etiky
  - b. z pohledu konsekvencionalistické etiky
  - c. z pohledu etiky ctnosti
4. dedukovat předpoklady otázky, zda mají výše uvedené faktory a řešení vzniklých situací vliv na kreditabilitu učitelství a školy

## **6 Kreditabilita učitelství a školy v roce 2022**

Cílem školy je dosáhnout u žáků co nejvyšší úrovně vzdělání, kterého jsou schopni dosáhnout v podmínkách daného stupně školství. Cílem učitele je najít cestu u každého žáka, jak dosáhnout cílů školy. Cílem managementu školy je sestavit takový kolektiv učitelů, způsoby motivace a charakter školního vzdělávacího programu, aby učitelé měli co nejpríznivější podmínky pro dosahování svých cílů a tedy i cílů školy.

Další a pro úroveň kreditability nejdůležitějším pohledem je pohled veřejnosti a zákonných zástupců. Je sledováno, zda se učitelé snaží najít nejlepší cestu pro jednotlivé (z pohledu zákonných zástupců pro jejich dítě) žáky a zda škola dosahuje u žáků jimi očekávaných výsledků vzdělání. Tyto hodnoty jsou zkráceny individuálními představami zákonných zástupců o pro ně správném způsobu a obsahu vzdělávání a dosažených výsledků. Lze nalézt úměrnost s nespokojeností zákonných zástupců, jejichž dítě nedosahuje očekávaných výsledků se školně podprůměrnými výsledky těchto žáků. Práci managementu školy je následně takovým zákonným zástupcům vysvětlit (nebo se pokusit vysvětlit) důvod hodnocení a dosažení výsledků jejich dítěte a různými informačními kanály obhajovat postupy školy před veřejností.

### **6.1 Faktory se vztahem ke kreditabilitě školy v dnešní době**

Faktory, které mají vztah ke kreditabilitě školy, se v průběhu času mění. V posledních letech přibýlo několik důležitých, nicméně brzo pominoucích faktorů. Vývoj jejich důležitosti pro kreditabilitu školy bude velmi zajímavé sledovat a jistě toto téma bude na samostatnou práci.

Na základě pozorování z pozice ředitele základní školy, který komunikuje jak s personálem školy, tak se zákonnými zástupci, žáky i veřejností, jsme pojmenovali nejdůležitější faktory, které mají vztah a pravděpodobně i schopnost ovlivnit úroveň kreditability školy v dnešní době.

## Faktor 1 – Finanční ohodnocení učitelů a managementu školy

Jak bylo nastíněno v předchozích teoretických kapitolách, jedním z hledisek, které veřejnost staví na vysoké příčky, je finanční ohodnocení. Velká část zákonných zástupců brala povolání „učitel“ jako podřadné a s pocitem nadřazenosti s učiteli komunikovali, nezřídka i s managementem školy. V dnešní době se situace vyvíjí ku prospěchu pedagogických pracovníků. Každoroční procentuální růst platů ve školství a způsob financování na základě výpočtu PHmax v regionálním školství ztransparentnil toky státních finančních prostředků jednotlivým školám.

Plat učitele, který se řídí dle §5 odst., zákona 341/2017 Sb. (Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě), je tedy závislý na délce uznané praxe ředitelem školy dle tabulky 2, zařazením do platové třídy dle vykonávané práce dle katalogu prací a dalších nenárokových složek platu (třídnicí, koordinátor EVVO, koordinátor ŠVP, koordinátor ICT, výchovné poradenství aj.)

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída		
		11	12	13
1	do 2 let	32120	32820	33600
2	do 6 let	32690	33500	34620
3	do 12 let	33100	34850	36070
4	do 19 let	34340	36300	38720
5	do 27 let	35780	38560	41700
6	do 32 let	37770	41780	45140
7	nad 32 let	38790	42780	46260

Tabulka 2: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 5 (v Kč měsíčně)

Negativním činitelem je abnormálně široká nabídka různých úrovně studia pedagogiky a učitelství na vysokých školách. V některých situacích se dostáváme do pozice, kdy ani zákon o pedagogických pracovnících nedokáže přesně identifikovat, zda dané studium je dostatečné pro práci kvalifikovaného učitele nebo jiného pedagogického pracovníka (např. situace, kdy kurz asistenta pedagoga lze absolvovat i bez maturitní zkoušky, což je následně problém při potencionálním přijetí do pracovního poměru dané pozice). Management škol

nicméně pedagogické pracovníky potřebuje, a proto je nucen přijímat i nekvalifikované pracovníky. Z tohoto pohledu vzniká v očích veřejnosti dojem, že „učit může každý“ a klesá tím kreditabilita školy.

## **Faktor 2 – Fungování škol v období pandemie Covid-19**

Výraznou změnu přineslo období pandemie Covid, kdy se z pohledu veřejnosti a zákonných zástupců rozdělily školy a učitelé na dvě části – školy, které v této době v očích výše uvedených uspěly a ty, které neuspěly.

Úspěšné školy se v současné době těší skoro až obdivu ze strany veřejnosti – jejich schopnost reakce na změny, které přišly prakticky ze dne na den, byly úspěšné a vyhovující. Management dokázal zajistit distanční výuku, podporoval učitele, žáky a komunikoval se zákonnými zástupci. Důležitým prvkem byla snadnost komunikace a nezahlcování informacemi a domácími úkoly. Zde se ukázaly etické a charakterní vlastnosti managementu škol i učitelů, jejichž práci mohli sledovat skrz webkamery jak žáci, tak nově i rodiče. Rodiče byli touto situací vtaženi do virtuálních tříd, kde mohli nezkresleně informacemi od dětí sledovat výuku online a udělat si přibližný obraz o tom, jak probíhá výuka ve škole.

Naproti těmto školám stály (a stojí) školy, jejichž management uvázl v síti informačních technologií, odmítl komunikovat na dálku jak se žáky, tak s jejich rodiči. I v této době se někteří nespokojení zákonní zástupci nebáli přestoupit z takové školy do jiné, fungující.

## **Faktor 3 – Komunikace se zákonnými zástupci a žáky**

Kreditabilitu školy dále ovlivňuje postoj managementu v komunikaci se žáky a veřejností v „necovidové“ době, zda pro veřejnost pořádá různé společenské, sportovní nebo kulturní akce, zda se na škole nevyskytují sociálně-patologické jevy (šikana, drogy, kouření, alkoholismus, vandalismus...). Důležité je i informování všech subjektů zapojených do systému školy o aktuálním dění ve škole – změny školního vzdělávacího programu, možnosti volitelných předmětů, plány, vize a mise školy, důležité termíny apod. K těmto účelům školy používají uzavřené komunikační kanály, jakými jsou různé školní online

systémy (v České republice nejčastěji Edupage, Bakaláři nebo Školaonline), případně informace zveřejňují veřejně na webových stránkách školy, případně na sociálních sítích.

Velkým benefitem školy z pohledu kreditability je i schopnost managementu školy operativně řešit vzniklé situace žáků a jejich zákonných zástupců konstruktivním přístupem a snahou o nalezení shody a společného postupu. Společně s tím jde ruku v ruce pozitivní přístup a vyvolání pocitu (nebo skutečnosti), že management školy i každý pedagogický pracovník je přístupný diskuzi jak se žáky, tak se zákonnými zástupci jako rovný s rovným, čímž se předchází vzniku třecích ploch ve všech druzích jednání.

Stejně jako u ostatních pojmenovaných faktorů, i tento má svůj negativní pohled, a tím je nespolupracující učitel nebo další pracovník školy. Tento jeden zaměstnanec dokáže srazit pověst a kreditabilitu školy o několik stupňů dolů i přes skutečnost, že všichni ostatní účastníci komunikace v celé škole fungují na výše uvedené bázi přátelského a spravedlivého jednání.

#### **Faktor 4 – Historie školy**

Velký podíl na vysoké (nebo naopak nízké) kreditabilitě školy je její krátkodobá i dlouhodobá historie. Obzvláště školy se specifickým zaměřením a známé přípravou na přijímací zkoušky jak na osmiletá, tak i čtyřletá gymnázia, se těší oblibě u mnoho rodičů a již zápis bývá stresovou a někdy i loterijní záležitostí. Cesta z vrcholu začíná ve chvíli, kdy se management školy rozhodne z důvodů ekonomických nebo jiných, blíže nespecifikovaných, které jsou proměnné geograficky nebo populačně, rozšířit počet tříd nebo žáků ve škole. Rozmělní tím kvalitu, kterou by měl zajišťovat, a je ochoten přijímat i žáky, kteří by za normálních okolností na gymnaziální studium svými schopnostmi a dovednostmi nedosahovali.

#### **Faktor 5 – Řešení uprchlické situace na Ukrajině**

Současnou výzvou pro udržení, zvýšení nebo pokles kreditability hlavně managementu školy bude řešení otázek s imigrací a implementací ukrajinských dětí do systému školy. Tento faktor je v dnešní době na začátku své životnosti, ale vzhledem ke zkušenosti se situací

při pandemii Covid-19 bude velmi důležitý pro kreditabilitu škol. Pro školy vznikne situace, kdy bude konfrontována se svou schopností adaptace a operativních řešení při okamžitém nárůstu žáků z jiné země bez znalosti českého jazyka. Bude třeba řešit personální i prostorové otázky prakticky „ze dne na den“, možné uzavírání některých částí školy (především tělocvičen), které budou sloužit jako zázemí a ubikace pro uprchlické rodiny a možná i nevole českých rodičů s nárůstem žáků ve třídách a tím teoretickým snížením kvality výuky.

Dle našeho názoru uspěje, stejně jako v případě pandemie Covid-19, škola a management, který dokáže sladit fungování českých žáků s postupným začleňováním dětí z Ukrajiny, dokáže vhodně a dostatečně komunikovat jak se zaměstnanci školy, tak se zákonnými zástupci všech žáků a včas je seznamovat s plánovanými kroky. Důležité také bude nebýt arogantní dokázat uznat chybný krok, který bude možné operativně nahradit krokem správným.

## **6.2 Globální faktor – křivka úspěchu**

Faktor, který ovlivňuje všechny výše zmiňované faktory a zároveň je těmito faktory ovlivňován, je globální faktor, který jsme pojmenovali „křivka úspěchu“. Myšlenka tohoto faktoru je prostá a zakládá se na známém rčení „jednou jsi dole, jednou nahoře.“

Všechny školy zažívají křivku úspěchu – úspěšnost a oblíbenost školy se pohybuje od záporných do kladných hodnot (pokud bychom analyzovali výzkumem a nechali veřejnost hodnotit školy na škále od záporných do kladných hodnot) v určitém časovém horizontu. Tvar křivky je ovlivněn geopolitickou situací, individuálními situacemi, které se týkají školy jak v pozitivním, tak negativním úhlu pohledu a případně změnou managementu školy, jakou je výběrové řízení na pozici ředitele školy případně změny na pozicích dalších členů managementu školy. Časový horizont se může pohybovat v rádech let, ale také desetiletí, jistotou ale je, že křivka změní svůj průběh.

Pro pochopení této myšlenky předkládáme příklad jedné základní školy, jejíž oblíbenost byla na začátku tisíciletí na vysoké úrovni díky svému všestrannému sportovnímu zaměření. Z pomyslného vrcholu začala škola sestupovat po několika letech, kdy vznikly třídy se



zaměřením na jeden kolektivní sport pro chlapce, do které bylo hráči/žáci povinně přesunuti z jiných školy. Tento krok nebyl správný, popularita školy začala klesat díky nedobrym výsledkům těchto žáků jak ve vzdělávání, tak v chování. Za několik let si rodiče prosadili uvolněnost výběru základní školy, nicméně díky špatné pověsti do této školy nepřicházeli jiní žáci a hráči/žáci daného sportu tuto školu přestali navštěvovat. Křivka oblíbenosti a počtu žáků začala opět stoupat po 20 letech se změnou managementu školy, který dokázal komunikovat se sportovními kluby ve městě a zakomponoval hráče/žáky do namixovaných tříd. Změnou oproti původnímu povinnostnímu systému byla dobrovolnost do školy docházet díky nabídnutým benefitům, které byl management školy klubům a hráčům nabídnout.

Křivku úspěchu může ovlivnit v danou chvíli banální rozhodnutí, případně dobré rozhodnutí, které je ale nevhodně pojato a do kterého vstupují neočekávané vlivy (např. námi zmiňované třídy bez problémů fungovaly v 90. letech, o jedno desetiletí později už, pravděpodobně uvolňujícím se důrazem na výchovu a opožděným dopadem „divokých devadesátek“). Následně se nabalují jiná, pro budoucnost rozhodující, rozhodnutí, která se v danou chvíli stále jeví jako banální.

Částečně lze regulovat křivku úspěchu prací managementu školy, který reaguje na předpokládané změny, správně pracuje se SWOT analýzou a jinými nástroji pro správné rozhodování a občas je ochoten riskovat, aby dosáhl kýženého úspěchu.

Výše uvedené faktory jsou dle našeho mínění těmi nejdůležitějšími, které ovlivňují kreditabilitu učitelství a školy v dnešní době, jejich důležitost se může v následujících letech zvýšit, nebo naopak klesnout až vymizet. Není také vyloučeno, že se objeví nový, neočekávaný faktor, jak tomu bylo u pandemie Covid-19 nebo vzniku situace na Ukrajině. Oba faktory vznikly prakticky „uměle“ ze dne na den a jen budoucnost ukáže, jaký časový horizont jejich současná přítomnost zasáhne a ovlivní.

## 6.3 Kreditabilita učitelství a školy z pohledu etiky

V následujících kapitolách se pokusíme pomocí různých typů etiky pochopit a následně nastínit řešení, v jakých mezích se může management školy a samotní učitelé pohybovat, aby pozvedli úroveň kreditability „svých“ škol a učitelství. Znalost různých druhů etiky a jejich začlenění do pracovního procesu a vnímání zvyšuje profesionalitu zainteresovaných osob a zkvalitňuje tak přístup ke vzdělávaným jedincům.

Naše práce se bude na problematiku kreditability školství dívat pohledem povinností (deontologické) etiky, dále pohledem konsekvencialistické etiky a na závěr pohledem etiky ctnosti.

Pohledy deontologie a konsekvencialismu jsou praktické protichůdné. Pro deontologii jsou důležité prostředky, zatímco pro konsekvencialismus důsledky. Z tohoto základního předpokladu vychází i vzniklé situace, příklady a jejich řešení, které v některých případech balancuje na hranici etického a neetického jednání a chování jedinců. Oba druhy etiky mají i určité důsledky, které jsou pro deontologii nepodstatné, oproti tomu pro konsekvencialistickou etiku podstatné. Absurdně řečeno, pokud všechna špatná řešení vyústí v dobrý výsledek, dle konsekvencialismu je vše morálně a eticky nenapadnutelné.

Třetím pohledem je etika ctnosti. Jak již název napovídá, nejdůležitějším faktorem je morální charakter osoby. Otázkou není, jak správně jednat, ale jak správně žít (nebo být spokojen se svým způsobem žití). Na rozdíl od předešlých normativních teorií se v etice ctnosti do popředí staví osobitost jednajícího nad samotné jednání.

### 6.3.1 Meze z pohledu povinností etiky

Již samotné slovo „povinnost“ evokuje něco, co je nutné, neoddiskutovatelné nebo nezaměnitelné. Základy povinností etiky stojí na třech pilířích (Henriksen, 2000):

1. Jedná se o něco absolutního, co si nemůžeme rozmyslet, zda splníme, nebo nesplníme.
2. Jedná se o jasné pravidlo, které nelze chápat jinak, než je napsáno. Budeme-li konkrétní, učitel se řídí podle školského zákona a školního řádu, který z výše uvedeného zákona vychází.

3. Povinnost má dopomoci ke správnému rozhodnutí bez osobních nebo emočních vlivů.

. Shrneme-li výše uvedené pilíře, dojdeme k závěru, že instituce, kterou je i škola, je povinnostní etikou přímo naplněna. Veškeré postupy jsou jasně formulovány v zákonech, a je-li management školy právně způsobilý, nemá velké manévrovací prostory pro samostatné rozhodování, aniž by neporušil zákon, vyhlášku či nařízení Vlády. Nicméně lidský faktor nelze zcela eliminovat a práce s dětmi a situace při vzdělávacím a výchovném procesu vzniklé nelze paušalizovat do norem a zákonů. V těchto příkladech je pak na morálních a etických zásadách každého učitele, jak se ke vzniklé situaci postaví a vyhodnotí ji. Důležitým aspektem je pak samozřejmě i autorita učitele, o jejichž rozdělení bylo zmiňováno v teoretické části.

Rozhodování jednotlivých pedagogických zaměstnanců (rozšíříme-li výchovné a vzdělávací působení na všechny pedagogické zaměstnance, kterými jsou kromě učitelů asistenti pedagoga, speciální pedagogové, výchovní poradci, vychovatelé ve školních družinách a další profese, které rozlišuje zákon o pedagogických pracovnících) na základě povinnostní etiky je částečně motivováno chováním managementu školy. V případě, že pedagog cítí oporu ve svém řešení situace vedením školy, méně v procesu řešení chybje a volí lepší řešení.

Využijeme-li další dělení povinnostní etiky, dostaneme se k deontologické etice pravidel, která jsou jasně formulovaná, a deontologické etice jednání, kdy jednáme podle nastalé situace a budeme schopni rozhodnout, která povinnost je v této situaci správná a je třeba podle ní jednat.

Jedním z příkladů několika možných pohledů na povinnosti etiku je zápis žáka do 1. třídy po termínu zápisů (případně dalších administrativních úkonů, jejichž průběh nemusí být zákonným zástupcům a veřejnosti známý). Má ředitel školy přijmout žáka, jehož zákonný zástupce se opomněl dostavit na zápis v termínu daném školským zákonem? Nebo má žádost zamítnout z důvodu porušení školského zákona? Klasická otázka v povinnostní etice: co by se stalo, kdyby se takto (tedy že by žáka zapsali i po termínu zápisů) chovali všichni? Vznikl by chaos a nedodržování termínů by se stalo normou, nebo by se ze škol stala odosobněná instituce, která by se, pokud by řešila všechny řízení tímto způsobem, stala

pouhým administrativním strašákem pro zákonné zástupce, kteří některé právní předpisy ani po upozornění nechápu a tudíž nejsou schopni dodržovat? Klesla by nebo stoupla by kreditabilita managementu školy, který by striktně dodržoval všechna nařízení?

Dalším příkladem je hodnocení žáků v předmětech. Hodnocení klasifikačními stupni, které je v České republice nejrozšířenější, je jako takové samo o sobě velice subjektivní. Je tedy správné, aby učitel v některých, převážně emočních nebo při ovlivnění situací budoucích, situacích hodnotil všechny žáky stejně? Odchylkou při hodnocení může být úprava známky na vysvědčení, především jedná-li se o samé jedničky nebo vysvědčení v 8. a 9. třídě, na jehož základu jsou žáci bodováni při přijímacím zkouškám na střední školu. Otázka, která z výše uvedeného vyplývá, je, zda je takto zkreslené hodnocení vůbec objektivní v porovnání jiných škol v širším pohledu a v úzkém, třídním pohledu, zda je vhodné v kontrastu s hodnocením jiných žáků. Zda zdánlivá pomoc jednomu žákovi v jedné situaci, kterou provede několik desítek až stovek učitelů, prakticky nedehonestuje práci statistiků a společností zabývajících se vývojem vzdělávání v České republice nebo i v porovnání s okolními státy.

Trochu rozporuplným příkladem je omlouvání absence problémových žáků. Dle školského zákona a individuálně dle školního řádu každé školy jsou zákonní zástupci žáka omluvit absenci žáka do 3 dnů po ukončení absence. V případě nejasností může škola žádat potvrzení absence dětským lékařem žáka. Přestože v některých zcela evidentně vymyšlených absencích, kdy zákonný zástupce (nebo někdy i sám žák školy) omlouvá záškoláctví, třídní učitel toto jednání přehlíží s odůvodněním, že zákonný zástupce je zodpovědný za docházku do školy. Nutno podotknout, že ani spolupráce s dětskými lékaři a školy není ideální, neboť pediatři si nechtějí přidělovat práci a i jedno razítko do žákovské knížky je nepřekonatelný problém. Otázkou tedy je, zda by měl třídní učitel důsledně žádat v krajních případech vyjádření dětského lékaře a následně přes metodika prevence a výchovného poradce kontaktovat orgány činné v této problematice a předejít tak dalšímu bujení sociálně-patologických jevů.

### 6.3.2 Meze z pohledu konsekvenencialistické etiky

Konsekvenencialismus lze definovat známou větou „účel světlí prostředky“, neboli důsledky jsou důležitější než prostředky. Účelem školského systému je vzdělávat a částečně se podílet na výchově, ve spolupráci se zákonnými zástupci, žáků. Pohledem konsekvenencialistické etiky by se dalo říci, že nezáleží na způsobu, jakým proces ve škole probíhá, ale zda žáci na konci procesu dosahují očekávaných výstupů.

Vezmeme-li tento pohled velice ze široka, před několika stoletími bylo prostředek k dosažení cíle memorování latinských textů a absolutní poslušnost, která byla vymáhána i fyzickými tresty (např. učebnice používaná v tehdejší době nesla název Para Dorsum – připrav si hřbet). S příchodem universit byly pro dosažení stejných, nebo alespoň podobných výsledků, používány humánnější metody založené na společném dialogu, bádání a objevování. Stejně metody se po různých odchylkách snaží používat školství i v dnešní době.

Pokusíme-li se najít příklad konsekvenencialistické etiky ve školním prostředí, můžeme si položit otázku, zda management školy může přijmout sponzorský dar od zákonného zástupce žáka, u kterého se předpokládá, že tento dar dává z důvodu benevolentnějšího hodnocení svého dítěte. Nutno podotknout, že velká část škol využívá tyto dary pro rekultivaci školy, k nákupu nového vybavení do tříd, případně na určitou sportovní akci a v jiných zdrojích příjmů takové částky nesežene. Pokud ředitel takový dar přijme, ať už účelově neurčený, nebo určený, prakticky se neoficiálně zavázal zákonnému zástupci, že bude vzdělávání jeho potomka „bedlivěji sledovat.“ Jistě v tomto případě mohou být námitky, že ne všichni zákonní rodiče sponzorské dary dávají z výše uvedených zjištných důvodů a my s touto námitkou plně souhlasíme.

V případě, že si na tuto otázku odpovíme, že management může takový sponzorský dar přijmout, vyvstává další otázka, jak bude reagovat veřejnost, zda utrpí kreditabilita školy a hlavně managementu. V tomto případě je velmi důležitý i pohled zaměstnanců školy, kteří se žákem musí pracovat a jsou nuceni jednat nespravedlivě. A nejdůležitějším pohledem je reakce zřizovatele, který je oprávněn ředitele školy z pozice odvolat.

Další příklad je ze současné situace, kdy české školy jsou pod náporom ukrajinských uprchlíků. Náhle vzniklou situaci musí řešit management školy, hlavně ředitelé, za pochodu a v součinnosti s běžnou agendou školy, kterou v několika týdnech doplní ještě agenda

zápisů do 1. tříd, případně přihlášek do přípravných ročníků. Personál školy, který se ještě plně nevzpamatoval z několika let nejistoty a improvizace v období pandemie Covid-19, je postaven před další improvizací s přijímáním desítek žáků, jejichž mateřský jazyk není čeština. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vydává různá doporučení, opatření a další materiály, podle kterých se management školy snaží řídit s větším nebo menším úspěchem. Ředitel školy je postaven před několik důležitých rozhodnutí, která ovlivní budoucnost a směr křivky úspěchu školy.

Jedním z těchto rozhodnutí je počet a způsob přijímaných žáků z Ukrajiny. Dle legislativy je určujícím kritériem rejstříková kapacita školy, která, obzvláště v některých krajích, které se potýkají dlouhodobě s nenaplněností tříd, není aktuální a reálná z důvodu přestavby tříd na odborné učebny s omezeným počtem míst, případně využití prostor k jiným účelům. Toto pro dnešní dobu rozhodující číslo nebylo dlouhá léta aktualizováno, neboť nikdo nepočítal se situací, kdy by do školy během několika týdnů přijala desítky až stovky žáků, které je potřeba zakomponovat do vzdělávacího procesu během školního roku. Situace by byla snazší, kdyby vše probíhalo v průběhu letních prázdnin, o což se MŠMT snaží, nicméně rodiče ukrajinských žáků chtějí (a dle zákona mohou) zažádat o přijetí k základnímu vzdělávání hned po příjezdu do České republiky.

Jelikož pravidla jsou různě vykladatelná, někteří ředitelé škol se uchylují k různým kličkám, aby nemuseli přijímat tyto žáky. Důvodem je myšlenka, že tyto děti, které nemluví českým jazykem a zvýší rapidně počty žáků ve třídách, sníží kvalitu, úroveň a tempo vzdělávacího procesu ve třídách bez ohledu na administrativní snahy, kterými jsou úpravy školního vzdělávacího programu nebo dělení tříd na menší skupiny. V tento moment se dostáváme ke smyslu tohoto příkladu konsekvencialistické etiky – je správné rozhodnutí, aby vzhledem k budoucímu předpokladu, že bude snížena úroveň vzdělávání, ředitel obcházel nařízení a doporučení MŠMT a hledal cesty, jak a proč tyto žáky nepřijmout a odeslat je do jiné školy, která takové skutky nečiní? Z pohledu zákonných zástupců žáků může být takové rozhodnutí podporováno, neboť v jejich očích management školy „zachraňuje“ své žáky a úroveň vzdělávacího procesu, stejně tak pravděpodobně v očích některých pedagogických zaměstnanců, neboť práce s větším školním kolektivem, navíc s jazykovou bariérou, přináší vyšší pracovní nároky v současné době bez výrazné finanční

motivace. Problémem tohoto řešení, tedy nepřijímat žáky, je v reálu pouhé přesunutí problému na jinou školu, protože tito žáci musejí být přijati do některé ze školy.

### 6.3.3 Meze etiky ctnosti

Jak bylo zmiňováno výše, na rozdíl od povinnostní a konsekvenencialistické etiky etika ctnosti cílí na morální charakter jedince, co je pro jedince nejlepší rozhodnutí z pohledu jeho pohledu na život. Každý má jinak nastavené morální vlastnosti a charakter, od „charakterních“ osob, kterými by měly být veřejně činné osoby, po „bezcharakterní“ osoby, jako jsou kriminálníci a jedinci jinak škodící společnosti.

Přestože můžeme brát jako předpoklad, že ve školství jsou pouze charakterní jedinci, najdou se i situace, kdy pro ostatní pedagogické pracovníky není řešení nastalé situace jejich kolegy v souladu s jejich chápáním morálních a etických norem. Většinou se jedná o situace, které nejsou zákonem nebo školním řádem přímo definované, nicméně se očekává určité chování, které je v dané situaci považováno za vhodné. Každé jiné chování je pak bráno jako nemorální nebo přinejmenším nezvyklé. Zajímavým pohledem potom je fakt, že pokud stejné dosud neočekávané chování jedinci bez výtek nebo jiných opatření ze strany vedení školy prochází, nabalují se na něj další zaměstnanci, kteří začnou jeho dříve i jimi odmítané chování brát jako normu a s čistým svědomím toto chování berou za pro sebe morálně a eticky správné.

Příkladem takové etické otázky je již zmiňovaný poměr studentky s vyučujícím. V žádném zákonu není zakotveno, že by takový vztah byl protiprávní, pokud je oběma účastníkům více než 15 let a veškeré skutky vzniklé tímto vztahem jsou oboustranně dobrovolné. Můžeme si ale položit otázku, zda v takové situaci je pedagog schopen spravedlivě hodnotit studijní výsledky své „partnerky“, zda je schopen během výuky filtrovat osobní sympatie a zda naopak nediskriminuje tímto vztahem ostatní studenty a studentky. V pohledu pedagoga si položíme otázku, zda je morálně správné mít vztah s osobou, které je pedagogovi svěřena ke vzdělávání, zda, i přes veškerou dobrou vůli, nevyužije k navázání takového vztahu svou nadřazenou pozici pedagoga a zda pak není takový vztah emočně a citově nevyrovnaný. Další pohledem může být názor zákonných zástupců studentky, který se ale může případ od případu lišit v závislosti na rodinné,

ekonomické nebo intelektuální situaci studentky. Záměrně používáme termín „studentka“, neboť studentstvo se vyskytuje na střední a vysoké škole. Na základní škole je používán termín „žákyně“. Zde se předpokládá, že učitel bude natolik morálně na výši, že do žádného vztahu s takto mladými dívkami nevstoupí, neboť by se ve většině případů jednalo o trestný čin.

Jako další příklad můžeme uvést užívání cigaret fungujících na principu předehřívaného tabáku. U těchto výrobků nedochází k žádnému spalování, stejně tak nespadají do kategorie elektronických cigaret. Je tedy eticky správné, aby zaměstnanci tyto prostředky používali na půdě školy? Nebo se jedná o morální předpoklad, kdy při práci s dětmi by pedagog neměl používat žádné prostředky mající podobný efekt jako cigarety a možná způsobující závislost? A dále, je morálně správné, aby se zaměstnanci využívající takových prostředků sdružovali na jednom místě? Jak může management školy zasáhnout při „porušování“ etických norem uvedených výše? V tomto případě snadno, vnitřním dokumentem školy zakáže používání těchto prostředků v areálu školy. Toto rozhodnutí ale ve velké většině příkladů přenese problematiku do následující situace – zaměstnanec dál bude používat těchto prostředků, ale v danou chvíli se bude jednat o porušení určitých nařízení. Nicméně touha po nikotinu bude taková, že dokud jeho chování nebude odhaleno vedením školy, bude v něm pokračovat.

Dalšími situacemi vyžadující jednání jedince na základě etiky ctnosti je takové chování, které je sice proti školnímu řádu případně jiným dokumentům školy, ale není pozorováno managementem školy. Aby se zaměstnanec k takovému chování uchýlil, musí mít nějaký důvod, a to buď časový, finanční nebo vyžadující určité náročnější činnosti. Do tohoto výčtu může patřit i hledisko psychologické, které bude vysvětleno v následujících odstavcích.

Kromě výše zmiňovaného příkladu s používáním prostředků podobných cigaretám nastíníme příklad s předčasným ukončováním výuky na základní škole. Ač se může jednat pro veřejnost o maličkost, v souvislosti se zákony může mít takové morální porušení školního řádu nedozírné následky jak pro pedagoga, tak pro management školy. Pedagog může předčasně ukončit výuku z několika důvodů – naplánované učivo dané hodiny stihl probrat dříve, že uplynul čas výuky, po výuce spěchá ze soukromých důvodů, byl přesvědčen



žáky, že ostatní učitelé také ukončují výuku dřív nebo naplánované činnosti byly vybrány nevhodně a raději je ukončil předčasně. Žádný z těchto důvodů jej neopravňuje ukončovat výuku dříve nebo dokonce pustit žáky dříve z vyučování. Pokud se totiž tak stane, není v jeho rukách ani rukách vedení školy zabránit případným incidentům, které se mohou odehrát mimo areál školy, ale v době, kdy měli žáci stále v areálu školy být. Po dobu výuky za žáky zodpovídá školy, nepřímo, ale hlavně ředitel školy. Pustí-li vyučující žáky dříve z výuky a stane se úraz, vzniká problém na straně školy, neboť nedokázala takové situaci zabránit. Učitelé, kteří morálně nezvládají takové situace, si většinou ani nedomyšlí možné následky jejich chování, stejně tak zodpovědnost školy za zdraví žáka.

Dalším příkladem, který se vztahuje k morálním a etickým zásadám pedagoga, je užívání alkoholických nápojů na kurzech pořádaných školou. Na těchto kurzech platí stejná pravidla, která jsou zakotvena ve školním řádu a zákonech, tedy zákaz užívání návykových látek a alkoholu. Zde ale může dojít k diskuzi, zda je pedagog v pracovně-právním vztahu i době, kdy nemá službu danou rozpisem. Nicméně, z morálního hlediska: je vhodné, aby pedagog, který tráví týden čas v jedné budově na lyžařském kurzu, byl pod vlivem alkoholu i v době mimo službu danou rozpisem? Jaký názor na učitele budou mít žáci, pokud ví, že je každý večer opilý a ráno má vést výuku? Jak tuto skutečnost vysvětlí management školy zákonným zástupcům, kteří se tyto informace dozvědí od svých dětí ještě v době trvání kurzu?

Všechny výše uvedené příklady souvisejí, ať přímo, nebo nepřímo, s vyšší kreditabilitou školy. Pokud se odchylky od předpokládaného morálního chování dozví zainteresovaní zákonní zástupci, případně média, bude škole a jejímu managementu trvat dlouhý čas, než vše vrátí do původního stavu. Ve většině případů není podstatné, zda se informace zakládají na pravdě, nebo zda se jedná o domněnky nebo zkreslenou realitu.

#### **6.4 Vztah autority a kreditability**

Důležitým faktorem, který vyvstane v průběhu tvorby této práce, je vztah autority managementu školy, jednotlivých pedagogických zaměstnanců a kreditability školy, která je do určité míry spojena s veřejným míněním osob „zvenku“ které jsou (ale také nemusí být)

do školy zainteresování. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, dle Kalhouse (2002) je autorita dobrovolné podřízené pravomoci. Udržet autoritu a současně s tím být vstřícným, nápomocným a uznávaným ředitelem školy je velice složité. Dnešní doba dává přednost jednání, kdy, především u určitých sociálních skupin, je slušné a spolupracující chování považováno za slabost.

### **Autorita managementu školy a interakce se zákonnými zástupci**

Interakce mezi vedením školy a zákonnými zástupci je velice rozmanitá. Ve většině případů se obě strany dopracují k určitému, pro obě strany výhodnému, řešení. V krizových situacích ale vedení školy může vést konstruktivní dialog, ale ze strany zákonných zástupců může být využívána metoda „síly davu“, která, především na třídních schůzkách, dokáže vyprodukovat neočekávané a emotivně podkreslené závěry (okamžitý přechod na jinou školu, podání stížnosti České školní inspekci, v krajních situacích může dojít i na fyzické nebo psychické napadání zaměstnanců školy). Přesto zastáváme názor, že by management školy měl s osobami i orgány, se kterými přichází do komunikace, jednat otevřeně, konstruktivně, pozitivně, bez emocí a nezaujatě. Pokud se taková komunikace daří, nedochází k incidentům nebo se je daří vyřešit pro všechny strany kladně. Takový management školy získává pravou autoritu v u všech zúčastněných subjektů a škole roste kreditabilita, kterou management školy může použít při dalších podobných jednáních. Velkou výhodou při jednání se zákonnými zástupci je také odhadnutí typu jejich jednání a chování, např. podle Eriksona (2020).

### **Autorita managementu školy a interakce se zaměstnanci školy**

Důležitým vztahem je symbióza mezi vedením školy a ostatními zaměstnanci, bez rozdílu, zda se jedná o pedagogické nebo nepedagogické zaměstnance. Pokud se vedení školy podaří udržet míru autority na vysoké úrovni (například tím, že dokáže eliminovat morální a etické odchylky zmiňované výše v etice ctnosti), posílí vztah těchto dvou složek, které následně budou spolupracovat i v jednání se zákonnými zástupci. Výsledkem bude pravá autorita jevící se navenek školy, která opět bude zvedat kreditabilitu školy. Stejně jako

při jednání se zákonnými zástupci i při jednání s každým jedním zaměstnancem je třeba volit jiný, osobní, přístup k dosažení nejvyšší možné míry spolupráce ve vztahu podřízený-nadřízený a vyplývající autority v tomto vztahu.

Do interakce managementu školy a zaměstnanců lze nakomponovat i interakci obou těchto složek v interakci se samotnými žáky. Ti vstupují do interakce s vedením školy prostřednictvím učitelů, dojde-li k interakci žáka s ředitelem školy bez zprostředkování učitelem, jedná o krajní situaci pro žáka buď velice pozitivní (ocenění) nebo naopak velmi negativní (kázeňské opatření). V těchto krajních situacích je třeba ze strany ředitele velmi obezřetné chování, neboť reportáž z jednání se dostane okamžitě na veřejnost. Ředitel, který dokáže pouze na žáky křičet bez jakéhokoliv zlomku empatie a spravedlnosti brzo v očích všech bude brán jako nekorektní, nespravedlivý a hysterický.

## **7 Interpretace vlivu faktorů na kreditabilitu školy**

Na základě výše uvedených poznatků ze zkušenosti, příkladů z praxe a pohledů z různých typů etiky můžeme interpretovat předpoklad, zda námi jmenované faktory a určitý způsob řešení morálních a etických situací mají vliv na kreditabilitu konkrétní školy.

### **7.1 Shrnutí poznatků**

Na základě rešerše literatury a zkušeností jsme jmenovali tyto faktory, které ovlivňovaly a ovlivňují reputaci a kreditabilitu školy:

1. Finanční ohodnocení učitelů a managementu školy
2. Fungování škol v období pandemie Covid-19
3. Komunikace se zákonnými zástupci a žáky
4. Historie školy
5. Řešení uprchlické situace na Ukrajině

Naším novým faktorem je tzn. křivka úspěchu, která popisuje proměnlivost úspěšné a neúspěšné školy na základě i drobných rozhodnutí managementu školy v určitý čas.

Za použití nástrojů povinnostní etiky, konsekvencialistické etiky a etiky ctnosti jsme vyhledali konkrétní případy, které mají vliv na kreditabilitu školy a managementu školy.

Konkrétní příklady:

Povinnostní etika:

1. Nedodržení termínu v zájmu některých jedinců (pozdní zápis do 1. třídy)
2. Subjektivnost hodnocení a přizpůsobení známek situaci (přijímací zkoušky na střední školu)
3. Benevolentnost v omlouvání absence žáků (nedůsledné vyžadování omluvenek)

Konsekvencialistická etika:

1. Sponzorský dar škole (s očekávanou reciprocí v hodnocení)
2. Odmítání žáků z Ukrajiny v době válečného konfliktu

Etika ctnosti ve vztahu k morálním a etickým normám pedagoga:

1. Intimní vztah pedagoga se studentem
2. Používání moderních kuřáckých prostředků (s nahříváním tabákem)

Etika ctnosti ve vztahu k vědomému porušování školního řádu

1. Předčasné ukončování výuky
2. Užívání alkoholických nápojů na kurzech pořádaných školou

## 7.2 Interpretace poznatků

Na základě vlastních zkušeností si dovolueme tvrdit, že jmenované faktory mají přímou souvislost a vliv na kreditabilitu školy a managementu školy. V případě kladného hodnocení v řešení jednotlivých faktorů je jisté, že, zakomponujeme-li globální faktor, kterým je křivka úspěchu, ač je tento faktor na jakémkoliv bodu a směru, vždy začne směřovat vzhůru (s určitým časovým zpožděním daným šířením informace o způsobech řešení).

V opačném případě, kdy management školy nereflektuje a nesplňuje jmenované faktory tak, jak by si veřejnost přála, s největší pravděpodobností ji čeká úbytek žáků, z toho vyplývající ekonomické a personální problémy a v krajním případě i zrušení.

Budeme-li porovnávat vztah mezi jednotlivými faktory, bude interpretace mnohem komplikovanější. Pokud škola a její management dokáže reagovat na aktuální „vnitřní“ změny, které předkládá MŠMT a současně na „vnější“ změny, které přináší současný rychle se měnící situace ve světě, je velmi pravděpodobné, že bude v očích veřejnosti považována za úspěšnou. Zajímavostí je, že pouze menšina zákonných zástupců bere jako měřítko úspěšné a dobré školy výsledky šetření České školní inspekce. Hypotetickou otázkou zůstává, v jaké kombinaci kladně hodnocených a záporně hodnocených faktorů je škola a její management stále považována za vysoce kreditabilní a kdy už je kreditabilita na nízké úrovni. Do této otázky lze vklínit další, a to jaká kombinace kladně a záporně hodnocených faktorů dokáže změnit průběh křivky globálního faktoru.

Chceme-li seřadit faktory dle důležitosti ve vztahu ke kreditabilitě školy, je třeba se na toto hodnocení dívat z několika pohledů:

#### 1. Dlouhodobá důležitost

Faktory dlouhodobé důležitosti ovlivňují křivku úspěchu pozvolněji, ale o to větší udržitelnost má následný daný směr. Jedná se především o historii školy a komunikaci se zákonnými zástupci. Faktor historie školy již nelze změnit, pouze na jeho základech lze dobře nebo špatně navazovat a stavět, z čehož může škola do budoucna profitovat nebo strádat. I komunikace se zákonnými zástupci je dlouhodobá záležitost, která v případě oboustranného dodržování a udržování komunikačních kanálů pracuje pro dobrou nebo špatnou budoucí pověst a kreditabilitu školy.

#### 2. Okamžitá důležitost

Faktory okamžitého efektu křivku úspěchu usměrní jedním směrem, záleží následně na managementu školy, jak s nabídnutou šancí naloží, případně zda se poučí z chyby a dokáže zvrátit směr křivky použitím jiného faktoru. Mezi tyto faktory patří ty, které se vyskytnou okamžitě a rychle mohou své působení i ukončit, jako Covid-19 nebo válečná krize na Ukrajině.

Faktor finančního ohodnocení pedagogických pracovníků má své specifické zařazení. Jeho působení je závislé na ekonomice státu a rozhodování managementu školy je na něm

prakticky nezávislé. Jinak řečeno, hodnocení tohoto faktoru ovlivňuje interest státu ve školství.

V kombinaci se mohou faktory působící stejným směrem z pohledu důležitosti „nulovat“, nebo naopak „násobit“. „Nulování“ nastává v případě, že dva faktory se stejnou důležitostí působí ve stejný čas. Pokud má škola dobře nastavenou komunikaci se zákonnými zástupci, dobře zvládla období Covid-19 a v dnešních dnech úspěšně pracuje s nárůstem žáků z Ukrajiny, má do střednědobé budoucnosti velkou pravděpodobnost být dobrou školou v hodnocení veřejnosti.

Kromě výše uvedených faktorů má dle našich závěrů vliv na kreditabilitu školy i řešení morálních a etických situací dle zvyklostí společnosti. Pokud řešení neodpovídá současným morálním a etickým předpokladům, je bráno jako nevhodné a jeho dopady se projeví negativně na křivce úspěchu. Podle závažnosti „nedodržení“ morálních a etických předpokladů je vliv na křivku úspěchu dlouhodobého nebo okamžitého charakteru. Na rozdíl od faktorů, které jsme jmenovali, neexistuje kladně hodnocené morální nebo etické chování, a to z prostého důvodu, že je bráno za samozřejmé. O to větší vliv pak má negativně hodnocené chování, neboť negativní informace mají vždy větší váhu než ty pozitivní.

Velký vliv na kreditabilitu školy a managementu školy má i autorita pedagogických zaměstnanců. Lze nalézt souvislost mezi pozicí školy na křivce úspěchu a autoritou pedagogických pracovníků školy. Vyšší pozice školy napomáhá autoritě pracovníků, naopak nízká pozice často značí školu bez autorit nebo autorit falešných. Je zřejmé, že pozici školy a menší oscilaci křivky do nízkých nebo záporných hodnot zajišťuje autorita zaměstnanců a managementu školy, čím je dané, že tito zaměstnanci a management dokáže kladně pracovat s faktory ovlivňující kreditabilitu školy a správně morálně a eticky vyhodnocovat vzniklé situace.

Pokud chce management školy udržet školu na křivce úspěchu ve vyšších pozicích, je třeba spolupracovat s takovým pedagogickým sborem, který bude ochoten vhodně zacházet s faktory, které byly jmenovány v této práci a současně udržovat morální a etické normy dle současných předpokladů společnosti. Na obě proměnné je však třeba operativně reagovat a nebát se experimentovat a někdy se i nebát udělat chybu, na kterou je ale potřeba mít opačnou variantu, která by zvrátila nastavení křivky úspěchu.

## 8 Závěr

Práce managementu školy je v dnešní době velice zajímavá a plná situací, kde je třeba operativně a okamžitě reagovat na změny nejen ve školství, ale i ve světě. Kromě řešení situací dle zákona je ale stále třeba řešit mnoho situací z pohledu etického a morálního. Správnost řešení budou soudit zákonní zástupci žáků školy, pracovníci školy i veřejnost, která má ke škole určitý vztah. Jelikož ředitel školy zodpovídá za každého zaměstnance a jeho chování, velice často v těchto situacích musí být první instance, která prvotně rozhodne, zda je chování etické a morální a následně s tímto rozhodnutím pracovat a obhajovat jej jménem školy před výše uvedenými „soudci“. Příkladů, které vystihují spektrum možných situací, tato práce nabídla několik, nelze přesně určit, které řešení je správné a které nikoliv, neboť s postupem času se z takového jednání, které dnes vypadá jako krajně neetické, může být v budoucnu chování běžné a považované za normu.

V této práci byly jmenovány faktory, které dle našich zkušeností, pozorování a praxe ovlivňují kreditabilitu škol a managementu školy. Jejich působení lze znázornit na tzv. křivce úspěchu. Námi jmenované faktory a práce managementu školy s nimi určuje míru kreditability školy v daný okamžik, nicméně každé další rozhodnutí a situace může tuto křivku nasměrovat odlišným směrem. Některé faktory mají dlouhodobou, jiné okamžitou důležitost. Cílem managementu školy je udržet tuto křivku ve vyšších hodnotách a to tak, že dokáže pracovat a operativně i dlouhodobě správně vyhodnocovat působení těchto faktorů, případně reagovat na nově vzniklé.

Lze tedy předpokládat, že za úroveň kreditability školy je zodpovědné vedení školy, hybnou silou jsou ale všichni zaměstnanci školy, jejichž rozhodování, fungování a morální a etické předpoklady jsou hlavní složkou úspěšné školy.

## Seznam použitých informačních zdrojů

1. BLÁHA, Inocenc. *Ethika jako věda*. Brno: Atlantis, 1995. ISBN 80-7108-023-3.
2. DOROTÍKOVÁ, Soňa. *Profesní etika učitelství*. Praha: Karlova univerzita, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7290-102-8.
3. ERIKSON, Thomas. *V obklíčení idiotů*. Brno: Management Press, 2020. ISBN 978-80-7261-578-0
4. HARTMANN, Nicolai. *Struktura etického fenoménu*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0970-1.
5. HENRIKSEN, Jan-Olav, VETLESEN, Arne Johan. *Blízké a vzdálené*. Brno: Albert, 2000. ISBN 80-85834-85-5.
6. JANKOVSKÝ, Jiří. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6.
7. KALHOUS, Zdeněk, OBST, Otto. *Školní didaktika*. Praha: Portál, 2002. ISBN 978-80-7367-571-4
8. KOUCKÝ, Jan. Důvody nedostatku učitelů. Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://pages.pedf.cuni.cz/nedostatekucitelu/platy-ucitelu-zdolavaji-rekordy/>
9. MIŇHOVÁ, Jana. *Psychopatologie pro učitele*. Plzeň: FPE ZČU, 2000.
10. Osobnost pedagoga. Pedagogika - učitelům a studentům [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://skolni.eu/pedagogika/osobnost-pedagoga/>
11. PELCOVÁ, Naděžda. *Fenomén výchovy a etika učitelského povolání*. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-2636-9.
12. RAPČAN, Milan. *Etika versus emoce – kazuistiky pro pracovníky ve zdravotnictví, ve školství a v sociální oblasti*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3075-7.
13. REGNI, Raniero. *Vztah učitel'-žiak: Úvahy o životě a práci Alberta Camuse*. In: Kontexty filozofie v historickej a súčasnej perspektíve. Trnava, 2011.
14. SKLENÁŘOVÁ, Nikola. *Interakce a komunikace učitele v edukačním procesu*. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě, 2013. ISBN 978-80-7464-391-0.
15. ŠTVERÁK, Vladimír. *Stručné dějiny pedagogiky*. Vyd. 1. Praha: SPN, 1983.



16. THOMPSON, Mel. *Přehled etiky*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-806-6.
17. VALIŠOVÁ, Alena. *Autorita jako pedagogický problém*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-624-4.
18. ZORMANOVÁ, Lucie. Činitele rozhodující a ovlivňující vznik autority učitele [online]. 2019 [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/ZS/22024/CINITELE-ROZHODUJICI-A-OVLIVNUJICI-VZNIK-AUTORITY-UCITELE.html>

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Průměrný hrubý měsíční výdělek v letech 2015 – 2020

Tabulka 2: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 5 (v Kč měsíčně)