

Vytváření pozitivní školní kultury

Důležitá je kultura prostá obviňování (za situaci může někdo jiný, není v naší moci ji změnit). Ta byla ve školách zřetelná především u škol s empatickým přístupem, které měly snahu aktivně se snažit porozumět potřebám sociálně znevýhodněných žáků a přiměřeně na ně reagovat. Tyto školy přijímají zodpovědnost za vzdělávání sociálně znevýhodněných žáků. Uváděna je dále koherence v očekávání a hodnocení žáků napříč předměty, aby žákům bylo zřejmé, co se od nich očekává. Často uváděné je také nastavení kultury vysokého očekávání, které je, jak ukázaly rozhovory s učiteli, snižováno nedůvěrou učitelů, že žáci dokážou omezení vyplývající z rodinného prostředí překonat. Rizikovým faktorem pozitivní školní kultury je vysoká fluktuace učitelů, která nebyla v navštívených školách zjištěna. K vytváření pozitivní školní kultury může také přispívat změna složení žáků školy. Příliv žáků z rodin s vyšším SES může postupně proměnit kulturu školy, pokud jejich podíl překročí potřebnou hranici. Zde byl zaznamenán jeden příklad školy působící v obci, která provedla desegregaci základního školství a má pod kontrolou podíly žáků z vyloučeného prostředí docházejících do jednotlivých škol.

Budování učící se komunity

Učící se komunita se aktivně angažuje v průběžném zlepšování, zabývá se nejen zkoumáním podmínek uvnitř školy a možností tyto podmínky zlepšit, ale i sledováním pokroku ostatních škol. Taková škola je otevřená inovacím a experimentům, provádí je ovšem uváženě. Učitelé i vedení školy aktivně hledají možnosti, jak se poučit a získané poznatky uvádět do praxe. Aby škola neobjevovala objevené, je potřeba zabývat se dostupnými poznatky a být ve spojení s odbornými externími partnery. V navštívených školách uváděli čtyři ředitelé, že měli možnost navštívit i s částí pedagogického sboru školy v zahraničí, pro dva z nich byly zahraniční zkušenosti přímou inspirací pro zavádění inovací ve škole. Udržování kontaktů s dalšími českými školami bylo spíše méně časté a nemělo velký dopad (s výjimkou výše zmíněných tří empaticky naladěných škol, které ale už v současnosti šly každá vlastní cestou). Ve dvou obcích se pravidelně konala setkávání ředitelů škol, která měla pozitivní efekt na informovanost ředitelů o aktivitách škol v blízkém okolí. Kontakty s kolegy z jiných škol jako profesní inspiraci uváděli někteří specialisté, kteří ve školách působili. Šlo o metodická setkávání školních speciálních pedagogů či sociálních pedagogů pořádaná pedagogicko-psychologickou poradnou nebo obcí. V jednom případě vedení školy vysoce oceňovalo přínos mladých, ještě studujících pedagogů pro rozšíření obzorů o aktuálních trendech.

Průběžný profesní růst

Orientace na profesní růst pedagogů je považována za jeden ze základních rysů škol, které pracují na svém průběžném zlepšování. Nejde jen o to, aby byl profesní růst pedagogů nějakým způsobem realizován, ale aby byl spojen s definovanými potřebami školy a aby pro jeho uplatnění byly vytvořeny podmínky na pracovišti. Další vzdělávání pedagogů by mělo ideálně kombinovat tři prvky: zaměřit se na praktické, pro práci ve třídě relevantní informace; obsahovat i prvky teorie pro hlubší porozumění; zahrnovat nějaké demonstrační prvky a učitelé by měli mít dostatek času, aby si studovanou oblast prakticky osvojili. Zkušenosti z navštívených škol v tomto ohledu potvrzují zjištění ze zahraničních výzkumů, že ačkoli je další vzdělávání pedagogických pracovníků ve školách realizováno, většinou nesplňuje uváděné požadavky. Dvě z navštívených škol pracovaly s dalším vzděláváním projektovým způsobem, vzdělávání bylo zaměřené podle definovaných cílů rozvoje školy na definované skupiny učitelů (nebo na všechny) a učitelé si v zavádění nových prvků do praxe poskytovali vzájemnou podporu, využívala byla i externí supervize.

Zapojení rodičů

Efektivní školy dokážou nastavit pozitivní vztahy s komunitou, tj. s rodiči, popř. i místními firmami. Zapojení rodičů do života školy ve znevýhodněných lokalitách je často obtížné a možné je často jen u části rodičů, na rozdíl od škol se žáky z rodin s vysokým SES, kde je zapojení rodičů tradičně vysoké. Učitelé, jimž se daří navázat dobré vztahy s rodiči, dosahují u svých žáků lepších výsledků. V navštívených školách šlo o typický rys empatických škol, které navázání vztahů s rodinami žáků věnovaly značné úsilí a které spatřovaly jeho efekt ve snižování problémového chování žáků a větší důvěře žáků i jejich rodin ke spolupráci se školou.