

## Příloha 7

### Klima a kultura školy – případové ilustrace specifik školy

Kultura školy se vyvíjí a důležitým klíčem k praxi je tedy i historie tohoto přístupu. Ředitelka školy uvádí, že škola se ve skutečnosti pro inkluzivní přístup nerozhodla samostatně, „vyplynul“ z místních podmínek a změny metodiky zápisu při respektování legitimních norem. Tento přechod považuje za poměrně náročný a z manažerské úrovně usilovala především o udržení kompetentních vyučujících a rozvoj příznivého klimatu učitelského sboru. Kromě zajištění platových podmínek také explicitně usiluje o redukcii administrativní zátěže vyučujících a minimální direktivní zásahy do jejich koncepce výuky. Tomu odpovídá relativně velká stabilita učitelského sboru a nasvědčují tomu i výsledky šetření, provedeného pod záštitou Ústavu pedagogických věd FF MU<sup>1</sup> – podle nich „učitelé vnímají u své ředitelky jako nejčastěji uplatňovanou *moc referenční*. Vnímají ředitelku jako někoho, kdo jim je z nějakého důvodu blízký, s kým mají hodně společného a s kým by se chtěli ztotožnit. Na druhém místě je nejsilněji vnímanou mocí *moc expertní*, to znamená, že učitelé u své ředitelky oceňují odborné kompetence. Naopak jako nejméně silná byla vnímána *moc legitimní*. Tuto moc lze chápat tak, že učitelé vnímají nadřízenou jako někoho, kdo disponuje právem ovlivňovat druhé, mít na pedagogický sbor vliv vycházející z její vedoucí role ... vnímají svou nadřízenou jako lídra, který uplatňuje více *transformační styl vedení* (které) je v prostředí školy považováno za efektivnější. ... Výsledky dotazníku zkoumající pracovní spokojenost naznačují u učitelů *spokojenost*“.

Rovněž školní psycholožka popisuje vývoj náplně práce v průběhu roku svého působení v termínech přímé práce (zprvu více se spontánními zájemci ze strany žáků, později více s třídními kolektivy) s minimem úkolů administrativní povahy. Podobně jako ředitelka a učitelé školy referuje o významné roli semiformální komunikace; ředitelka popisuje nejobvyklejší formu „hospitace“ tak, že „učitelé nezavírají ve třídách dveře“; učitelé referují o ad hoc svolávaných krátkých poradách během velkých přestávek; mezi odpověďmi na otázku po užitečných zdrojích informací se objevil i výrok „oběd“. Často zmiňují jako velkou přednost i míru důvěry a uměřenou míru kontroly, kterou ze strany vedení pocítují.

Naproti tomu ve stylu řízení třídy a práce s kolektivem žáků se nicméně prolíná moderování dynamiky, podpora motivace a iniciativy s direktivními a kontrolujícími postupy. Jedním z prakticky nejnáročnějších úkolů vedení školy je udržet zájem majoritních rodin majoritních žáků a obraz školy jako „normální“ (ve smyslu opaku „specializované“). V menším kolektivu (řádově desítky spádových žáků ročně; málo početné třídní kolektivy) stačí i menší turbulence k tomu, aby školu opustila nebo do ní nenastoupila znatelně početná skupina žáků (viz přehled odchodů žáků a jejich příčin nebo příklady debaty na sociálních sítích). Vedle faktorů, které škola může ovlivnit jen zčásti nebo vůbec ne, jako je stěhování během rekonstrukce nebo změna obsazení budov, je to především dynamika v kolektivu žáků, kterou škola „kontrolovat“ může. Jedním z aspektů této kontroly je samotná individuální práce s menším počtem žáků, nabídka služeb školní psycholožky nebo strukturovaná nabídka aktivit, dalším primární prevence sociálněpatologických jevů, která je rovněž přítomná i v průřezových tématech ŠVP (šikana

<sup>1</sup> Šetření provedla v roce 2017 v rámci svého disertačního projektu Mgr. et Mgr. Tereza Vychopňová, školitelkou byla doc. PhDr. Bohumíra Lazarová, Ph.D. Evaluační zpráva byla poskytnuta škole k dispozici.

a kyberšikana, problematika drog a zdraví, finanční gramotnost, ...). Dalším aspektem je práce na úrovni intervence v případě, že např. ke konfliktům mezi žáky dochází, a strategie, které mají nežádoucí dynamiku tlumit na „tvrdé“ bázi restrikce. V tomto ohledu postupuje škola dosti důsledně – po dohodě s rodiči bylo například zakázáno držení mobilních telefonů během vyučování, konflikty jsou důsledně vyšetřovány a řešeny s přímými aktéry i projednávány s rodiči, školní řád obsahuje ustanovení o nepřípustnosti posměchu založeného na jakékoli formě odlišnosti spolužáků. Účelnost a legitimita některých opatření však byla zpochybňována. MČ například podala podnět k prošetření postupu při umístění bariéry – provázku s nápisem zakazujícím volný průchod během pobytu žáků v náhradních prostorách další „vyložené“ školy. ČŠI podnět pro prošetření označila jako neodůvodněný, v rámci spektra legitimních opatření ale postup školy dobře ilustruje tendenci k vnější kontrole chování žáků.

Konflikty mezi žáky s podezřením na šikanu a další projevy rizikového chování jsou rovněž důsledně vyšetřovány – není žádoucí předstírat, že v tomto ohledu se problémy neobjevují, a nechat je eskalovat. Z nedávné doby je znám případ chlapce s OMJ, jehož vztahy s ostatními žáky (především romskými) byly dlouhodobě napjaté a rodiče nakonec chlapci umožnili docházet do jiné školy v nedalekém etnicky výrazně homogennějším sídlišti s poukazem na nedostatky při řešení těchto obtíží. Zde se však chlapec zanedlouho stal rovněž terčem útoků spolužáků včetně fyzického napadání, problém byl delší dobu podceňován a rodiče po čase projevíli zájem o návrat chlapce na původní školu. Roli mediátora při jednání s rodiči v takovém případě plní i vedení, úroveň řešení byla nicméně dlouho určována převážně kompetencí třídních učitelů. Situace se zlepšuje po dlouhodobém obsazení pozice školního psychologa.

Na druhou stranu nejsou podceňovány ani případné kritické ohlasy žáků k jednání vyučujících, formulované například v rámci žákovského parlamentu; dokumentovat lze psychologickou práci s vyučujícím i vyvození personálních důsledků. Ve výpovědích rodičů se setkáváme se srovnáváním škol: matka žáka, který začal chodit do druhé třídy po přestěhování do lokality, popisuje, že i v předchozí škole bylo vše v pořádku, ale od druhé třídy je syn ve škole výrazně spokojenější a klidnější; matka žáka, který složil úspěšně přijímací zkoušky na šestileté gymnázium, uvádí, že se synovi příliš nechce školu opustit, protože je tu jednoduše spokojený (v obou případech jde o žáky z majoritní části společnosti a lépe situovaných rodin).

O značné míře sepětí rodičů a žáků se školou svědčí i dění, které nastalo v souvislosti s pokusem o sloučení školy s větší, rovněž inkluzivní školou v sousedství, k němuž došlo ze strany zřizovatele na podzim 2016. Rodiče i zaměstnanci sepsali petici adresovanou Magistrátu města Brna a vyvolali sérii společných jednání se zástupci MČ Brno-sever. Zde rodiče jak z majoritní, tak z minoritních částí společnosti argumentovali zájmem dětí a apelovali na to, aby zřizovatel své kroky předem konzultoval se zástupci školy; vyjednali rovněž pro školu výhodnější způsob a harmonogram stěhování v průběhu rekonstrukce, který umožnil, aby žáci trávili ve vlastní budově nebo v náhradních prostorách v sousední budově gymnázia (zřizovatelem je Jihomoravský kraj) období začátku školního roku i období příprav na přijímací zkoušky, přestože tento postup vyžadoval i zapojení dobrovolníků z řad rodičů do stěhování a iniciativu vedení školy při zařizování náhradních prostor.

