

5 PODMÍNKY A PŘEDPOKLADY ŘEŠENÍ

Hledání vhodných strategií práce se sociálně znevýhodněnými žáky je ovlivňováno tím, jaké dopady jejich znevýhodnění škola pocítuje jako bariéru, a je tedy nucena je řešit. Hledání možných strategií na druhé straně ovlivňuje také to, jakým potenciálem pro jejich řešení škola disponuje a jakou podporu je schopna si dále zajistit.

5.1 Vedení školy a silná vize

Je zřejmé, že zajištění podpory pro sociálně znevýhodněné žáky je pro vedení školy náročným úkolem a klade značné nároky na ředitele školy. Ve všech navštívených školách byla role ředitele školy zcela určující pro směřování školy v oblasti podpory sociálně znevýhodněných žáků.

Jedním ze základních rysů škol, které dokážou realizovat strategie zmírňující sociální znevýhodnění žáků, je nastavení společné vize. Díky ní a vzájemné spolupráci nejsou učitelé složením žáků školy frustrováni, ale berou ho jako výzvu, se kterou se neustále snaží pracovat, nenechávají se odradit neúspěchy, protože nic nejde vyřešit hned, ale řešení potřebují čas. Jsou otevření, ochotní se stále učit. Mají radost i z mírného pokroku. Projevují snahu problémům a jejich příčinám porozumět, žáky neodsuzují, ale snaží se jim pomáhat. Sdílení společné vize ve škole zajišťuje vedení školy.

V následujícím přehledu je uveden výčet silných stránek pozorovaných u ředitelů v navštívených školách. Všechny tyto silné stránky se ovšem jen výjimečně mohou spojovat ve vyšší míře v jedné osobě. V některých navštívených školách byla role vedení školy efektivně posílena tím, že členové vedení fungovali jako tým (tj. ředitel školy a zástupce, popř. zástupci, pracovali ve velmi úzké spolupráci, vzájemně se informovali, poskytovali si podporu, opírali se o vhodně vybrané specializované pedagogické pracovníky, např. výchovné poradce).

K předpokladům realizace efektivních opatření ve škole podle zjištění ve školách přispívají tyto rysy vedení škol:

- Přesvědčení, že má smysl snažit se ve vzdělávání o pomoc žákům ze sociálně znevýhodněného prostředí.
- Schopnost formulovat strategii práce se sociálně znevýhodněnými žáky a sledovat svoji vizi.
- Schopnost vidět problematiku vzdělávání žáků ze sociálně znevýhodněného prostředí v širších souvislostech, snaha chápat prostředí, ze kterého děti do školy přicházejí. Mít přehled o žácích školy.
- Schopnost sdílet vizi s dalšími pracovníky školy, dokázat je pro ni získat, cíleně budovat angažovaný a spolupracující pedagogický sbor.
- Cíleně budovat profesní kompetence pedagogických pracovníků školy, stanovovat priority v dalším vzdělávání v souvislosti s vizí školy.
- Cíleně budovat prostor pro sdílení profesních zkušeností mezi pedagogy.
- Schopnost dlouhodobě budovat spolupráci s rodiči založenou na důvěře a vytvářet ve škole pozitivní klima.
- Možnost nechat se inspirovat v jiných školách včetně škol v zahraničí, případně přicházet s inovativními myšlenkami na základě analýzy shromažďovaných údajů.
- Schopnost dobře se orientovat v projektových výzvách a do projektů se zapojovat, popř. schopnost psát projekty šité na míru škole a lokalitě, ve které se škola nachází.
- Schopnost efektivně využívat spolupráci s dalšími organizacemi (např. s neziskovými organizacemi pro terénní práci ve vyloučených lokalitách) a přebírat jejich zkušenosti.
- Schopnost maximálně využívat podpůrná opatření a schopnost účelně využívat spolupráci se školními specialisty pro práci se žáky.
- Schopnost reflektovat spojitost mezi podporou sociálně znevýhodněných žáků, stylem a kvalitou výuky ve škole a určovat pedagogickou vizi školy.

Z uvedených kvalit vedení školy byly ve čtyřech z navštívených škol pro prosazení vize zásadní první čtyři, tedy přesvědčení o smyslu pomoci sociálně znevýhodněným žákům, schopnost formulovat vlastní vizi, dobře chápat problematiku sociálního znevýhodnění a schopnost sestavit tým pedagogů, kteří budou vizi sdílet. V těchto školách je zřejmé, že vedení školy má o všem, co se ve škole děje, a o jejích žácích velmi dobrý přehled. Školy, kterým se podařilo naplnit tyto základní předpoklady, mají poměrně vysoký vnitřní potenciál pro realizaci kroků potřebných pro vzdělávání sociálně znevýhodněných žáků a uvážlivě využívají další možnosti podpory např. v oblasti zapojení do projektů a využití dalších specialistů, respektive přistupují k nim s vyšší pravděpodobností až v případě, kdy je zřejmý jejich přínos a dlouhodobá udržitelnost ve vztahu k celkové vizi školy. Na druhou stranu se lze setkat s řediteli škol, kteří jsou