



Pasivita, břemeno, nebo výzva?

Role zřizovatele ZŠ při zajišťování rovného přístupu ke vzdělání

Editor:

Jaroslav Šotola

Na textu spolupracovali:

Jan Černý

Miloš Hrubý

Daniel Hůle

Petra Klíngerová

Vít Kučera

Jan Musil

Jan Němeček

Lukáš Průcha

Jaroslav Šotola

Korektury:

Štěpán Moravec

Pasivita, břemeno, nebo výzva?

Role zřizovatele ZŠ při zajišťování rovného přístupu ke vzdělání

Tato publikace byla vytvořena v rámci projektu Vzdělávací koncepce, financovaného z prostředků OPVK.

Člověk v tísni, o. p. s.

Šafaříkova 24, Praha 2, 128 00

Vydal Člověk v tísni, o. p. s.

ÚVODEM

Po roce 1989 prošlo řízení vzdělávací soustavy základních škol dvěma zásadními reformami. Původně odvětvové, centralistické řízení bylo v polovině 90. let více regionalizováno na úroveň tehdejších okresů. Další zásadní změna souvisela se vznikem vyšších územních samosprávních celků (VÚSC) v roce 2000, kdy některé kompetence ze zrušených okresů přešly výše na kraje a některé naopak níže na obce s rozšířenou působností (ORP). Výsledkem je stav, kdy si většina obcí si s řízením základních škol neví rady a role ORP při kontrole rozpočtu je čistě formální¹. Jedinou institucí, která zajišťuje alespoň základní kontinuitu fungování vzdělávací soustavy je ČŠI (Česká školní inspekce).

Míra decentralizace řízení naší vzdělávací soustavy je v mezinárodním měřítku ojedinělá. Zajímavé je, že země, které dosahují ve srovnávacích testech PISA nejlepších výsledků, mají systém organizace vzdělávací soustavy podobný spíše tomu, co zde bylo na počátku 90. let. V Česku tak byl aplikován princip subsidiarity v extrémní podobě a důsledkem toho je situace, kdy obce aktivně naplňují roli zřizovatele jednotlivých škol spíše v ojedinělých případech. Hlavní aktivita zřizovatele v souvislosti s řízením škol se omezuje na výběr ředitele a veškerá vzájemná komunikace se soustředí kolem financování a investic. Základní školy přitom, zvláště v menších obcích, patří mezi nejdůležitější instituce, které mají významný dopad na lokální komunity.

Právě výše popsany stav se stal jedním z impulsů vzniku publikace, kterou držíte v rukou. Hlavním cílem bylo vytvořit soubor opatření zaměřených primárně na zřizovatele s maximálním důrazem na praktickou uplatnitelnost a s minimálními náklady ať již po stránce finanční, tak i kapacitní. Celý soubor se skládá z pěti opatření, kdy první představuje základ, bez kterého není příliš reálné uplatňování dalších opatření, respektive bez kterého není možné efektivně řídit celou lokální vzdělávací soustavu. Jedná se o vznik platformy setkávání zřizovatele se všemi základními školami. Ačkoli to může znít banálně, v Česku je jen velmi málo obcí, kde by takto institucionalizovaná spolupráce probíhala a zároveň by obsahem setkávání byly i otázky obsahové.

Další opatření jsou již zaměřena na konkrétní oblasti, jako je optimalizace vzdělávací soustavy, řešení problematiky záškoláctví, nebo klima školy. V mnoha obcích jsou vzdělávací kapacity nastaveny na silné populační ročníky ze 70. a 80. let, kdy se však rodil téměř dvojnásobný počet dětí. A jelikož rušení konkrétních škol je provázeno téměř vždy negativními reakcemi rodi-

čů a pedagogů, je toto politické rozhodnutí většinou odkládáno na pozdější dobu. Výsledkem je mnohdy soustava poloprázdných škol, které jsou o to více ohroženy různými segregačními aspekty. Jak tomuto vývoji předcházet se snažíme nastítnit ve druhém opatření. Dalším významným problémem je záškoláctví. Nejedná se pouze o neomluvené absence, ale především o absence chronicky omlouvané rodiči, aniž by k absenci byl relevantní důvod. Školy pak raději, aby se nedostávaly do konfliktu s rodiči, tyto absence tolerují, v horším případě je ani nevidují. Problém má přitom poměrně jednoduché řešení, které vyžaduje pouze změnu přístupu, spolupráci s obcí a odhodlání. Více informací naleznete ve třetím opatření. Posledním, čtvrtým obsahovým opatřením je zjišťování klimatu školy. Opět se jedná o příležitost pro zřizovatele zjistit důležité informace o jednotlivých školách. Zároveň je toto opatření velkou příležitostí i pro samotné školy.

Posledním nabízeným opatřením z celého souboru je Fundraising, který představuje příležitost jak pro zřizovatele, tak i pro samotné školy. Pomocí inovativních projektů je možné zvyšovat kvalitu jednotlivých škol a tím i jejich atraktivitu. V současné době platí, že některé školy jsou v získávání grantových projektů velmi úspěšné, což může do celé soustavy vnášet jistou disbalanci. Rolí zřizovatele by proto mělo být i koordinování fundraisingových aktivit jednotlivých škol.

Všechna opatření jsou zpracována dle jednotné struktury tak, aby bylo možné snadné porovnání a celkově snazší orientace čtenáře. V závěru pak představíme náměty pro různá další dílčí opatření, která mohou být například základem projektových žádostí.

¹ Příkladem toho, že systém ani při dobré vůli příslušných aktérů nemůže fungovat, je ORP Černošce. Město s 6,5 tisíci obyvateli spravuje území, kde žije více než 110 tisíc lidí. Na území ORP je zřízeno několik desítek základních škol a školský odbor ORP Černošce má 5 zaměstnanců. A za těchto podmínek ani není možný jiný než čistě formální výkon zákonných pravomocí.

ROLE ZŘIZOVATELE, PLATFORMA PRO SETKÁVÁNÍ ŠKOL

1. Popis problému, řešeného opatřením

- Ze zjištění lokálních konzultantů ČVT je zřejmé, že zřizovatelům (v případě ZŠ jsou to obce) často chybí vize rozvoje ZŠ a že nemají koncepci vzdělávací politiky ve vztahu k základním školám, především pak ve vztahu k začleňování znevýhodněných dětí, potažmo k inkluzivnímu modelu vzdělávání. To souvisí s nejasným vztahem mezi zřizovatelem a školami na území města, s nejasností ohledně možností aktivity zřizovatele jako řídicího a metodického centra.
- Mezi dotčenými subjekty (ZŠ a zřizovatel) může být špatná komunikace, a to v oblasti systémových opatření i investic.
- Častá absence pravidel pro rozvoj ZŠ v obci může vést k neúčelnému využívání finančních prostředků školami, což má negativní dopad i na vzdělávání dětí.
- Řešení problémů jako jsou záškoláctví, komunikace s rodiči, klima na školách, optimalizace kapacit ZŠ apod. probíhá na mnoha místech nekoordinovaně. Na základě analyzované praxe ze Sokolova jsme přesvědčeni, že koordinace společného řešení těchto problémů zřizovatelem může být pro samotné ZŠ v obci velmi přínosná, a to především ve vztahu k situaci dětí se zdravotním a sociálním znevýhodněním.

2. Opatření

ANOTACE OPATŘENÍ

- Zřizovatel, v našem případě obec, by měl nejdříve zmapovat současný stav sítě mateřských a základních škol. Na základě takové analýzy a s ohledem na očekávaný demografický vývoj pak může plánovat a rozhodovat společně s mateřskými a základními školami o budoucím vývoji školství v obci v souladu s potřebami občanů, včetně dětí se znevýhodněním. Pozornost zřizovatele je nutné zaměřit na potřeby škol, zejména jejich vedení, pedagogického personálu a žáků.
- Aby zamýšlené změny byly proveditelné, je důležité vytvořit transparentní systém financování ZŠ ze strany zřizovatele.

- Zřizovatel by měl jednotlivým ředitelům základních škol poskytovat zpětnou vazbu o jejich činnosti. Měl by proto zavádět a rozvíjet systém sledování kvality vzdělávání na školách, které zřizuje.
- Komunikace mezi zřizovatelem a vedením základních a mateřských škol by měla probíhat průběžně a pravidelně, ideálně v měsíčních intervalech. Jsme přesvědčeni, že to je dobrý nástroj, jak identifikovat potřeby všech subjektů a včas na ně reagovat. Zřizovatel může nastavit a koordinovat vnitřní komunikaci mezi jednotlivými odbory úřadu a základními školami. Z našich zkušeností víme, že jednotlivé odbory městských nebo obecních úřadů své požadavky vůči základním školám vznášejí nekoordinovaně často, což vedení škol zbytečně zatěžuje.
- Zřizovatel může podpořit a iniciovat efektivní komunikaci mezi dalšími klíčovými aktéry, jako jsou OSPOD, PPP, poskytovatelé sociálních služeb, NNO činné v sociální a vzdělávací oblasti a další.

LEGISLATIVNÍ UKOTVENÍ

Možnost obce vytvářet koncepce a komunikační platformy pro záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů obce, vyplývá již ze zákona o obcích, který definuje, jaké záležitosti patří do samostatné působnosti obcí. Výslovně uvádí, že do samostatné působnosti patří péče o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů, mezi kterými uvádí potřebu výchovy a vzdělávání či celkového kulturního rozvoje. V obcích, kde je aktuální problém sociálního vyloučení, sem nepochybně patří i péče o vytváření podmínek pro sociální začleňování, jejímž důležitým rozměrem je právě vzdělávání resp. školství.

Působnost obce v oblasti školství podrobně upravuje školský zákon. Ten svěřuje obcím dva stěžejní úkoly: 1) jednak povinnost zajistit podmínky pro plnění povinné školní docházky dětí s místem trvalého pobytu na jejím území a za tím účelem zřizovat (nebo zrušovat) základní školy a stanovovat jejich spádové obvody (§ 178 odst. 1, 2), jednak zajišťovat výdaje škol, jejichž je zřizovatelem, s výjimkou výdajů hrazených ze státního rozpočtu (§ 180 odst. 1). Tuto působnost pak doplňuje i pravomoc zřizovatele školské právnické osoby schvalovat rozpočet školy (§ 129 odst. 2 písm. a)). Přitom musí obec dbát kritérií uvedených v § 177, kterými jsou: soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů obce a kraje, s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem svého území, a dále dostupnost vzdělávání a školských služeb podle místních podmínek.

Důraz na inkluzivní vzdělávání je významný z hlediska všech těchto kritérií. Obec má tedy povinnost při zřizování škol a stanovování spádových obvodů, stejně jako při financování škol, zohlednit potřeby inkluzivního vzdělávání.

K tomu nepochybně potřebuje znát tyto potřeby, zejména být si vědoma potřeb škol a problémů, se kterými se potýkají, mít zpětnou vazbu na zavedená opatření či doporučené postupy apod. Zavedení pravidelné komunikační platformy mezi obcí a školami se k tomu jeví jako vhodný nástroj. Nad rámec zmíněných dvou stěžejních úkolů je třeba zmínit také nikoli nevýznamnou pravomoc obce ve vztahu ke školám, jejichž je zřizovatelem, provádět hodnocení školy podle kritérií, která předem zveřejní (§ 12 odst. 5). Zákon tak dává obcím zřizovatelům evaluativní a ve vztahu ke školám motivační nástroj, který může postupně sloužit i ke komunikaci snah a úspěchů v oblasti inkluzivního vzdělávání s veřejností.

Obec nicméně nemá v pravomoci nařídít ředitelům škol, které jsou školskou právní osobou, účast na koordinačních schůzkách nebo jim ukládat pokyny a úkoly. Zřizovatel totiž není zaměstnavatelem ředitele školy, tím je škola. Zřizovatel má ve vztahu k řediteli jen pravomoci stanovené zákonem. Zřizovatel zejména jmenuje a odvolává ředitele a řediteli školské právní osoby stanoví jeho plat, popřípadě mzdu (§ 129 odst. 1 písm. d)).² Je tu tedy prostor pro finanční motivaci ředitele (např. nenárokovou složkou platu) ve vztahu k účasti na komunikačních platformách zřizovatele nebo ve vztahu k aktivitě dovnitř školy, pokud tyto nevybočují z kompetencí ředitele podle zákona. Podobně, i když nepřímo, může zřizovatel motivovat pedagogické pracovníky školy finančními prostředky, které poskytne škole např. za účelem odměňování pedagogických pracovníků za určité typy aktivit.

Obec jako zřizovatel školy může mít také vliv na správu školy prostřednictvím školské rady. Zřizovatel zřizuje školskou radu, stanoví počet jejích členů, vydává její volební řád a jmenuje třetinu jejích členů. Školská rada se např. vyjadřuje k návrhům školních vzdělávacích programů a k jejich následnému uskutečňování, schvaluje školní řád a navrhuje jejich změny, schvaluje pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků, podílí se na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy, projednává návrh rozpočtu právní osoby na další rok a navrhuje opatření ke zlepšení hospodaření (§ 168 odst. 1). Školská rada se tak mimo jiné může významně podílet na utváření klimatu školy.

DÍLČÍ AKTIVITY OPATŘENÍ

1. **Zmapování současného stavu sítě mateřských a základních škol a jejich potřeb zřizovatelem.** Z dostupných podkladových materiálů je možné získat potřebné demografické údaje. Na základě informací poskytnutých jednotlivými subjekty školské sítě je možné zmapovat její

² V případě školy, která není zřízena jako školská právní osoba podle školského zákona, ale jako příspěvková organizace obce (§ 8 odst. 1 školského zákona), se vnitřní poměry školy řídí také zákonem č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zejména zřizovací listinou příspěvkové organizace.

současný stav – druhy škol a školských zařízení a jejich profilaci dle školního vzdělávacího programu. Dále se je nutné se zaměřit na spádové obvody, financování škol a nutné investice, kapacity škol a modely vývoje počtu dětí/žáků, možné optimalizační kroky a jejich možné varianty.

2. **Na základě vstupní analýzy může být zformulován strategický plán města v oblasti rozvoje školství.**³ Strategický plán může být zaměřen na investiční a neinvestiční činnost, rozvoj jednotlivých subjektů, komunikaci s veřejností atd. Cílem strategického plánu je zjištění potřeb jednotlivých subjektů, jejich sladění a postupná implementace, spolupráce mezi zřizovatelem a školou. Příklady možných opatření strategického plánu přináší následující kapitoly.
3. **System dofinancování ZŠ v obci.** Zřizovatel může na základě mapování potřeb a strategického plánu vytvořit systém transparentního financování základních a mateřských škol a reagovat tak na potřeby jednotlivých subjektů. Díky strategickému plánu je možné finance přesouvat strukturovaně a účelně v dlouhodobém horizontu, spíše než ad hoc. V kompetenci zřizovatele je vedle plánování investic do jednotlivých zařízení možné také uvažovat o dofinancování neinvestičních prostředků škol. Příkladem takového dofinancování je např. sdílení psychologa mezi školami, financování asistentů pedagogů, vzdělávání pedagogů, kroužky na školách apod.
4. **Projektové poradenství.** Jinou variantou zajištění identifikovaných potřeb je fundraising ze strany zřizovatele. Zřizovatel, pokud mu to kapacita a organizační struktura úřadu umožní, by měl zajistit, aby ZŠ měly maximální podporu při čerpání dotací a grantů (např. z evropských fondů a programů MŠMT). Podpora může mít podobu konzultací s odborníkem na projektové financování, nebo může jít přímo o sepsání žádosti. Zároveň může být zřizovatel iniciátorem podávání projektů školami, např. formou odměňování ředitelů za podaný/úspěšný projekt, který do města přinese dodatečné finanční prostředky (více v kapitole Fundraising).
5. **Komunikace mezi zřizovatelem a ZŠ.** Ideálním nástrojem pro řešení provozních záležitostí, ale také systémových opatření, je vytvoření platformy – pravidelného setkávání s řediteli škol. Zřizovatel může nastavit četnost porad zástupců jednotlivých ředitelů škol – např. každý měsíc, nebo v určitých obdobích školního roku. Jedním z témat je prezentace aktivit školy jejím zástupcem – zřizovatel tak získá přehled o tom, co se na školách děje. Výměna informací může následně vést i k přenosu

³ Tvorba strategického plánu na úrovni zřizovatele/ORP je například nutnou součástí projektů, realizovaných v rámci výzvy č. 46 OP VK – individuální projekty ostatní, viz <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/vyhlaseni-vyzvy-k-predkladani-individualnich-projektu-20>

dobré praxe mezi školami. Hlavní náplní jednání by měla být realizace systémových opatření v lokalitě, které jsou zaměřené na zvyšování kvality vzdělávání na základních školách. Díky komunikační platformě má zřizovatel možnost zjistit názory ředitelů a také společně plánovat realizaci konkrétních aktivit.

6. **Individuální konzultace s řediteli škol.** Zřizovatel nejlépe 2 x za rok povede s ředitelem školy individuální konzultaci. Na ní společně vyhodnotí realizaci cílů školy v uplynulém období, naplňování požadavků zřizovatele, finanční a provozní záležitosti. Z individuálních konzultací získá ředitel školy zpětnou vazbu ke své práci a představu o tom, na které problémy se má v dalším období zaměřit. Zřizovatel z individuálních konzultací získá přehled o tom, co se v jednotlivých ZŠ děje. Konzultace jsou jedním z nezbytných zdrojů informací, potřebných pro hodnocení práce ředitele školy.
7. **Komunikace ZŠ s jednotlivými odbory místní územní samosprávy.** Zřizovatel v rámci místní samosprávy stanoví osobu, která bude komunikovat se všemi dotčenými odbory a zároveň bude předkládat ZŠ podněty zřizovatele (např. provozní, investiční záležitosti).
8. **Komunikace ZŠ s ostatními aktéry.** Zřizovatel může iniciovat pravidelné setkávání zástupců základních škol a dalších partnerů ve vzdělávání, tedy např. OSPOD, PPP, poskytovatelů sociálních služeb, NNO činných v sociální oblasti a ve vzdělávání atd. Pravidelná komunikace mezi školami, OSPOD, sociálními pracovníky a NNO je podmínkou např. řešení problémů se záškoláctvím. Dobrá komunikace školy s partnery vede k zefektivnění práce například s žáky, nad kterými je nařízen ze strany OSPOD dohled. Kontakt s partnery umožní personálu školy lépe pochopit situaci a rodinné prostředí dítěte a reagovat díky tomu citlivě a přiměřeně.

PŘÍKLADY ÚSPĚŠNÉ REALIZACE

Příkladem úspěšné platformy setkávání zástupců zřizovatele, škol a dalších aktérů je město Sokolov. Iniciativa přišla od místních politiků, kteří byli nuceni řešit optimalizaci sítě ZŠ (slučování tří škol a změnu spádových obvodů). Nejprve vypracoval odbor školství vypracoval podrobnou analýzu lokálního školství s množstvím demografických údajů, statistických údajů o stavu škol a jejich financování, naplněnosti škol a modelů vývoje počtu žáků. Na základě těchto dat byly radě města prezentovány optimalizační kroky a varianty řešení, založené na vyhodnocení efektivity, dostupnosti, prostorovém rozmístění a možnosti sociální integrace. Následně byly dále různé návrhy diskutovány v širší expertní skupině, kdy byli zástupci různých organizací se vztahem k primárnímu vzdělávání. Dále se ukázala potřeba diskutovat intenzivněji o dopadech optimalizace (přesun části žáků a učitelů z rušené

školy na jiné sokolovské školy) s řediteli všech místních škol. Vznik a trvání takové platformy prosazovali zejména vedoucí odboru školství MÚ Sokolov a místostarosta. Výrazná změna v síti místních škol tak vedla ke kroku, který následně přešel i zmiňovanou optimalizaci.

Častější a kvalitnější vzájemná komunikace ředitelů škol a zřizovatele se projevuje mimo jiné tím, že zřizovatel lépe chápe potřeby škol (jako byla potřeba navýšení normativu na žáka, sdílení kapacity školního psychologa, dofinancování asistentů pedagoga). Díky této platformě bylo také možné přesvědčit vedení a personál škol k větší spolupráci se vzdělávacími a sociálními NNO, ku prospěchu dětí a rodičů, a ve výsledku i samotných škol a zřizovatele. Zřizovatel inicioval větší důraz na řešení problému záškoláctví a školy následně systematizovaly a sjednotily postup v takových případech. Další kroky, které chce zřizovatel podniknout, jsou např. opatření na zlepšení klimatu na školách, podpora většího zapojení rodičů, dále přípravné ročníky a realizace dalších plánů a vizí ředitelů ZŠ.

RIZIKA A JAK JIM PŘEDCHÁZET

- Z tohoto opatření nevyplývají žádná významná rizika, jeho zavedením může zřizovatel a školy v podstatě jen získat. Bez pravidelné komunikace mezi zřizovatelem a základními školami nejsou potřeby základních škol zjevné a nedostává se jim dost pozornosti, a není možné zlepšovat kvalitu základního školství, včetně opatření inkluzivního charakteru.
- Možným rizikem je střet rolí ředitele školy, který zároveň působí jako zástupitel. Ředitel v roli zástupitele může politickou cestou blokovat kroky zřizovatele, nebo využívat svého postavení ke zvýhodňování vlastní školy. Tím pádem nemusí mít zájem na transparentnosti celého systému vztahu zřizovatel – škola, včetně financování.

NÁROČNOST NA KAPACITU

Dle zkušeností všech zúčastněných partnerů (ředitelů základních škol, úředníků, vedoucích odboru, politiků, pracovníků NNO) tento druh aktivity není náročný na kapacitu.

- a) Zřizovatel ideálně jednou za měsíc svolá poradu ředitelů základních škol (popř. přizve i ředitele mateřských škol), porada trvá maximálně 2 hodiny.
- b) Na čas může být náročná příprava na poradu ředitelů základních škol (záleží na jejich počtu). Příprava může trvat i jeden pracovní den.
- c) Pro ředitele ZŠ by práce platformy měla být standardní součástí náplně práce.

- d) Implementace samotných opatření může být pro zřizovatele náročná, může narážet na nečekané problémy. Proto jsou velmi důležité manažerské schopnosti osoby, která za zřizovatele jedná (typicky vedoucí odboru školství).

NÁKLADY NA OPATŘENÍ

Finanční náklady budou spíše minimální, porady patří do pracovní doby a v ideálním případě do náplní práce ředitelů škol, popř. vedoucí(ho) odboru školství.

MARKETING DANÉHO OPATŘENÍ

Zřizovatel může lépe hospodařit s finančními prostředky, které investuje do školství, a ušetřit tak prostředky, které mohou být dále použity na smysluplná opatření a investice ve školství. Setkávání se s řediteli škol může vést k efektivnějšímu řízení a naplňování vize základního školství. Platformy lze využít k prosazování dílčích opatření, která mohou být pro zřizovatele (a následně pro politiky) dobrým PR (bezpečnost na školách, klima na školách, zapojení rodičů, kroužky pro děti).

CÍLE OPATŘENÍ – DLE SMART ANALÝZY

S – hlavním specifickým cílem by mělo být zavedení pravidelných porad zřizovatele a ředitelů základních škol. Dílčím cílem může být zakotvení pravidelných porad v náplni práce všech aktérů (ředitelé, vedoucí školského odboru).

M – srovnávat můžeme počet setkání a jednotlivou účast ředitelů škol. Dále je dobré sledovat, jak se následně prosazují jednotlivá dílčí opatření na školách.

A – odsouhlasený – důležité je, aby ředitelé společné porady se zřizovatelem vzali za své a pochopili, že tento nástroj zlepší komunikaci a zefektivní práci všech. Záleží také na zřizovateli, jak vhodnou formu a obsah porad zvolí a jak je povede.

R – opatření je reálné, pokud zřizovatel zjistí výhody takové platformy, protože by ve finále měla přinést úsporu času (jedna porada místo množství nekoordinovaných komunikačních toků) i financí (společné plánování fundraisingových aktivit).

T – porady lze naplánovat na rok dopředu.

OPTIMALIZACE SÍTĚ ZÁKLADNÍCH ŠKOL

1. Popis problému, řešeného opatřením

- Ve většině českých měst došlo v uplynulých dvaceti letech k diverzifikaci primárního vzdělávacího systému, tedy základních škol. Na jedné straně se vyprofilovaly školy s neoficiální značkou „elitních“, kam chodí děti většinou vysokoškolsky vzdělaných rodičů; na druhé straně se z některých „běžných“ škol staly školy se špatnou pověstí, které převážně navštěvují děti, jejichž rodiče často dosáhli pouze základního vzdělání a od jejichž vzdělávací kariéry se mnoho neočekává.
- Tento stav může být na první pohled pro mnoho měst výhodný. Většinou rodiče jsou patrně spokojeni s tím, že do jejich školy nedocházejí děti, považované za obtížněji vzdělavatelne nebo zvladatelné; pedagogové z „běžných“ a „elitních“ škol jsou často spokojeni, protože je tyto děti ve školách nezatěžují; spokojení jsou snad i pedagogové škol se špatnou pověstí, protože obvykle učí menší počet žáků a na děti nemusí klást příliš velké nároky; a nestěžují si ani rodiče dětí, které na tyto školy docházejí, protože většinou sami formálnímu vzdělání nepřikládají příliš velký význam.
- Při důkladnějším posouzení se však tento stav ukáže jako zcela nevyhovující, a to jak z hlediska celkové sociální soudržnosti v obci, tak z hlediska ekonomického. Školy nižší kvality produkují mladé lidi, kteří se nemohou uplatnit na trhu práce a ani se většinou dále nevzdělávají na školách vyššího stupně. Na mnoha místech jsou navíc základní školy nenaplněné a financování „špatné školy“, která ve městě koncentruje „obtížné“ žáky, je tak i jakýmsi luxusem, který by neměl být připuštěn, protože v posledku představuje plýtvání veřejnými prostředky.
- Segregace škol je časovaná bomba: na školách se nepotkávají děti z různých sociálních vrstev, což později podporuje nesnášenlivost, xenofobii, neschopnost vzájemného soužití a nakonec to bohužel přispívá i k pouličním nepokojům, jakými byly v letech 2010–2013 události ve Varnsdorfu nebo v Českých Budějovicích.

2. Opatření

ANOTACE OPATŘENÍ

- Se snižováním počtu dětí ve věku povinné školní docházky se potýká řada českých obcí. Stojí před rozhodnutím, zda zavřít některé ze základ-

ních škol, zda případně školy slučovat, zkrátka jak optimalizovat a zlevnit nenaplněný vzdělávací systém.

- V případě, že se v obci vyskytuje nenávratně segregovaná škola s většinou romských žáků nebo obecně sociálně znevýhodněných dětí, je demografický úbytek žáků obrovskou příležitostí, jak podpořit v obci skutečně inkluzivní vzdělávání, sociální soudržnost a úspěšnost budoucí vzdělávací kariéry dětí, vyrůstajících v sociálně znevýhodněném prostředí.
- Příležitost spočívá v uzavření poddimenzované školy a převedení jejích žáků na školy okolní, včetně ustavení nových spádových obvodů škol s ohledem na pokrytí sociálně vyloučených lokalit co největším počtem škol.
- Zřizovatel si musí před optimalizací položit především následující otázky: Bude i po zrušení školy zajištěna dostatečně rovnoměrná a udržitelná distribuce znevýhodněných žáků na okolních běžných školách? Je zřizovatel ochoten a schopen podpořit běžné školy – personálně, finančně a metodicky?

LEGISLATIVNÍ UKOTVENÍ

Optimalizace školské soustavy zřizovatelem (obcí) je řešena v § 177–180 zákona č. 561/2004 Sb. Školský zákon stanovuje, že je na uvážení a odpovědnosti obce, zdali zřídí či zruší základní školu s tím, že obec je povinna řídit se při takovémto rozhodování následujícími podmínkami:

Zajištění souladu rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů obce s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem svého území,

- zajištění dostupnosti vzdělávání a školských služeb podle místních podmínek, a
- umožnění plnit povinnou školní docházku všem dětem, které mají na území obce trvalý pobyt a dětem umístěným na území obce ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy.

Jsou-li uvedené podmínky splněny, je v gesci obce základní školu s ohledem na zájem obce zrušit.

DÍLČÍ AKTIVITY OPATŘENÍ

1. **Zjištění naplněnosti jednotlivých škol v obci.** Naplněnost škol je pravidelně sledována příslušnými školskými odbory. Potřebná data jsou veřejnou informací, školy je uvádějí ve výročních zprávách o činnosti.

2. **Identifikace problematické školy.** Která ze škol ve městě je ve smyslu sociální skladby žáků segregovaná, případně poskytuje vzdělání v zásadě nižší kvalitě než školy okolní, je vedení obce a široké veřejnosti obvykle dobře známo. Důležitým ukazatelem, kterým je možné se při identifikaci problematické školy řídit, je průměrný počet zameškaných hodin na jednoho žáka (většinou vysoce přesahuje objem 100 průměrně zameškaných hodin ve školním roce) – školy nenávratně segregované se obvykle potýkají s vysokou absencí žáků. Dále je to míra výskytu sociálně patologických jevů na dané škole (četnost návštěv Policie ČR, případů řešených OSPODem), a vzdělanostní struktura rodin žáků. Samostatným a velmi podstatným indikátorem je podíl dětí, které školu absolvovaly, a pokračují ve studiu na škole vyššího stupně, včetně jejich reálné úspěšnosti v dalším vzdělávání. Přitom samotný podíl dětí, které nastoupí po deváté třídě na střední školu nebo na učiliště, nevyovídá o kvalitě školy mnoho. Některé nenávratně segregované školy mají ustavený dobře fungující vztah s učilišti nebo středními školami, kam jejich žáci přecházejí, ale velmi brzy tam také svou vzdělávací dráhu končí.
3. **Plánování přesunu dětí na okolní nesegregované školy.** V dalším kroku je potřeba analyzovat kapacity okolních škol, aby bylo jasné, zda děti ze zrušené základní školy pojmu. Je nutné brát v potaz rovněž dojezdovou a docházkovou vzdálenost na tyto školy, dostupnost veřejnou dopravou apod.
4. **Postupné snižování počtu žáků na škole určené ke zrušení.** Před zrušením školy je dobré maximálně snížit počet žáků, kteří na tuto školu docházejí. Lze tak učinit nejlépe neotevřením prvního ročníku.
5. **Příprava okolních škol a komunikace s veřejností.** Pokud je rozřazení dětí ze segregované školy provedeno koncepčně, nemusí znamenat pro ostatní školy zásadní zátěž. V každém případě je nutné zabránit vzniku jiné segregované školy. Zrušení musí být plánováno a navrhováno ve spolupráci s řediteli škol, které budou děti ze zrušené školy přijímat. S plánovaným opatřením by také měla být včas seznámena rodičovská veřejnost. Při komunikaci s veřejností i řediteli škol je možné argumentovat příklady dobrých praxí z jiných obcí (viz dále). Školy, které absorbují žáky ze zrušené základní školy, je také dobré personálně posílit schopnými pedagogy ze zrušené školy. Zmírní to existenční nejistotu u těchto profesionálů a tím pomůže zklidnit situaci. Navíc to mohou být právě oni, kdo na novou školu vnáší téma podpory selhávajících žáků včetně hledání cest, jak překonávat jejich handicap.
6. **Zrušení školy.** Řada žáků ze zrušené, původně segregované školy s nižším standardem bude mít na nové škole potíže se zvládnutím učiva. Adaptaci zvládnou s podporou uspokojivě děti do 3. třídy, hůře děti na

přelomu 1. a 2. stupně a největší adaptační obtíže hrozí u žáků z posledních ročníků. Je proto vhodné školu nerušit nárazově a žáky posledních ročníků na ní ponechat. Jejich přeřazení na jinou školu s vyššími nároky by mohlo vést k nepřekonatelným obtížím a k velké frustraci pro žáky samotné. Dalším důležitým úkolem je zabránit vzniku jiné segregované školy. To obnáší navrhnout vhodný systém přijímání nových žáků do okolních škol po zrušení. Pokud se v obci nachází vyloučená lokalita, která „zásobila“ dětmi segregovanou školu, je vhodné rozčlenit tuto lokalitu na více spádových oblastí (např. podle ulic, domů), aby byla zajištěna pokud možno rovnoměrná distribuce žáků z lokality do všech okolních škol. Je vhodné spolupracovat s místními sociálními NNO nebo jinými organizacemi, které jsou v kontaktu s rodinami, kvůli kvalitní komunikaci s rodiči žáků z rušené školy.

7. **Podpora přeřazených žáků a třídních kolektivů.** Po uzavření školy je potřeba podporovat přeřazené žáky i celé třídní kolektivy. Jednotlivým žákům je nutné nabídnout doučování a s třídními kolektivy je nutné pracovat tak, aby zde nedocházelo k šikaně (nově příchozích nebo naopak z jejich strany) nebo k jiným sociálně nepříznivým jevům. Příklady potřebných podpůrných opatření najdete v následující případové studii.

PŘÍKLADY ÚSPĚŠNÉ REALIZACE

V minulých letech se cestou optimalizace sítě základních škol vydali například v Krnově a Sokolově. Uzavírání problematických škol a přesun dětí z nich na školy nesegregované v těchto obcích nejprve vyvolalo negativní reakce rodičovské i pedagogické veřejnosti. Obavy, že na okolních školách dojde ke snížení kvality vzdělávání, objevily se na nich „problémové děti“, se ale nepotvrdily. V praxi totiž sloučení škol znamenalo pro každou třídu přírůstek malého počtu žáků, a na klima škol proto nemělo výrazný dopad. Rovněž se nepotvrdily obavy pedagogů z rušených segregovaných škol, že na okolních běžných školách nebude možné uplatňovat individuální přístup k dětem se speciálními vzdělávacími potřebami. Školy, které absorbovaly žáky ze zrušených škol, byly posíleny o asistenty pedagoga a samotní učitelé byli na změnu dostatečně dlouho připravováni. Obě obce zavedly podpůrná opatření, která pomáhala žákům i pedagogům. Šikana nebo útlak mezi dětmi se po zrušení škol a rozmístění jejich žáků se nikde nevyskytly.

Krnov

ZŠ náměstí Míru byla v 90. letech 20. století menší základní školou, které koncem dekády hrozilo kvůli poklesu počtu žáků uzavření. Zároveň to však byla spádová škola pro žáky z blízké sociálně vyloučené lokality, obývané zejména Romy. Na tento fakt reagovala škola opatřeními, která měla za cíl zvýšit připravenost předškoláků na školní docházku. Škola otevřela nultý ročník (navštěvovaný ročně 12 až 24 dětmi), zavedla pozice asistentů pedagoga, za-

jišťovala doučování a mimoškolní aktivity, usilovala o kreativní a vůči žákům i rodičům přátelské klima. Koncept otevřené školy však měl i odjinud dobře známý efekt – každoročním přibýváním až dvou desítek romských dětí se škola stala neatraktivní pro neromské rodiče. V důsledku přehlašování jejich dětí na jiné školy se ze ZŠ náměstí Míru stala během několika let „romská škola“. Navíc zůstala naplněná jen z jedné třetiny, a stala se tím pro město značně finančně nákladnou. Tehdejší místostarostka Krnova A. Krušinová před rozhodnutím rady města představila veřejnosti vizi dalšího postupu takto: „*Sami Romové nemají na další existenci školy jednotný názor. Část jich má zájem školu udržet, část chce své děti integrovat do zbývajících základních škol, což by znamenalo zánik této školy. (...) V současné době, kdy školu na náměstí Míru navštěvuje na 60 romských dětí, nejsou ostatní krnovské školy na integraci připraveny. Aby byl celý proces jejich integrace úspěšný, musí být řešen komplexně. Je třeba připravit rovnoměrné rozmístění dětí do jednotlivých škol, zajistit proškolení učitelů pro práci s menšinou, nabídnout volnočasové aktivity pro děti, připravit přípravné třídy na každé škole a další*“.⁴

Vedení města se budoucností školy zabývalo ještě před rokem 2006, ale až nové vedení se v červnu 2007 po řadě debat rozhodlo usnesením rady města školu zrušit. Hlavními argumenty byly ty ekonomické, ale nezůstalo jen u nich: „*Věříme, že pokud romské děti budeme do škol integrovat už od první třídy, budou mít větší šanci jak na vyšší vzdělání, tak na sžití se s ostatními dětmi. A samozřejmě také naopak, děti z majority budou už od malička přicházet do styku s romskou menšinou a budou tak mít příležitost pochopit odlišnosti Romů, což by mělo vést k rovnoprávnému soužití romské menšiny s majoritou,*“ upřesnila Alena Krušinová.⁵

Už v září 2007, tedy 3 měsíce po přijetí rozhodnutí, nebyla otevřena plánovaná první třída a dvanáct prvňáčků bylo rozděleno do ostatních škol. Následovaly měsíce vyjednávání s klíčovými aktéry, zejména s řediteli základních škol ve městě a s rodiči z vyloučené lokality. Důraz byl cíleně kladen na respektování a zapojení všech stran do řešení. S rodiči se setkala jak asistentka ze školy, tak přímo místostarostka. Výsledkem debat byla shoda na tom, že je potřeba řešit několik rovin problému zároveň: spolupráci mezi školami a zřizovatelem, komunikaci s rodiči, zvyšování kompetencí pedagogů atd. Bylo též dohodnuto, že původní budova školy bude dále využívána pro přípravné ročníky: „*Aby desetileté snažení o vzdělávání romských dětí nepřišlo vniveč, přivítali jsme nabídku ředitele základní školy na Smetanově okruhu, že si jeho škola pod sebe vezme přípravné ročníky a ty ponechá v budově, do níž byli Romové zvyklí chodit,*“ uvedla starostka Renata Ramazanová. Po absolvování nultého ročníku pak budou děti přecházet do první třídy na tu školu, do níž podle školského obvodu pat-

4 Krnovské listy č. 10, ročník 10.

5 Krnovské listy č. 14, ročník 10 (podrobně je celý proces rozhodování o škole popsán v publikaci Příběhy ze špatné čtvrti, Člověk v tísni, 2007, s. 32–36 a v Krnovských listech, např. č. 10/2007, 14/2007, 6/2008 atd., ke stažení na www.krnov.cz).

ří.“⁶ Navzdory negativním očekáváním, objevujícím se v tisku (podle dnešní místostarostky R. Ramazanové vyžadovali novináři od radnice katastrofická prohlášení), proběhlo uzavření školy hladce a událost nakonec pokrývala pouze regionální média.

Zúčastnění dnes zdůrazňují tyto příčiny úspěšnosti dosavadního průběhu:

- Vize a odhodlání radnice
- Včasné naplánování a řízení celého procesu
- Vzájemná komunikace a shoda všech škol (nutný byl prý prvotní nátlak zřizovatele)
- Práce v lokalitě – komunikace s rodiči (prostřednictvím terénních sociálních pracovníků města)
- Změna spádovosti (rozdělení vyloučené lokality mezi spádové obvody všech škol)
- Další vzdělávání pedagogů, dohodnuté se Slezskou univerzitou

Pro rozdělování žáků do ostatních škol se zavedlo pravidlo maximálně tří žáků z vyloučené lokality v jedné třídě s tím, že sourozenci vždy chodí do stejné školy. Po zápisech do prvních tříd školy vzájemně konzultují případné přerozdělení budoucích žáků tak, aby rodiče žáků dostávali stejné informace. Absence žáků se řeší kontinuálně a individuálně skrze asistenty pedagoga a terénní sociální pracovníky. Zmíněný přípravný ročník pro žáky ze sociálně znevýhodněného prostředí funguje pro cca 15 dětí, které jsou po absolvování přípravy důsledně rozdělovány do ostatních škol. Do MŠ dochází cca 5 dětí z lokality. Souběžně vznikla řada služeb v nových projektech financovaných z evropských fondů. Ačkoliv jsou jejich výsledky prokazatelné a oceňované pedagogy, rodiči i veřejností, jejich rozsah je stále nedostatečný a i ty fungující jsou ohroženy nedostatkem prostředků. Podobně je tomu s využíváním asistentů pedagoga. Dostatečné rozšíření jejich cenných služeb není možné kvůli nejistému financování. Jedna ze škol tak má dokonce jen jednoho asistenta, který přechází mezi třídami. Zkušenost ukazuje, že asistent pedagoga musí být především odborník, ale podle respondentů z Krnova je výhodou, když tuto pozici zastávají Romové. Školní psycholog je pouze v jedné škole na poloviční úvazek. Nejbližší Pedagogicko-psychologická poradna prochází zásadními změnami, takže spolupráce v poradenských službách je výrazně omezená.

6 Krnovské listy č. 6, ročník 11.

V Krnově byla také nedávno sloučena ZŠ praktická, zřizovaná krajem, se speciální školou Slezské Diakonie. Z celkových 60 žáků pochází 12 z vyloučené lokality. Poměrně nízký podíl (oproti jiným městům) dětí z vyloučené lokality, navštěvujících zvláštní („praktickou“ nebo speciální) školu je údajně způsobeno i tou specifickou okolností, že ZŠ praktická byla v lokalitě odmítána kvůli neoblíbené bývalé ředitelce. Škola v současnosti spolupracuje s ostatními školami na podpoře speciálně-pedagogických kompetencí jejich týmů. Po zrušení ZŠ náměstí Míru nezaznamenali v této škole nárůst dětí, naopak počet dětí neustále mírně klesá. Zásadní roli v zapojování dětí z vyloučené lokality do ostatních škol hrají finance. Město školám na základě dohody předfinancovává projekty OPVK (50 % na účelové výdaje, 50 % na administraci), ze kterých jsou financována podpůrná opatření.

Zmiňme pro příklad několik aktivit, které se osvědčily na ZŠ Janáčkovo náměstí. Důležité je to, že jsou provázané a tvoří funkční portfolio doplňujících se služeb. Naopak slabinou je fakt, že aktivity probíhají jen na jedné škole a není zajištěné jejich financování po ukončení projektového financování. Z projektu je zajištěn asistent pedagoga, který se soustředí na individuální přípravu žáků a spolupracuje s Centrem následné péče pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, což je pracoviště zřízené školou v rámci projektu (vedle pozice vedoucího zahrnuje speciální pedagožku a terénní pracovníci). Zde probíhá doučování a příprava na školu a psaní domácích úkolů.⁷ Tato komunikace je hodnocena jako velmi důležitá. Asistent spolupracuje i s respektovaným terénním sociálním pracovníkem, který dochází do rodin, řeší absence, nabízí doučování v Centru, poplatky za pomůcky a výlety, apod. Centrum následné péče je se školou spojeno informačním systémem, takže pedagog, asistent i odborní pracovníci Centra sdílí informace o tom, co se žák učí a v čem potřebuje pomoci. Ředitel zdůrazňoval, jak jednoduše lze zvýšit motivaci žáků osobním zážitkem úspěchu – třeba tak, že učitel vyzkouší žáka z tématu, na které se den předtím připravil s pomocí v Centru. Velmi nápomocná je každodenní komunikace mezi školou a Centrem, soustavnost práce a snaha o zapojení rodičů. Pedagogové využívají i nově vytvořený e-learningový modul zaměřený na problematiku řešení dopadů sociálního vyloučení. Součástí vzdělávání jsou i kulaté stoly a workshopy s rodiči a návštěvy lokality. „Důvěru získávají učitelé s úspěchem“, říká ředitel Handlíř. Nyní prý už pedagogové neřeší to, zda je potřeba sociálně vyloučené a romské žáky podporovat, ale jaká míra podpory je vhodná. Ředitel ZŠ Janáčkovo náměstí hodnotí projekt jako úspěšný, a to zejména ve dvou bodech:

- Téměř nulové absence (řeší se ihned v den, kdy vzniká, platí domluva s praktickými lékaři o zákazu zpětného omlouvání).

- O cca 30 % lepší prospěch žáků z vyloučené lokality (po dvouletém fungování projektu).

Zdá se, že byl dodržen poměrně ambiciózní komplexní postup, který pramenil ze zájmu vedení města o funkční zapojení dětí z lokality do škol hlavního vzdělávacího proudu. Město mělo poměrně jasnou představu, do jejíž realizace se snažilo zapojit co nejvíce partnerů. Samozřejmě pomohlo i několik dalších okolností, například to, že šlo o malou školu a řádově o desítky žáků. Dále fakt, že možnosti dojíždění do základních škol mimo město jsou velmi omezené. Pro většinu dětí je tak jedinou možností docházka do jedné z několika krnovských škol, což do jisté míry zaručuje rozmanitou skladbu jejich žáků. Žáci z lokality tudíž nepřicházejí na školách do úplně sociálně homogenního, jim zcela cizího prostředí.

Některé školy na změnu reagovaly zavedením proinkluzivních nástrojů, které se již teď velmi osvědčují a jistě přinesou cenné zkušenosti do budoucna. Bohužel, jejich dlouhodobé fungování je nejisté vzhledem k nestabilnímu projektovému financování. Souhrnně tak lze na základě krátké zkušenosti říci, že k (zejména médií) očekávané pohromě nedošlo, a to zejména díky aktivitě a diplomatickým schopnostem vedení města a ochotě zapojených aktérů spolupracovat. Vzdělávací možnosti dětí ze sociálně vyloučeného prostředí (a dokonce nejen jich) se díky několika projektům a novým formám pomoci žákům zlepšily.⁸

RIZIKA A JAK JIM PŘEDCHÁZET

1. **Obavy pedagogické a rodičovské veřejnosti.** Zrušení „špatné školy“ je obvykle odmítáno pedagogy z rušené školy i pedagogy z okolních škol. Může být provázeno protesty, petičními akcemi apod. Města Krnov a Sokolov eskalaci nesouhlasných postojů předešla pořádáním kulatých stolů a otevřených debat s rodiči i učiteli. Vedení měst v obou případech převzalo aktivní roli při komunikaci s veřejností a věnovalo velké množství času hledání nejpříjemnějšího řešení.
2. **Vznik nové segregované školy.** Největším rizikem je špatná koncepce opatření a neplánovaný vznik další segregované školy. Tomu lze předejít rovnoměrným rozdělením žáků na jednotlivé školy a vhodným nastavením spádových obvodů.

⁸ Popis situace v Krnově přebíráme ze zprávy Viktora Pioreckého (z Agentury pro sociální začleňování) a Tomáše Habarta (z o. p. s. Člověk v tísni). Text vznikl na základě informací z terénu, zejména rozhovorů s vedením škol a města, vedených v letech 2007 a 2012. (Příručka pro obce, Agentura pro sociální začleňování, 2011).

NÁROČNOST NA KAPACITU

Rušení segregované školy je kapacitně a časově náročné hlavně ve fázi příprav. Příprava by neměla být podceněna a měla by trvat minimálně jeden školní rok. Důležité je nepodcenit komunikaci s veřejností.

NÁKLADY NA OPATŘENÍ

Opatření nepředstavuje zvýšení celkových nákladů na provoz škol v obci. V první fázi jsou celkové náklady zhruba stejně vysoké jako při ponechání nezrušené školy v provozu, přičemž prostředky, ušetřené zavřením školy, jsou potřeba na podpůrná opatření na ostatních školách. V dalších letech dochází ke snižování nákladů na provoz celého školského systému. Pokud jde o přímé náklady na opatření samotné, určité malé prostředky musí být vynaloženy na pořádání veřejných debat a diskusí, které by měly být realizovány v předstihu před rušením školy.

MARKETING DANÉHO OPATŘENÍ

- a) Předcházení sociálním nepokojům, větší sociální soudržnost v obci
- b) Úspora, resp. Lepší využití finančních prostředků obce
- c) Lepší budoucí pracovní uplatnění dětí ohrožených sociálním vyloučením

CÍLE OPATŘENÍ – DLE SMART ANALÝZY

S – zabránění segregace ve vzdělávacím systému, tj. žáci se speciálními vzdělávacími potřebami jsou vzděláváni na všech školách hlavního proudu, ideálně jsou rovnoměrně rozmístěni mezi školami v obci.

M – data potvrzující rovnoměrnou distribuci žáků ze sociálně vyloučené lokality (zabránění vzniku další segregované školy); sledování školní úspěšnosti žáků na školách sekundárního vzdělávání.

A – zrušení školy by mělo být přijato rodičovskou i pedagogickou veřejností, a obec by do tohoto cíle měla investovat maximální úsilí, nicméně podařit se to v plné míře nemusí. Proto by mělo být rozhodnutí zrušit segregovanou školu akceptovatelné především pro radnici s ohledem na pečlivé zvážení příležitostí a rizik, které přinese.

R – rušení segregované školy a přesun žáků na školy okolní nelze provést, pokud nejsou na okolních školách dostatečné kapacity pro přijetí a podporu žáků z rušené školy, nebo pokud obec nemá dostatek finančních, manažerských a metodických kapacit, kterými by mohla hladký průběh rušení školy

zabezpečit. Rovněž je třeba zvážit, zda zrušení vybrané školy reálně povede k odstranění segregace ve vzdělávacím systému a k lepším vzdělávacím příležitostem pro přeřazené děti.

T – rušení segregované školy musí mít nastaveno přesný časový harmonogram. V Sokolově i Krnově nárazovému zrušení školy předcházelo včasné uzavření jejího prvního ročníku. Při plánování opatření je třeba rovněž nastavit systém vyhodnocování jeho úspěšnosti.

PREVENCE ZÁŠKOLÁCTVÍ

1. Popis problému, řešeného opatřením

- Z výzkumů (Gabal, 2009) vyplývá, že žáci se sociálním znevýhodněním mají až dvojnásobné omluvené absence oproti ostatním žákům. Rozsáhlé absence pak pochopitelně výrazně snižují šance těchto dětí na úspěch ve vzdělávání.
- Prevence je mnohde velmi nedůsledná. Skryté záškoláctví bývá masivním jevem, který klíčoví aktéři nedokáží nebo se ani nesnaží důsledně řešit, často v domnění, že to legislativa neumožňuje.
- Aktéři, kteří mají vliv na podoby prevence v té které obci, mezi sebou často téměř nekomunikují, a málokde funguje potřebný centrálně koordinovaný systém prevence.
- Neřešení záškoláctví výrazným způsobem zvyšuje pravděpodobnost školní neúspěšnosti a nárůstu rizikového chování u sociálně znevýhodněných žáků.

2. Opatření

ANOTACE OPATŘENÍ

- Stávající legislativa umožňuje zpřísnění a sjednocení pravidel omlouvání ve školních řádech (§ 22 a 50 školského zákona). Školní řád musí co nejpodrobněji popsat způsob prevence, včetně možnosti zavést povinnost dokládat omluvenku od rodičů razítkem lékaře, nebo jiným hodnověrným dokladem.
- Funkční systém prevence ovšem nelze zavést pouze tak, že se vymyslí a sepíše potřebná pravidla. Je třeba je uvést v život, a to pokud možno stejným způsobem na území celého města. Následně budou ve vytvořeném standardu proškoleni všichni učitelé. Součástí jejich uvedení do problému by měly být informace o tom, co záškoláctví je, jakých forem nabývá (s důrazem na skryté záškoláctví) a jak ho rozpoznat. Dále je potřeba učitele proškolit v základních pravidlech, preventivních opatřeních, konkrétních postupech řešení – co vše se bude sledovat, postihovat či naopak zvýhodňovat, jak bude vypadat konkrétní forma spolupráce ve škole i mimo ni.
- Následně je nezbytné posílit komunikaci a spolupráci mezi klíčovými institucemi: OSPODem, dětskými lékaři, pedagogicko-psychologickou

poradnou, neziskovými organizacemi aktivními ve vzdělávání a sociální práci, a případně policií.

- Zásadní roli při prosazení systémového přístupu k řešení problému skrytého záškoláctví mají zřizovatelé škol. Pouze sjednocení pravidel na území města může zaručit skutečnou efektivitu při jejich vymáhání. Aby byla pravidla a jejich vymáhání skutečně efektivní, je potřeba, aby platila a byla vymáhána v celé obci.
- Z těchto důvodů doporučujeme představitelům samospráv věnovat pozornost prevenci záškoláctví a rozvoji podpůrných služeb pro sociálně znevýhodněné žáky. Je to jedna z přístupných a realistických možností, jak ovlivnit problematiku sociálního vyloučení na území obce. Orgány města jsou jediné, které disponují potřebnou autoritou pro nastavení systému vzájemné spolupráce škol a dalších institucí, jak jsme je vyjmenovali výše.

LEGISLATIVNÍ VYMEZENÍ

Problematiku záškoláctví řeší na zákonné úrovni školský zákon, resp. jeho § 50. Vedle toho se tématu taktéž věnuje metodický pokyn MŠMT čj. 10 194/2002–14 ze dne 11. 3. 2002 (dále jen jako „metodický pokyn“).⁹ Takovýto pokyn však není právně závazným dokumentem. Jak školský zákon, tak metodický pokyn počítají s tím, že bližší podmínky omlouvání absencí stanoví školní řád. Školský zákon pak k tomuto uvádí, že absence je třeba doložit nejpozději do 3 dnů od začátku doby nepřítomnosti. Další podrobnosti upravuje jen metodický pokyn. Metodický pokyn počítá s tím, že žádat potvrzení lékaře jako součást omluvenky je možné, avšak pouze tehdy pokud se to jeví jako nezbytné a nepřítomnost žáka přesáhne 3 dny. U kratších absencí metodický pokyn obdobný postup připouští pouze ve výjimečných, individuálně stanovených případech. Po právní stránce je možné, aby byl školní řád přísnější.

Právní řád umožňuje nastavit pravidla pro omlouvání absencí školním řádem. Taková pravidla je zcela jistě možno i v rámci spolupráce škol společně sladovat a nastolovat tak jednotný postup obecně. Je však třeba dát pozor na to, aby akcentace restriktivních přístupů nebyla na škodu spolupráci s rodiči. Hlavním prostředkem řešení by měla být individuální práce s rodinou. Je jistě zcela na místě stanovit si jasná pravidla pro omlouvání absencí a o těchto pravidlech vhodným způsobem informovat rodiče. Je však třeba věnovat pozornost, aby spolupráce nebyla upozaděna příliš restriktivním/penalizačním modelem pro případ porušení pravidel.

⁹ Dostupné na <http://www.msmt.cz/vzdelavani/socialni-programy/metodicky-pokyn-ministerstva-skolstvi-mladeze-a-telovychovy-k-jednotnemu-postupu-pri-uvolnovani-a-omlouvani-zaku-z-vyucovani-prevenci-a-postihu-zaskolactvi-predkladaci-zprava-a-text-pokynu>

DÍLČÍ AKTIVITY OPATŘENÍ

1. **Rozhodnutí o změně stávající praxe řešení a vyhodnocování omluvených i neomluvených absencí na úrovni zřizovatele.** Zástupce zřizovatele by se měl seznámit se stávajícím stavem systému omlouvání absencí a řešení neomluvených hodin – a tedy identifikovat potřebu prevence skrytého záškoláctví jako jedné z podob rizikového chování mladých. Následně by mělo dojít k rozhodnutí o spuštění celého procesu, který je popsán v následujících krocích. Zástupce zřizovatele (nejčastěji zaměstnanec odboru školství) by se měl stát manažerem celého procesu. Ten prakticky spočívá prosazení nového systému prevence v jednání s klíčovými aktéry, kteří musí dostat prostor pro poznání navrhovaného řešení a jeho akceptaci, ale také pro možnost vyjádřit svůj názor a navrhnout dílčí alternativu (např. s ohledem na lokální podmínky). Výsledkem jednání jsou nově nastavená pravidla hlavně na úrovni základních škol, ale také ve vztahu k OSPODu, místním neziskovým organizacím a dětským lékařům.
2. **Změna pasáže omlouvání absencí ve školním řádu.** Změna spočívá v nastavení zvláštního režimu omlouvání pro žáky, u kterých je důvodné podezření na skryté záškoláctví, což, jak už jsme uvedli, školský zákon umožňuje. Konkrétní formulace navrhované do školních řádů uvádíme v druhé části kapitoly.
3. **Sjednocení školních řádů všech škol na území města** – v rámci města (popřípadě správního obvodu ORP) je nutné nastavit jednotný postup škol, aby se zamezilo tomu, že některé školy se na základě mírnějších podmínek omlouvání žáků stanou „atraktivnějšími“. Je potřeba přesvědčit ředitele škol na území města o smysluplnosti změn, diskutovat s nimi konkrétní návrhy a provést dohodnuté změny ideálně na začátku školního roku, a včas seznámit s novými pravidly také rodiče.
4. **V každé škole je určen pracovník zodpovědný za naplňování přijatých pravidel prevence záškoláctví,** který také průběžně vyhodnocuje počty hodin absencí u žáků školy. Měl by být také tím, kdo má možnost se se žáky ohroženými rizikovým chováním setkat a identifikovat příčiny záškoláctví, a popřípadě následně nabídnout nějakou formu intervence či její zprostředkování. Výchovní poradci/metodici prevence z jednotlivých škol se pravidelně scházejí a informují vedení města a jeden druhého o tom, jak systém prevence funguje. Setkání může organizovat například metodik prevence PPP, nebo jiný pověřený pracovník, který na to má potřebný čas a schopnosti.
5. **Se změnou pravidel omlouvání jsou seznámeni žáci i rodiče.** Kromě toho, že jsou rodiče s pravidly seznámeni plošně, je dobré s rodinami,

u kterých existuje podezření na skryté záškoláctví, probrat individuálně jak pravidla, tak zejména důsledky chronických absencí pro dítě.

6. **Vysvětlení významu zvláštního režimu omlouvání místním (dětským) lékařům** a domluva na konkrétní praxi potvrzování lékařem: škola informuje lékaře o tom, že u konkrétního žáka vyžaduje potvrzení k omluvence od rodičů, včetně pravidla, že lékař neomlouvá zpětně a k razítku tudíž doplňuje i časový údaj, na jaké období omluvenka platí.
7. **Pracovníci OSPODu a kurátoři pro mládež mají důležitou roli** v tom, že mohou podpořit školy při vymáhání oprávněných požadavků. Kurátoři pro mládež se účastní jednání výchovných komisí na školách, což patří k jejich náplni práce; mají ale hlavně možnost pracovat individuálně s rodinou a rozkrýt celý kontext případného záškoláctví. To totiž nemusí být přímo důsledkem zanedbávání ze strany rodičů, ale reakcí dítěte na nepřijetí ve škole (ze strany učitelů, šikana) či jiné závažné obtíže.
8. **O smyslu nového nastavení je třeba přesvědčit terénní sociální pracovníky,** aby je sami přijali jako něco, co má pomoci dětem, ačkoliv rodičům (klientům) samotným to bude připadat jako zasahování do jejich práv. Hlavní role sociálních pracovníků spočívá v tom, vysvětlit celé opatření klientům, a na příkladech demonstrovat jednotlivé kroky a důsledky při nedodržení pravidel. Podobným způsobem by měly nízkoprahové kluby nastavit pravidlo, že program se nemůže účastnit dítě, které nebylo ve škole a je údajně nemocné.
9. **Sledování a vyhodnocování počtů omluvených a neomluvených hodin na jednotlivých školách:** to je úloha odboru školství, a cílem je vyhodnocovat účinnost přijatých opatření. Systém prevence zvláště na začátku potřebuje, aby mu zřizovatel vyjadřoval i symbolickou podporu jako součásti místní politiky, za kterou si stojí. Je to důležité kvůli motivaci a důslednosti jak ostatních zúčastněných institucí, tak samotných rodičů.

PŘÍKLADY ÚSPĚŠNÉ REALIZACE

Bílina, Olomouc a Sokolov:

Ve spolupráci s o. p. s. Člověk v tísni probíhá ve všech těchto lokalitách proces prosazování systémových změn na základě výše uvedených kroků. Ve všech případech se jedná o reakci na požadavek některých škol problematiku řešit a hlavním hybatelem změn se stal magistrát/městský úřad.

Krnov:

V důsledku koordinovaného přístupu města a ostatních institucí se po čtyřech letech snížily – podle informací z interního materiálu MÚ – omluvené

absence sociálně znevýhodněných žáků na třetinu oproti výchozímu stavu. Tento materiál, vypracovaný Krnovským magistrátem, shrnuje celkové dopady prosazených změn. Pro podrobnější informace je možné kontaktovat vedoucího školského odboru.

České Budějovice:

V srpnu 2011 byl v Českých Budějovicích vydán pokyn náměstka primátora k potlačení nežádoucích sociálních jevů, jehož součástí jsou i opatření k prevenci záškoláctví a k plnění povinné školní docházky. V rámci pokynu došlo ke sjednocení pravidel pro omlouvání u všech škol ve městě, dále byl zdůrazněn význam represivních nástrojů v případě neomluvených hodin (pokuty, odebrání dávek hmotné nouze). Podle našeho telefonického šetření v létě 2013 pokyn zafungoval v případě neomluvených absencí, které se výrazně snížily. Podle sdělení škol i školského odboru ale je pokyn nedostatečný v případě skrytého záškoláctví (tedy absencí krytých rodiči). Dle informací OSPODu z Českých Budějovic je plošné opatření tohoto typu (tedy bez delší předchozí konzultace se zúčastněnými aktéry) navíc příliš represivním nástrojem, které snižuje možnost individuální práce s rodinou. Domníváme se, že popsaná praxe je příkladem neefektivního a jednostranného využití represivních prvků bez systémového řešení, založeného na propojení všech relevantních aktérů.

Náchod:

Městský úřad v Náchodě, odbor školství, kultury, sportu a cestovního ruchu a odbor sociálních věcí a zdravotnictví společně s vedením náhodských škol přijaly jednotný postup při řešení záškoláctví a neomluvených absencí žáků základních škol, který vstoupil v platnost ve školním roce 2009–2010.¹⁰

RIZIKA A JAK JIM PŘEDCHÁZET

Pozitiva výrazně převažují. Bez pravidelné školní docházky dětí není možné budovat inkluzivní prostředí. Dílčí rizika jsou:

- Tlak na zvýšenou docházku sociálně znevýhodněných dětí povede pouze k větší represi vůči romským rodinám (jsou známy příklady, kdy se aktivní škola prostřednictvím sankcí za absence zbavovala romských žáků). Eliminace: toto opatření musí být součástí celého systému opatření, zaměřených na aktivizaci a otevřenost školy v práci se „selhávajícími“ žáky, včetně sledování jejich postavení ve školních a třídních kolektivech. Účinná prevence a represe záškoláctví není myslitelná bez celkového zvyšování inkluzivnosti dané školy. Aby děti chronicky neabsentovaly, musí pro ně škola v první řadě být otevřeným a přátelským prostředím.

- Budou provedena pouze některá dílčí opatření, která sama o sobě nepovedou ke kýženému výsledku a v posledku odradí zřizovatele i od dalších snah v této oblasti. Eliminace: doporučovat toto opatření jen jako nedělitelný celek.

NÁROČNOST NA KAPACITU

Opatření je poměrně náročné, a to v následujících oblastech:

- a) Řízení a síťování: manažer celého procesu musí vynaložit množství energie na řízení různých aktivit, předpokladem úspěchu je také síťování různých subjektů (od policie po dětské lékaře)
- b) Přesvědčování: pro mnoho škol (např. pro „vzorové“ či „výběrové“ školy) bude téma tabu nebo nezajímavé a jejich ředitelé se budou bránit plošnému prosazování opatření, cílených spíše na sociálně znevýhodněné žáky. Dále mnozí ředitelé a učitelé mylně interpretují legislativu ve vztahu k záškoláctví, a tyto zažitě představy je potřeba překonávat.
- c) Manažer změny musí důsledně fázovat celý proces a provázanost jednotlivých kroků: spuštění změny musí předcházet jednání s mnoha aktéry.
- d) Zřizovatel musí dále pravidelně vyhodnocovat výsledky opatření, pracovníci škol musí být o těchto výsledcích pravidelně informováni, aby v opatření viděli smysl, musí být řešeny kazuistiky atd.

NÁKLADY NA OPATŘENÍ

Opatření nevyžaduje žádné finanční náklady navíc, hlavním spotřebovaným zdrojem je čas, a tedy eventuálně mzdové náklady. Čas, který je třeba věnovat plánování, přesvědčování, vyjednávání, kontrolování, sledování výsledků a dopadů atd. Nejvíce času je potřeba na začátku, při prosazování opatření, což může řadu úředníků a politiků odrazovat.

MARKETING DANÉHO OPATŘENÍ

Jedná se o opatření, jehož význam je dobře znám pedagogům i širší odborné a laické veřejnosti. Opakovaně jsme se v praxi při prosazování inkluze setkávali s tím, že zástupci škol jako hlavní problém označovali právě skryté záškoláctví. I když se může často jednat o taktiku, jak přenést zodpovědnost za selhávání na stranu rodičů, není možné tuto problematiku přehlížet. Naopak, je možné její řešení chápat jako ukázkou výhod aktivizace zřizovatele ve vztahu ke zvýšení kvality školského systému ve svém obvodu. Význam opatření je také srozumitelný širší – i rodičovské – veřejnosti.

¹⁰ <http://www.komenskehozsnochod.cz/dokumenty-skoly.html>

CÍLE OPATŘENÍ – DLE SMART ANALÝZY

S – specifickým cílem je snížení omluvených absencí u žáků, jejichž omluvné absence jsou nejspíš krytím pro záškoláctví. Určitými dílčími, procesními cíli jsou: adekvátní formulace pravidel ve školských řádech, úspěšná komunikace škol a obce s dětskými lékaři, ujasnění si systému sankcí.

M – měřit a srovnávat by se měly omluvené absence jak v průměru u žáka na školu, tak u konkrétních žáků, ohrožených rizikovým chováním. Měření by mělo být vztaženo k počátečním hodnotám omluvených i neomluvených absencí.

A – akceptovatelný – velmi důležité kritérium. Zřizovatel často argumentuje, že nemůže školám nic nařizovat. Je třeba zajistit přijetí školami, podobné je to u lékařů, sociálních pracovníků, atd.

R – realistický cíl snížení absencí určitě je. Otázkou je, jakou hodnotu stanovit jako dosažení úspěchu – zda dle meziškolního srovnání, či srovnání žáků s projevem rizikového chování ostatními.

T – termínovat dosažení cílů je možné vždy v rytmu celých školních let, doporučujeme srovnání s předchozími léty v nějaké časové řadě, např. tří let.

PŘÍLOHA: NÁVRHY KONKRÉTNÍCH FORMULACÍ DO ŠKOLNÍCH ŘÁDŮ¹¹

1) Zvláštní režim omlouvání

Požadavek školy, aby omluvenka byla doplněna potvrzením ošetřujícího lékaře, musí být přednesen konkrétním rodičům dopředu, musí předcházet samotné absenci. Z tohoto důvodu je nutné prevenci záškoláctví provádět komplexně a koordinovaně, všichni pedagogové musí mít jasnou představu, jak postupovat. Doporučujeme proto, aby formulace ve školním řádu, týkající se možnosti vyžadovat potvrzení od lékaře jako součást omluvenky, byly co nejkonkrétnější a nejjasnější:

V případě vážného podezření na zanedbávání školní docházky bude třídní učitel po projednání s vedením školy vyžadovat doplnění jakékoliv omluvenky od rodiče razítkem lékaře (nebo jiným náležitým dokladem – např. úmrtním listem) při každé nepřítomnosti. O této povinnosti budou rodiče dítěte školou informováni doložitelným způsobem na osobním jednání. V případě, že rodiče toto pravidlo nedodrží, nebude jejich omluvenka přijata a nepřítomnost nebude omluvena.

Škola potřebuje mít doklad o tom, že rodiče věděli o nově nastavených pravidlech, která mohou vést k neuznání jejich omluvenky. Proto je na místě rodiče o tom, že i jednodenní omluvenku je nutné doplnit razítkem od lékaře, a o tom, jaké důsledky bude mít, pokud tak neučiní, informovat na osobní přátelsky laděné schůzce, ze které je vyhotoven zápis. Schůzka a další partnersky vedená komunikace s rodiči je prvním a nejdůležitějším článkem prevence, a u mnoha rodin bude pravděpodobně sama o sobě stačit, bez nutnosti dalších hrozeb nebo sankcí. Rodiče mají být seznámeni s tím, že **zprísněný režim omlouvání v odůvodněných případech je zákonné a přípustné, a právě tak že je legitimní, když škola z toho, že rodina pravidla nedodrží, vyvodí důsledky. Tímto vyjasněním škola může předejít nařčením z nerovného zacházení nebo přímo z diskriminace.** Proto také doporučujeme výše uvedenou pasáž školního řádu o „případech podezření na zanedbávání školní docházky“ doplnit výčtem konkrétních situací nebo kritérií, které umožní použití zprísněného režimu a z něho vyplývající požadavky směrem k rodičům jasně zdůvodnit.

Například je možné stanovit, že přísnější režim omlouvání bude aplikován, pokud nastanou dvě a více z těchto situací:

- 1) **časté krátkodobé absence (např. více než 3 dny v měsíci)**
- 2) **absence v rozsahu 100 a více hodin během pěti po sobě následujících měsíců školního roku**
- 3) **délka absence ohrožující školní úspěšnost**
- 4) **nesoulad mezi diagnózou a obvyklou délkou léčby**
- 5) **porušování léčebného režimu stanoveného lékařem (domácí léčba)**

Absence do sto hodin v jednom školním roce jsou běžné. Naplnění tohoto limitu této výše v průběhu za dobu, odpovídající jednomu pololetí, již znamená, že by nepřítomnost dítěte měla být více sledována. Může se stát, že učitelé odmítnou závaznou mez v podobě konkrétního počtu hodin s argumentem, že situaci dětí a rodin je potřeba posuzovat individuálně, a že podle takto stanovených pravidel budou muset do zvláštního režimu přejít i děti a rodiče, kteří se skrytým záškoláctvím nemají nic společného. To bude zejména případ dětí dlouhodobě nemocných. Řešení je jednoduché – pokud musí být výše uvedený výčet naplněn minimálně ve dvou bodech, pak samotná dlouhodobá nepřítomnost ve škole není důvodem pro jakákoliv opatření. Jasná a pro všechny stejná kritéria jsou důležitá proto, aby se školy vyhnuly jak nařčením z diskriminace, tak tomu, že se budou diskriminace skutečně, byť nevědomě, dopouštět. Je prokázáno, že většina učitelů i při

¹¹ Jedná se o upravenou citaci z příručky Systémová spojení (Člověk v tísni, 2012), s. 52–56, kde se nacházejí další informace k tématu.

nejlepší vůli měří přísněji dětem a rodinám, o kterých si už vytvořili názor, že jsou v nějakém smyslu problémové. Tomu je potřeba se vyhnout jak v zájmu úspěšnosti opatření samotného, tak v zájmu požadavku na rovný a spravedlivý přístup, pokud už mají nastat restriktivní nebo represivní opatření. Průběžné vyhodnocování počtu omluvených hodin školou je v každém případě nezbytnou součástí kvalitní prevence.

Rodičům dětí, u kterých nastalo podezření na skryté záškoláctví, by měla být „pravidla hry“ dostatečně známa. Je dobré také využít toho, že zpřísněný režim platí pouze na omezenou dobu (např. do konce školního roku či do okamžiku, kdy nastane znatelné zlepšení). To má motivační rozměr, neboť existuje reálná možnost, že restriktivní nastavení skončí. Rodiče ovšem zároveň poznají, že konkrétní pedagog i celá škola trvají na dodržování určitých pravidel, která tudíž musí být respektována. To, že je restrikce časově omezená, dává posléze prostor pro obnovení důvěry mezi rodiči a školou. Pedagogové musí být schopni postupovat při jednání se žákem i rodiči důsledně dle nastavených pravidel, ale zároveň spravedlivě, a vyhnout se onálepkování dítěte jako problémového a rodičů jako nespolupracujících.

2) Jednoznačná lhůta pro doložení omluvenky

Na mnoha školách se potýkají s tím, že žáci po absenci omluvenky nedokládají. Buď zapomínají žákovskou knížku, nebo se omlouvají, že ji zapomněli předložit rodičům. Učitelé často musí na chybějící omluvenku upozorňovat několikrát. Někteří pak získávají omluvenky na etapy a stírá se jasná hranice, kdy je absenci omluvená a kdy ne. Na druhou stranu striktní postup některých škol vede ke konfliktu s rodiči, kteří mohou mít pocit, že si na ně učitel „zasedl“. Z tohoto důvodu doporučujeme, aby se ve školním řádu objevilo jasné stanovení lhůty, do které musí žák předložit třídnímu učiteli písemnou omluvenku v žákovské knížce. Omluvenka předložená po lhůtě bude považována za neplatnou. Tato klauzule, přestože je užitečná, se nyní objevuje jen v nemnoha školních řádech. Vedení škol často chybně odkazují na §50 školského zákona, který stanoví povinnost doložit škole důvody (stačí telefonicky, mailem, osobně) absence do tří dnů ode dne **započítání absence**. Protože tedy školský zákon lhůtu dodání písemné omluvenky v žákovské knížce po ukončení absence neřeší, mělo by být ve školském řádu explicitně uvedeno, že pokud žák nedonese ani třetí den po návratu do školy písemnou omluvenku, je jeho absence školou prohlášena za neomluvenou. Učitel by měl zároveň doložit tuto skutečnost fotokopii příslušné stránky žákovské knížky s uvedením data jejího porřízení. Na základě našich zkušeností navrhujeme tuto formulaci:

Nebude-li důvod nepřítomnosti žáka řádně a prokazatelně doložen omluvenkou v žákovské knížce, podepsanou jedním ze zákonných zástupců, do tří pracovních dnů po ukončení nepřítomnosti, bude absence hodnocena jako neomluvená.

3) Řešení neomluvených absencí

Některé školní řády obsahují postup v případě, že je absence školou klasifikovaná jako neomluvená, přičemž většinou vycházejí z formulací v metodickém pokynu MŠMT (nad 10 neomluvených hodin svolání výchovné komise, nad 25 hodin nahlášení orgánu SPO). Na základě zkušeností z praxe doporučujeme doplnit školní řád následující klauzulí:

Neomluvenou absencí nad 10 hodin škola nahlašuje orgánu SPO v souvislosti s konáním výchovné komise, a to zvláště v případě, pokud rodič se školou nespolupracuje. Dále může škola využít spolupráci s dalšími institucemi a organizacemi, které působí v rámci prevence rizikového chování.

Dosavadní praxi, kdy školy hlásí OSPODu neomluvenou absenci až nad 25 hodin, navrhujeme zpřísnit z toho důvodu, že tato hranice už odpovídá spáchání přestupku, takže nelze o skutečné prevenci ani mluvit. To, že škola osloví OSPOD nebo další instituce dříve než v situaci výrazné kumulace neomluvených hodin, jí umožňuje upozornit na nebezpečí zanedbávání školní docházky, včetně dalších projevů rizikového chování. Pracovníci škol si často stěžují, že někteří rodiče vůbec nereagují na výzvy k návštěvě školy. Smyslem tohoto opatření je tedy využít odkazu na sociální odbor jako určité hrozby (čímž by úplně být neměl, ale většina rodičů ze sociálně znevýhodněného prostředí ho tak vnímá, takže je možné na tomto pojetí postavit i negativní motivaci) a zároveň působit preventivně proti zhoršení situace. Proto je připojen i odkaz na spolupráci s jinými organizacemi (PPP, SVP, neziskové organizace činné v soc. oblasti nebo vzdělávání), které mohou být školou přizvány k řešení nastalé situace. To platí zvláště v případě, kdy je pobyt dítěte ve škole rodiči vnímán jako problematický nebo rizikový (podezření na šikanu, diskriminaci atd.) Pak zejména je vhodné využít třetí osobu, které rodiče důvěřují, např. sociálního pracovníka z neziskové organizace, jako mediátora komunikace mezi školou a rodinou.

KLIMA TŘÍDY A ŠKOLY, ANALÝZA CELKOVÉHO ZÁZEMÍ ŽÁKŮ

1. Popis problému, řešeného opatřením

- Optimální klima třídy a školy je jednou ze základních podmínek úspěšné pedagogické práce. Lze je chápat jako vytváření demokratických vztahů a uplatňování demokratických hodnot mezi všemi aktéry vzdělávání – pedagogy, žáky a rodiči. Dobré klima školy a tříd je podmiňuje to, zda žáci chodí do školy rádi nebo alespoň bez odporu, a to je zase nezbytná podmínka pro to, aby se ve škole skutečně vzdělávali, tedy něco učili. Právě tak je klima školy důležité pro motivaci a tím i produktivitu učitelů.
- Tato skutečnost je dána nízkou úrovní připravenosti pedagogů a vedení škol, jejich hodnotovými prioritami (řada pedagogů považuje klima školy či třídy za druhotný problém), které jsou připraveni předávat žákům, nedostatečnou schopností aplikovat principy občanské demokracie v kolektivech tříd.
- Důležitý vliv má také celkové kulturní, sociální a vzdělanostní zázemí rodin, ze kterých žáci přicházejí, a schopnost škol zjišťovat a vyhodnocovat jednotlivé faktory, které mohou být určující pro vytváření optimální atmosféry – klimatu třídy a školy jako celku.
- V rámci systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) je toto téma pouze okrajově.

2. Opatření

ANOTACE OPATŘENÍ

- Sumarizace dat, popisujících zázemí rodin a klima školy (ukázkou najdete na konci této kapitoly), která jsou dostupná ze základní žákovské dokumentace a ze záznamů učitelů; sumarizace dat z vlastních pravidelných šetření (na začátku a na konci školního roku);; srovnávací analýzy těchto dat jako podklad kvalitních statistických údajů ve výročních zprávách.
- Využití nabídek organizací, které se klimatem škol a sběrem a vyhodnocováním souvisejících dat zabývají.

- Dlouhodobé působení na vlastní pedagogický sbor – postupná změna pohledu učitelů na problematiku klimatu školy. Pedagogové musí začít vnímat, že dobré klima je nezbytnou podmínkou úspěšné práce.
- Působení na rodičovskou veřejnost – postupné hledání cesty ke společnému působení na změny v klimatu školy a tříd.
- Podpora zřizovatele v oblasti změn klimatu školy. Sladování různých zájmů by se mělo odehrávat také na půdě školské rady.

LEGISLATIVNÍ UKOTVENÍ

Jakékoli systematické nakládání s osobními údaji (zejména shromažďování, ukládání na nosiče informací, zpřístupňování, úprava nebo pozměňování, vyhledávání, používání, předávání, šíření, zveřejňování, uchovávání, výměna, třídění nebo kombinování, blokování a likvidace) je zpracováním osobních údajů podle Zákona o ochraně osobních údajů (dále ZOOU) a podléhá tam stanoveným povinnostem a omezením.

Údaje, které jsou součástí matriky školy, jsou osobní údaje, které škola (jakožto správce osobních údajů) zpracovává oprávněně i bez souhlasu subjektu údajů na základě výjimky podle § 5 odst. 2 písm. a) ZOOU – správce (škola) provádí zpracování nezbytné pro dodržení právní povinnosti správce (školský zákon ukládá povinnost tyto údaje v matrice vést).

Osobní údaje, které nejsou součástí matriky školy, nepodléhají uvedené výjimce. Např. účast v rozvojovém programu na podporu škol (a její podmínky) nelze chápat jako plnění právní povinnosti správce. Pokud tedy škola za tímto účelem zpracovává osobní údaje, potřebuje souhlas subjektu údajů, tj. osob, ke kterým se údaje vztahují. Děti budou při tomto souhlasu zpravidla zastoupeny zákonnými zástupci. O osobní údaje se jedná, týkají-li se údaje resp. informace určeného nebo určitelného subjektu údajů (např. jméno, příjmení, ZŠ jsou již obvykle identifikující ve vztahu ke konkrétní osobě).¹ Souhlas se zpracováním osobních údajů musí mít určité náležitosti podle ZOOU: musí jít o svobodný, vědomý a informovaný projev vůle, jehož obsahem je svolení subjektu údajů se zpracováním osobních údajů. Při shromažďování osobních údajů je správce povinen subjekt údajů informovat o tom, v jakém rozsahu a pro jaký účel budou osobní údaje zpracovány, kdo a jakým způsobem bude osobní údaje zpracovávat a komu mohou být osobní údaje zpřístupněny. Správce musí subjekt údajů informovat o jeho právu přístupu

¹ Definice osobního údaje zní: Osobním údajem je „jakákoliv informace týkající se určeného nebo určitelného subjektu údajů. Subjekt údajů se považuje za určený nebo určitelný, jestliže lze subjekt údajů přímo či nepřímo identifikovat zejména na základě čísla, kódu nebo jednoho či více prvků, specifických pro jeho fyzickou, fyziologickou, psychickou, ekonomickou, kulturní nebo sociální identitu.“ § 4 písm. a) ZOOU.

k osobním údajům, právu na opravu osobních údajů, jakož i o dalších právech stanovených v § 21 ZOOU.

Citlivé údaje je možné zpracovávat, jen jestliže

a) subjekt údajů dal ke zpracování výslovný souhlas. Subjekt údajů musí být při udělení souhlasu informován o tom, pro jaký účel zpracování a k jakým osobním údajům je souhlas dáván, jakému správci a na jaké období.

Silnější ochrana se vztahuje na citlivé údaje.² Citlivé údaje je možné zpracovávat, jen jestliže subjekt údajů dal ke zpracování výslovný souhlas (nestačí tedy souhlas mlčky). Při udělení souhlasu musí být subjekt údajů informován o tom, pro jaký účel zpracování a k jakým osobním údajům je souhlas dáván, jakému správci a na jaké období. Existenci souhlasu subjektu údajů se zpracováním osobních údajů musí být správce schopen prokázat po celou dobu zpracování. Správce je povinen předem subjekt údajů poučit o jeho právech podle § 12 a 21.

Protože správce údajů je povinen prokázat souhlas subjektu údajů po celou dobu zpracování, doporučuje se z důkazních důvodů získat písemný souhlas se zpracováním osobních údajů, ať již se jedná o údaje citlivé, či nikoli). Z těchto důvodů se doporučuje i povinné informace učinit součástí písemného souhlasu (uvést je na tutéž listinu nad podpis subjektu údajů).

Je rozdíl mezi situacemi, kdy se údaje shromažďují jako osobní (např. třídní učitel získá a uchovává dotazník k identifikovanému žákovi) a teprve poté jsou anonymizovány a situacemi, kdy údaje jsou shromažďovány jako anonymní, tj. v žádné fázi zpracování nevedou k určité nebo určitelné osobě (např. se jedná o shromažďování anonymních dotazníků, ke kterým v žádné fázi zpracování nejsou přiřazeny identifikační nebo identifikace schopné údaje).

DÍLČÍ AKTIVITY OPATŘENÍ

1. **Nastavení systému sběru dat ze základní dokumentace.** Systém je vhodné nastavit ve spolupráci všech škol dané obce nebo města. Koordináční úlohu by zde měly sehrát odbory/referáty školství. Jednotnost dat umožní zřizovatelům získat reálné informace o:

- skutečných počtech dětí a žáků se SVP,

² Citlivým údajem je „osobní údaj vypovídající o národnostním, rasovém nebo etnickém původu, politických postojích, členství v odborových organizacích, náboženství a filozofickém přesvědčení, odsouzení za trestný čin, zdravotním stavu a sexuálním životě subjektu údajů a genetický údaj subjektu údajů; citlivým údajem je také biometrický údaj, který umožňuje přímou identifikaci nebo autentizaci subjektu údajů.“ § 4 písm. b) ZOOU.

- potřebě financování – ze strany obce – technického vybavení a úprav na školách,
- potřebě financování systému podpůrných opatření:
 - zřizování asistentů pedagogů pro žáky se sociálním znevýhodněním
 - potřebné kapacity psychologa na jednotlivých školách
 - potřebné kapacity logopeda na jednotlivých školách
 - potřebné kapacity speciálního pedagoga na jednotlivých školách,
 - spolufinancování volnočasových aktivit,
 - odborné pomoci při zpracovávání a následné administraci projektů.

Typy dat, které je užitečné sbírat (ukázka podrobných tabulek je v příloze):

- Úplnost rodin (jeden z klíčových souborů běžně dostupných dat) – výrazně souvisí se zájmem o školní práci, výsledky ve vzdělávání a klimatem třídy (následně i klimatem školy)
- Podnětnost rodinného prostředí (od výrazně podnětného po nepodnětné – výrazně ovlivňuje vztah ke škole, ke školní práci a má jednoznačně dopad na klima třídy i školy)
- Vzdělanostní zázemí rodin (tj. vzdělání rodičů nebo pečujících osob – má podle našich zkušeností značný vliv na podnětnost rodinného prostředí a následně na klima školy)
- Zaměstnanost rodičů nebo pečujících osob (velmi často propojeno se vzdělanostním zázemím a následně s podnětností rodinného prostředí)
- Zdravotní omezení a postižení (úspěšnost žáka se SVP ve škole je velmi často provázána s předchozími uvedenými faktory – jiná bývá úspěšnost žáka vyrůstajícího v úplné harmonické rodině s příznivých ekonomicko-sociálním statutem, jiná u žáka ze z neúplné rodiny a ze sociálně slabého prostředí a s nízkým vzdělanostním zázemím)
- Samostatně je sledován prospěch a chování (tato data jsou běžně dostupná z databázových systémů, které školy používají. Srovnáváme je s předchozími, čímž lze osvětlit úspěšnost či neúspěšnost práce jednotlivých žáků, popřípadě celých tříd. Následně je možné odhalit vazbu na zhoršené nebo zlepšené klima třídy a v celkovém porovnání i klima školy.
- Další typy dat by bylo potřeba sbírat v případě, že by škola (respektive na ni navázané občanské sdružení) žádaly o dotace z programu na podporu romského etnika.

2. **Jednou získaná data je pak možné používat ve standardizovaném formátu opakovaně při předkládání žádostí o granty, mimo jiné jako součást** tzv. analýzy potřeb, která je standardním požadavkem jak u strukturálních fondů, tak v rozvojových programech jednotlivých ministerstev.
3. **Kvalitní data (aktuální a ve vhodném formátu) jsou dále dobře využitelná při dohodovacích řízeních o rozpočtu na školství na dané rozpočtové období.** Úloha zřizovatelů je v tomto směru těžko zastupitelná. Navíc pouze zřizovatelé mají v rukou nejnvýraznější motivační nástroj – zdroje financí, které přerozdělují jednotlivým školám. Současně jsou to zřizovatelé, kteří stanovují složky mezd ředitelům škol a školských zařízení, které zřizují. Jejich role je podtržena také tím, že mají třetinu hlasů v radách škol. Koordinace mezi školami je bez jejich výrazné aktivity pouze těžko představitelná.
4. **Je možné využít nabídku některé z organizací, které se problematikou školního klimatu zabývají profesionálně.** Dobré podmínky nabízí společnost Databox s.r.o., která ve spolupráci s dětskou Mensou ČR a Centrem nadání nabízí za velmi výhodných podmínek široký soubor kvalitních testovacích materiálů, uzpůsobených pro děti různého věku (od nejmladších), a také sociometrické³ nástroje. V rámci sociometrie je nabízen velmi kvalitní produkt – dotazníky Klima třídy a Klima školy.⁴ Klima školy je nabízeno také v modifikaci Klima školy – varianta pro rodiče.⁵

K problematice zjišťování klimatu může zřizovatel či škola využít více dostupných informačních zdrojů:

- Při integraci cizinců⁶
- Klima učitelského sboru⁷
- Problematika sociálního klimatu⁸
- Dotazníky pro žáky⁹
- Dotazníky pro žáky, rodiče a učitele¹⁰

3 Sociometrie je soubor sociologických metod, které měří preferenční vztahy ve skupině, vzájemné sympatie a antipatie členů skupiny.

4 <http://www.proskoly.cz/cz/index.php>; alternativou může být společnost SCIO, zatím s vyššími cenami za zpracování: <http://scio.cz/skoly/ss/index.asp>.

5 Kromě nástrojů na zjišťování školního klimatu nabízí Databox například i paměťové testy, testy volby povolání atd.)

6 <http://www.inkluzivniskola.cz/organizace-integrace-cizincu/klima-skoly>

7 http://nuov.slamka.cz/nuovcck_portal/Default.aspx?tabid=155&language=cs-CZ

8 <http://klima.pedagogika.cz/>

9 http://www.nuov.cz/uploads/AE/evaluacni_nastroje/15_klima_skolni_tridy.pdf

10 <http://www.nuov.cz/ae/klima-skoly>

5. **Dlouhodobé působení na vlastní pedagogický sbor v oblasti změny školního klimatu.** Naučit se vnímat dobré klima třídy a školy jako nezbytnou podmínku úspěšné vzdělávací práce, změnit své postoje a názory, je nelehký proces. Bez této proměny náhledu může být snaha o inkluzivní vzdělávání jen stěží úspěšná. Nutné je získat na svou stranu učitelský sbor, pokud možno celý.

DOPORUČOVANÉ NÁSTROJE A FORMY:

V první fázi je potřebné proškolit učitelský sbor v těchto tématech:

- Komunikace mezi vedením školy a učiteli
- Řešení konfliktů s rodiči
- Nové metody a formy vedení vyučovacích hodin (jejich zapojení zvyšuje zájem dětí o vzdělávání a tím i jejich úspěšnost a pocit uspokojení)
- Uplatňování inovací ve výuce (nejen v oblasti metod a forem práce, ale i netradičních forem přístupu k žákům a jejich potřebám)
- Hodnocení a sebehodnocení učitele (nezbytný prvek zpětné vazby – hledání příčin neúspěchu a kolizí ve vztazích učitel–žák)
- Hodnocení dítěte jako klíčová dovednost pedagoga (jen několik faktorů může velmi výrazně klima školy ovlivnit – jedním z nich je objektivita hodnocení práce žáků ze strany pedagoga)
- Plánování zaměřené na člověka (soubor principů a technik individuálního plánování, které je nezbytnou dovedností pro začleňování dětí s SVP. Klíčovými principy plánování zaměřeného na člověka je hledání silných stránek, nadání a dovedností člověka v kontextu komunity, posilování hlasu člověka a jeho blízkých, mapování historie, hodnocení současnosti a definování potřebných změn do budoucna.)
- Úloha, tvorba a uplatňování individuálních vzdělávacích plánů (IVP) ve výuce (nezbytné pro proces včleňování žáků se SVP do běžných kolektivů – řada učitelů tyto kompetence nemá, popřípadě má a neumí je využít)

Dobří a zkušení učitelé se pak mohou rozvíjet prostřednictvím dalších vzdělávacích kurzů, zaměřených více na manažerské dovednosti. Změny v přístupu k vyučování a k třídním kolektivům a změny potřebné pro nastolení dobrého školního klimatu jsou totiž mimo jiné změnami organizačními, změnami struktur, a kladou tedy nároky i na manažerskou stránku věci.

- Teambuildingové aktivity
 - Koučink – osobní a motivační způsob rozvoje jednotlivců i skupin
 - Manažerské dovednosti: vedení týmu, strategické plánování, time management, efektivní komunikace, týmová práce, plánování, organizační struktury a delegování pravomocí, techniky delegování a organizační změny
6. **Působení na veřejnost.** Jak při sběru potřebných dat, tak při budování optimálního klimatu školy je součinnost s rodiči naprostou nezbytností. Je třeba hledat všechny možné aktivity a nápady, které rodiče přivedou do školy. Hlavním fórem pro spolupráci mezi rodiči a školou se může stát Rada školy. V Radě jsou rovným dílem zastoupeni pedagogičtí pracovníci, zástupci zřizovatele a rodiče. Pokud se vedení školy nebo zřizovateli podaří získat na svou stranu Radu, je pravděpodobné, že se potřebné informace a podněty dostanou do třídních rodičovských sdružení (nebo prostě neformálně mezi rodiče obecně) a následně se rozvine dobrá spolupráce. Je dobré, pokud iniciativní je některý ze zástupců zřizovatele školy v Radě, ideálně starosta, místostarosta, nebo člen Rady města. Zřizovatel působením v Radě získává další potřebný vhled do problematiky vzdělávání.
7. **Působení na další aktéry, kterých se výchova a vzdělávání dotýkají (zájmové organizace, NNO, sociální odbor, OSPOD).** Osvědčilo se pověřit pedagogického pracovníka, který je zástupcem v Radě školy, tím, aby přenášel informace a podněty ze strany školy, zřizovatele a rodičů k ostatním partnerům.

PŘÍKLADY ÚSPĚŠNÉ REALIZACE

Příkladem úspěšné realizace je město Jáchymov a tamní (jediná) Základní škola Marie-Curie-Sklodovské. Systém sběru dat o zázemí rodin a klimatu školy byl nastaven již na začátku roku 2003, sběr je každoročně opakován, doplňován a aktualizován. Sběr rozsáhlého spektra dat umožňuje škole se bezproblémově zapojovat do řady projektových výzev, ve kterých jsou vyžadovány vstupní analýzy – ať už výzev rozvojových programů MŠMT (na podporu škol, které realizují inkluzivní vzdělávání, na podporu etické výchovy, na podporu romské komunity, na asistenty pedagoga, na podporu logopedické prevence), tak projektů v rámci strukturálních fondů EU. Kvalitní analytické podklady pomáhají získávat peníze i ze soukromých zdrojů (nadací a nadačních fondů) a mimořádné dotace od zřizovatele.

Klimatu školy se vedení věnuje průběžně a získává tak dobrý obraz vztahů mezi žáky, ale také mezi žáky a pedagogy, a rodiči. Výrazná aktivita (a finanč-

ní investice) školy v oblasti vzdělávání učitelů zlepšily připravenost pedagogického sboru na základní transformaci školy na školu inkluzivní. Škola získala v tomto roce akreditaci MŠMT pro oblast DVPP a nabízí celé spektrum proinkluzivních vzdělávacích akcí. Současně využívá kontakty se členy Rady školy a jejich prostřednictvím s rodiči a zástupiteli.

RIZIKA A JAK JIM PŘEDCHÁZET

Zásadní rizika při realizaci opatření neočekáváme. Jmenujme menší rizika spojená se zaváděním některých kroků:

- Odpor pedagogů a zvláště rodičů vůči plánovaným sběrům dat a testování z obav o soukromí Tomuto úskalí lze předejít včasnou a kvalitní „minikampaní“ – škola se zaručí, že bude sbírat pouze anonymní data, která budou sumarizována a vyhodnocována standardními statistickými postupy, anonymně.
- Nechuť některých pedagogů k testování, které považují za ztrátu času. U obou důvodů k odporu proti sběru dat a testování je potřeba připomínat, že cílem je prospěch dětí a učitelů: soubor dostatečně transparentních dat, která budou využívána k řešení individuálních problémů žáků, tříd a celého kolektivu školy. Pro učitele a jeho práci se třídou je každopádně dobré, aby věděl, jaké vztahy ve třídě jsou a jak se proměňují a v jakém prostředí děti doma žijí. Na místě je také učitele, kteří ke sběru dat a testování přistoupí zodpovědně, odměnit finančně nad rámec tarifu
- Nesouhlas rodičů s testováním jejich dětí (jak se projevoval např. u plošného testování žáků 5. a 9. ročníků). Tyto postoje je možné zmírnit podobně jako odpor proti sběru dat (viz první bod).

Plošné testování, nařízené státem, vyvolává obavy z paušalizace výsledků. Výsledky jsou používány jako jediné kritérium úspěšnosti školy a jejich dětí bez ohledu na to, jaká je sociokulturní a vzdělanostní úroveň rodin, bez ohledu na zaměstnanost a zaměstnatelnost rodičů, bez ohledu na další faktory, které mohou úspěšnost výrazně ovlivňovat – jazykové, kulturní, sociální a další bariéry.

Oproti tomu smyslem testování v rámci školy je rodinám a dětem pomoci. Získaná data pomohou škole získat prostředky z grantů, určených na zlepšování pedagogické práce s dětmi z prostředí s nízkým sociokulturním statusem. Mohou pomoci při získávání prostředků z vyhlášených rozvojových programů MŠMT, zejména na asistenty pedagoga, rozvoj logopedické péče, nebo na podporu etické výchovy.

Sběr dat a testování jsou v každém případě jednou z podmínek zkvalitňování klimatu tříd a následně klimatu školy jako celku, a zkvalitňování práce učitelů vůbec.

- Přesycení učitelů dalším vzděláváním. Tomu je dobré předcházet vhodným výběrem vzdělávacích akcí, dlouhodobým motivačním a osvětovým působením vedení školy na pedagogický sbor, vhodným výběrem moderních, atraktivních forem vzdělávání. Avšak tím, co by skutečně trvale motivovalo učitele k dalšímu vzdělávání, by byly slibované normy v oblasti standardu kompetencí učitelů, kariérního řádu a odměňování ve školství. Zde je problém na straně MŠMT – to, že tyto normy neexistují, a neprovázanost kariérního řádu se systémem odměňování výrazně omezuje možnosti, jak vhodné učitele vybírat, vzdělávat, motivovat k dalšímu rozvoji, a odměňovat za dobrou práci. Pokud by učitelé věděli, že účastí na určitém počtu vzdělávacích akcí ročně si mohou navýšit svůj příjem, zájem o další vzdělávání pedagogických pracovníků by výrazně vzrostl. Za současných podmínek závisí motivace učitelů hlavně na personalistických dovednostech a zkušenostech vedení školy.

NÁROČNOST NA KAPACITU

Náročnost na kapacitu je vyšší pouze u sběru dat, Ostatní aktivity vyžadují spíše změnu postojů.

- K soustředování anamnestických dat pro analýzy je potřeba získat pedagogy, kteří mají dovednosti z oblasti IT a jsou ochotni věnovat svůj čas.
- Pro oblast DVPP je potřeba mít potřebné zkušenosti s přípravou a organizací vzdělávacích akcí, se stavbou rozpočtů nákladových položek. Výhodná je spolupráce se zkušenými vzdělávacími organizacemi.
- Náklady na nástroje měření klimatu školy jsou velmi nízké. V první fázi – u testování na internetovém portálu pro školy – je časově nejnáročnější zařizování žáků. To však schopný správce IT učeby nebo učitel IT zvládne během několika hodin (registrace plně organizované školy s jedinou třídou v ročníku – bez 1. a 2. třídy – zabrala cca 2 hodiny). Samotné testování zabere cca 30 minut na jednu třídu. U dalších možných testovacích modulů už není potřeba věnovat čas registraci, pouze vlastnímu testování.

NÁKLADY NA OPATŘENÍ

- Finanční náklady nejsou dominantním problémem těchto opatření.
- Dílčí náklady jsou spojeny s využíváním služeb zkušených organizací, které nabízejí své produkty na testování.

- Dílčí náklady mohou být spojeny se zpracováním dat (pokud ho provádějí zaměstnanci školy, je nevhodnější je odměnit formou DPP).
- Náklady přináší také příprava a realizace vzdělávacích akcí. Pokud je sama škola akreditovanou vzdělávací organizací a může si tedy svůj tým školit sama, jsou náklady pochopitelně nižší.

MARKETING DANÉHO OPATŘENÍ

Opatření je rozhodně možné prosadit, důležitá je vhodná volba osoby, která se stane spojovacím článkem mezi partnery – školou, zřizovatelem a rodiči. Nezastupitelnou roli dále hraje vedení jednotlivých škol. Pouze schopní ředitelé a ředitelky mohou vytvářet smysluplné a realizovatelné dlouhodobé koncepce rozvoje škol (strategické plány rozvoje), mohou formulovat vize a k jejich naplňování získávat („strhávat“) učitele. Pouze oni mohou získat pro spolupráci další odborníky a spolu s nimi se zapojovat do projektových výzev a následně projekty úspěšně realizovat a administrovat. Na iniciativě a schopnostech vedení škol záleží i následná medializace úspěchů, která by neměla být podceňována. Je důležitá pro získávání podpory rodičů a veřejnosti, jinak obvykle skeptických ke změnám a novotám.

CÍLE OPATŘENÍ – DLE SMART ANALÝZY

S – specifickým cílem by mělo být vytvoření souborů přesných dat, potřebných pro analýzy a následně pro pozitivní změnu klimatu třídy a školy. Dílčími cíli jsou: 1) nastavení systému sběru dat tak, aby nebylo ohroženo soukromí dětí, rodin a učitelů 2) vytváření podmínek pro změnu klimatu prostřednictvím vzdělávání pedagogů.

M – měřitelná je naprostá většina výsledků – výstupů z dílčích analýz socio-kulturního zázemí rodin a jednotlivých faktorů tohoto zázemí. Do jisté míry je měřitelná i kvalita vztahů, které utvářejí klima tříd a celé školy.

A – jednotlivé cíle a dílčí opatření jsou při racionálním, logickém zdůvodnění plně akceptovatelné.

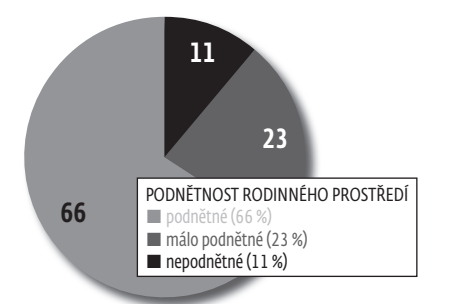
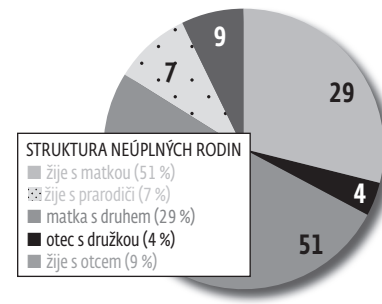
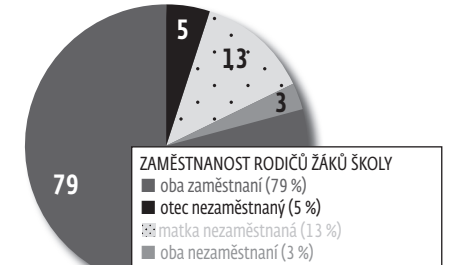
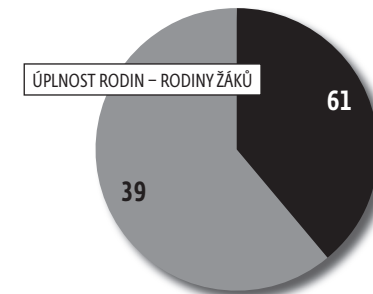
R – cíle lze realizovat za předpokladu konsensu mezi všemi zúčastněnými partnery.

T – navržený systém je možné realizovat po etapách; rozumným horizontem jsou 2 – 3 roky.

PŘÍLOHA: UKÁZKA SUMARIZACE DAT

třída	úplná rodina	nová rodina		neúplná rodina				zaměstnanost				Prostředí				Prospěch					chování					vysokoškolské		středoškolské		střední/SOU)																	
		nevlastní matka	nevlastní otec	žije s matkou	žije s otcem	žije s prarodiči	V pěšounské péči	matka s druhem	otec s družkou	oba zam.	otec nez.	matka nezam.	oba nezam.	podnětné	málo podn.	nepodnětné	výrazně nepod.	dohled od soc.	dohled soudu	výborný do 1,5	průměr do 2,5	podprůměrný	velmi slabý	opakoval 1x	opakoval 2x	opakoval 3x	bezproblémové	do DTU	do DRŠ	2. stupeň	3. stupeň	výrazně slabé sociální prostředí	otec	matka	otec	matka	otec	matka									
PT																																															
1. třída																																															
2. třída	14			1	0	0	0	5	0	14	1	4	2	13	4	3	0	1	1	19	1	1	0	0	0	0	21	0	0	0	0	5	0	2	6	3	9	9									
4.-5. třída sp.	7			0	1	0	0	0	0	6	0	0	0	6	0	0	0	0	1	0	6	0	0	0	0	6	0	0	0	0	1	0	6	0	0	0	6	0									
3. třída	17			3	1	0	0	2	0	18	1	4	0	16	1	4	0	1	1	18	3	0	0	0	0	18	3	0	0	0	3	1	0	4	8	8	8	9									
4. třída	13			3	0	0	0	0	0	15	0	1	1	12	4	0	0	0	0	11	4	0	0	0	0	13	2	0	0	0	2	0	0	2	3	11	12										
5. třída	7			3	1	0	0	2	0	9	1	1	0	7	3	0	0	0	1	8	3	0	0	0	0	8	1	1	2	0	2	0	1	3	4	6	5										
6. třída	8			4	1	1	0	0	0	11	1	2	0	7	3	4	0	0	0	5	9	0	0	0	0	8	2	3	0	0	4	1	1	2	3	8	8										
7. třída	7			4	0	0	0	2	2	10	0	3	1	10	5	0	0	0	0	12	2	1	0	1	10	2	3	0	0	0	0	0	0	4	3	7	5										
8. třída	3			2	0	2	0	1	0	5	1	0	0	1	3	2	0	0	0	4	1	0	0	1	3	0	2	0	0	2	1	0	1	2	3	4											
9. třída	3			3	0	0	0	1	0	6	1	0	0	4	3	0	0	0	0	1	3	3	0	0	0	3	0	1	1	1	1	1	0	0	1	5	6										
celkem	79	0	0	23	4	3	0	13	2	94	6	15	4	76	26	13	0	2	4	62	45	7	1	0	2	90	10	10	3	1	0	20	4	10	22	27	63	58									
kontr.vazba																																															

třída	úplně základní		neukončené základní		poznámka	dyslexie	dysgrafie	dyskalkulie	poruchy chování	log. poruchy	LMD	jiné	jiné obč. rodiců	etnikum
	otec	matka	otec	matka										
PT														
1. třída														
2. třída	4	6	1	1	0	1	0	0	1	2	0	1	21	5
4.-5. třída sp.	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	1	0	6	6
3. třída	2	0	0	1	0	4	0	0	0	7	0	9	21	1
4. třída	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	1
5. třída	0	0	1	0	0	0	2	0	2	0	1	3	1	1
6. třída	2	1	0	0	0	3	2	0	5	1	0	4	1	1
7. třída	3	5	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
8. třída	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
9. třída	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
celkem	12	12	2	2	0	0	17	4	0	8	10	2	21	17
kontr.vazba														



FUNDRAISING

PROJEKTOVÉ PORADENSTVÍ PRO INKLUZIVNĚ ORIENTOVANÉ ŠKOLY

1. Popis problému, řešeného opatřením

- Zařazování dětí se speciálními vzdělávacími potřebami do hlavního vzdělávacího proudu a společné vzdělávání dětí s různými potřebami klade zvýšené nároky na školní prostředí, pomůcky a lidské zdroje. Každá škola, která inkluzivní myšlenky nemíní jen deklaratorně, ale snaží se je realizovat, se ihned setká s faktem, že finance, na které má zákonný nárok, de facto v plné míře nedostává.¹¹
- Možností, odkud financovat inkluzivní opatření, je vícero. Často je ale problémem nezkušenost s projektovou přípravou a administrativou a pracovní vytíženost pedagogického personálu. Školy v důsledku toho finanční prostředky často shánějí a získávají nesystematicky a i při realizaci samotných aktivit a projektů nastávají potíže.
- Role zřizovatele je v oblasti fundraisingu v současné době spíše také okrajová – málokdy realizuje město projekt, z něhož profitují zřizované školy. Přístup k finančním zdrojům se liší škola od školy, systémově se ale fundraisingu nevěnuje nikdo.
- Pasivita škola a dalších aktérů ve vzdělávání vede z dlouhodobého hlediska k tomu, že děti se speciálními vzdělávacími potřebami opouštějí hlavní vzdělávací proud. Místo do běžných ZŠ nastupují do škol praktických a speciálních (například 32 % Romů)¹², a v dalším vzdělávání pak nepokračují (výběr sekundárního vzdělávání pro absolventy praktických škol je

velmi omezený) nebo ho nedokončují. Nedokončené vzdělání jim brání při nalézání vhodného zaměstnání, a v důsledku toho se rok od roku prohlubuje sociální a ekonomický propad takto vyloučené romské populace. Naprosto stejný problém se týká dětí se zdravotním postižením, bez ohledu na to, že jejich situace není tak mediálně a politicky exponovaná.

2. Opatření

ANOTACE OPATŘENÍ

- Cílem navrhovaného opatření je vytvoření kvalitnějších podmínek pro vícezdrojové financování škol – postupná transformace škol na školy moderního inkluzivního typu vyžaduje nemalé investice. Ty jsou možné pouze s využitím všech dostupných forem fundraisingu.
- Posílení role zřizovatele při fundraisingu škol, zmapování současné situace – zapojení škol do proinkluzivních projektů a aktivit, jejich potřeby.
- V ideálním případě, zejména u větších měst, zřízení pozice **fundraisera pro školství** s odpovídající náplní práce. Případně je možné pouze personálně posílit příslušný odbor úřadu, který má v gesci školství nebo strategický rozvoj.
- Posílení a vznik projektových týmů na školách, zejména v případě menších měst; na to navazující školení v oblasti fundraisingu.
- Spolupracující neziskové organizace nebo například Agentura pro sociální začleňování, pokud v místě pracují, by měly mít pouze poradenskou roli. Nejdůležitější je politická podpora vedení obce, osoba fundraiser a přístup škol.

DÍLČÍ AKTIVITY OPATŘENÍ

1. **Analýza potřeb škol a dosavadního financování ze strany zřizovatele.** Navrhované opatření je komplementární ke zbývajícím zde navrhovaným, to znamená, že by mělo přinést zdroje pro pokrytí potřeb, identifikovaných z úrovně zřizovatele v místním školství. Tato lokální perspektiva umožňuje srovnání přístupu jednotlivých škol a identifikaci nejpálčivějších mezer při zajišťování rovného přístupu žáků ke vzdělávání. Analýza by např. měla identifikovat školy, kde množství žáků neprospívá, nicméně škola sama není příliš aktivní v zajišťování a financování podpůrných aktivit. Zřizovatel by měl mít na základě jednání s vedením škol zmapované jejich potřeby, sociální zázemí rodin dětí, školní klima atd.

¹¹ Platná legislativa zaručuje všem dětem bez ohledu na jejich původ, mateřský jazyk, postižení nebo znevýhodnění právo vzdělávat se v normální škole hlavního proudu v místě bydliště. V praxi však školy hlavního proudu většinou nejsou připravené na to, se znevýhodněnými dětmi pracovat, a tyto děti se dostávají do škol speciálních a praktických, mimo jiné proto, že ty „běžné“ nemají peníze na zajištění adekvátní podpory (asistenty pedagoga, vzdělávání pro učitele). Tyto peníze však v systému k dispozici jsou – plynou přes systém normativů do speciálního školství. Rodina tak formálně může zvolit pro své znevýhodněné dítě školu hlavního proudu, ale stát – v rozporu se svými právními závazky – neposkytne škole na vzdělávání takového dítěte potřebné prostředky. Granty a dotace tak suplují finance, které v rozporu s právy znevýhodněných dětí udržují v chodu kapacitu speciálních škol, místo aby směřovaly s dítětem do té školy, kterou si rodina pro vzdělávání zvolí. Pokud školy hlavního proudu nejsou navíc schopné nebo ochotné čerpat na podpůrná opatření ani mimořádné zdroje z grantů nebo dotací, zůstávají práva znevýhodněných dětí jen na papíře.

¹² Výzkum potvrdil nepřímou diskriminaci romských žáků – <http://www.ochrance.cz/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2012/vyzkum-potvrdil-nepriou-diskriminaci-romskych-zaku/>

2. **Fundraising pro školství.** Představitelé města by se měli rozhodnout, jakým způsobem bude tato aktivita včleněna do stávající struktury úřadu. Touto rolí může být pověřen stávající pracovník odboru, který má v gesci školství, nebo strategický rozvoj. Zvláště ve větších městech by se vyplatilo vytvoření vlastní pozice koordinátora fundraisingu, protože investované prostředky by se měly vrátit na množství finančních prostředků, které tak tato pozice školám ve městě přinese. Důležité je, aby se fundraiserem stal člověk jak se zkušenostmi při psaní projektů, tak rozumějící oblasti školství. Jeho hlavním úkolem by mělo být průběžné sledování výzev rozvojových programů a grantových výzev jednotlivých nadací, nadačních fondů a dalších donátorů.
3. **Varianty podpory škol.** Následně je pak možné zvolit strategii, kdy se může zřizovatel stát nositelem projektu, nebo může být pouze iniciátorem. V tomto případě fundraiser podporuje školy formou psaní projektových žádostí, která odlehčí často demotivující administrativní zátěž školám. Ze systémového hlediska je zajímavější možnost vedení projektu zřizovatelem, byť je v našem prostředí zatím málo využívána, zřizovatel spíše jen pasivně souhlasí s podáváním projektů různě aktivními školami. Díky vlastnímu projektu může mít zřizovatel možnost ovlivnit zvyšování kvalitu škol na svém území směrem k větší otevřenosti vůči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami tak, aby přístup všech zařízení byl pokud možno podobný. V současné době totiž dochází k nežádoucímu jevu, kdy se na selhávající či zdravotně postižené žáky (což mohou být i děti s dyslexií) specializují jednotlivé školy, čímž dochází k faktické segregaci těchto žáků. **Dobrou zprávou je, že v následujícím programovacím období strukturálních fondů budou MŠMT podporovány právě projekty řízené zřizovateli.**
4. **Fundraising na úrovni školy.** Fundraiser na úřadu zřizovatele by měl komunikovat s jednotlivými školami. Pokud se škola nechce věnovat fundraisingu jen při ad-hoc aktivitách, ale systematicky, měla by mít zformulované své poslání, své vize, cíle, hodnoty a strategii (např. v rámci svého strategického plánu rozvoje, který může být vytvořen nejlépe na období 3–5 let, ke stanovení konkrétních cílů využije škola shromážděná data – např. viz kapitola Klima školy). Fundraising by neměl zajišťovat jen jeden pracovník, měl by se mu věnovat vícečlenný tým s rozdělenými rolami a kompetencemi. Za stávající situace leží veškerá administrativní námaha spojená s projekty na bedrech managementu škol, což je velmi zatěžující. Z toho důvodu by mohl být fundraiser zřizovatele realizátor nebo iniciátor projektových školení, které by umožnilo řadovým pracovníkům škol získat potřebných kompetencí pro projektovou činnost. Mohou to být navíc odborníci na inkluzi, tzv. koordinátoři inkluze, mající na starost začlenění zne-

výhodněných žáků do prostředí školy (např. výchovní poradci, pracovníci školských poradenských pracovišť).¹³

5. Pro školy existuje několik zdrojů financování:

- a) **Veřejné rozpočty (státní rozpočet, rozpočet samosprávy).** Objemově největší finanční zdroj škol, ze kterého se hradí provozní a osobní náklady (ale je možné ho použít na pokrytí víceméně všech položek), a které jsou vázány na normativ (stanovená částka na jednoho žáka školy). Tento stabilní, garantovaný a ze zákona jediný nárokový zdroj pokrývá základní potřeby škol, ale jeho celkový objem nestačí na jejich rozvoj.
- b) **Doplňkové činnosti škol.** Nejčastěji se jedná o pronájmy tělocvičen, sportovišť, učeben, bazénů a jiných prostor školy. Případně zpoplatněnou nabídku kurzů nebo workshopů pro žáky školy či širokou veřejnost. Objem finančních prostředků získaných doplňkovou činností škol je odvislý od možností, vybavení a prostor konkrétní školy, pro které je vítaným, přesto spíše marginálním příjmem.
- c) **Individuální a firemní fundraising.** Jedná se o dary či sponsoring, který může mít podobu finanční, materiální, může mít formu poskytnuté služby anebo slevy. Sponzory jsou jednotlivci (rodiče, absolventi, obyvatelé lokality atd.) i organizace, nebo se obojí kombinuje (dobrovolná činnost zaměstnanců firmy). Dá se předpokládat, že čím více žáků ze sociálně vyloučeného prostředí konkrétní školu navštěvuje, tím to bude mít škola v individuálním a firemním fundraisingu těžší, protože tím více bude mezi rodiči a lidmi z okolí školy lidí nemajetných a nezaměstnaných, a tím méně bude škola atraktivní pro širokou veřejnost. V posledních letech však na druhou stranu přibývá soukromých dárců, kteří chtějí věnovat peníze specificky na vzdělávání znevýhodněných dětí, především romských.
- d) **Granty, operační programy EU.** Příspěvky poskytované formou dotací nebo grantů mohou školy čerpat od obcí, krajů, ministerstev (zejména MŠMT), z Evropských fondů či od různých nadací a nadačních fondů. Tato forma fundraisingu je pro školy nejnáročnější, nicméně jako jediná může do škol přinést peníze na asistenty, supervizi, speciální pedagogy a proinkluzivní opatření obecně. Školy mohou žádat o dotace prostřednictvím zřizovatele, nebo si

¹³ Pro popis role a náplně koordinátora inkluze viz např. http://www.inkluze.cz/clanek-503/O_s_Rytmus_kter_e_provozuje_portal_inkluze.cz_take_periodicky_pohad_a_kurs_koordinatora_inkluze_lektorovany_zkusenymi_odborniky_z_Velke_Britanie_kde_je_tato_funkce_dobre_etablovana_a_vyzkouшена.

mohou samy založit neziskovou organizaci. Centrální řešení těchto projektů zřizovatelem může školám ušetřit nemalou administrativní zátěž.

PŘÍKLAD ÚSPĚŠNÉ REALIZACE

1) Fundraising na úrovni školy

Základní škola Marie Curie-Sklodowské v Jáchymově, vytvoření základny pro vícezdrojové financování

Vlastní realizace probíhá již 7 let v Jáchymově při ZŠ Marie Curie-Sklodowské a MŠ Jáchymov. Ve spolupráci se vzdělávacími společnostmi PECKA – Centrum celoživotního vzdělávání Karlovy Vary, o. p. s. a společností LINGUAE, spol. s r.o. byl vytvořen tým odborníků, který se dlouhodobě věnuje přípravě projektů, zejména do jednotlivých výzev operačních programů. V průběhu předchozích let se podařilo získat čtyři granty z OP VK – tři v opatření 1.2 v rámci globálních grantů Karlovarského kraje, jeden z IPO MŠMT v rámci OP VK. Celkový objem přesáhl 15,5 milionu Kč. V současné době je v řízení projekt školy v rámci opatření 1.3 pro oblast dalšího – proinkluzivního – vzdělávání pedagogů (s dotací kolem 3 mil. Kč). Mimo tento rámec získává škola průběžně dotace z nadací a nadačních fondů a z rozvojových programů MŠMT a kraje (celkem se za poslední roky jedná o dalších cca 5 milionů Kč). Na škole funguje jak skupina projektového managementu, tak koordinátor inkluze, který spoluprací s pedagogy na zajištění plnění inkluzivního programu školy.

2) Fundrasing na úrovni kraje

Péče o školy z krajské úrovně – Moravskoslezský kraj

Jedním ze zajímavých příkladů systémové podpory škol, kterým se mohou zřizovatelé inspirovat, je projekt Zkvalitnění systému péče o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami v Moravskoslezském kraji, jehož nositelem byl v letech 2009–2012 Odbor školství Krajského úřadu Moravskoslezského kraje.¹⁴ Ten na svých bedrech nesl hlavní administrativní zátěž, většinu konkrétních aktivit pak zabezpečovalo krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a dvě pedagogicko-psychologické poradny. Do projektu bylo zapojeno dvacet škol z kraje, vytipovaných a oslovených v souvislosti s vyšším podílem žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Jeho hlavním cílem bylo zvýšení kompetencí pedagogů běžných škol pro odstraňování bariér bránících rovnému přístupu ke vzdělávání. Jednalo se jednak o školení zaměřená na poruchy SPU, SPCH, jednak o dlouhodobější výcvik v aplikaci v zahraničí osvědčených metod pro práci se selhávajícími žáky: Feuersteino-

va metoda (týkal se pracovníků školských poradenských pracovišť), arteterapie, dramaterapie, muzikoterapie.

3) Fundraising na úrovni města

Příklad na „půl cesty“: Ústí nad Labem – město jako zřizovatel

Investice: všechny školy každý rok sestavují seznam priorit – do tzv. investičního plánu akcí. Tento seznam je pak techniky z Provozně technického oddělení Magistrátu města prověřen. Každý rok je část požadavků škol uspokojena, nicméně klíč k výběru oprav není znám, některým školám připadá netransparentní, školy nedostávají žádnou zpětnou vazbu. Vzhledem k možnostem města jsou prováděny spíše drobné opravy, investice většího rozsahu jsou odsouvány do budoucna. Některé menší investice jsou školy schopny zaplatit z doplňkové činnosti, některé školy zkusí žádat o investiční peníze od Krajského úřadu, systematicky se ale nikdo fundraisingu v tomto směru nevěnuje.

Neinvestiční („měkké“) projekty: Některé školy v Ústí nad Labem čerpají finance z rozvojových programů (které jsou určeny zejména na podporu inkluzivního vzdělávání – na asistenty pedagoga, na základní vzdělávání pro migranty, na kompenzační a rehabilitační pomůcky apod. Na rozvojové programy vyhlášené pro oblast regionálního školství je v rozpočtu přímých výdajů na rok 2013 pro celou ČR vyčleněno celkem cca 320 mil. Kč (z toho cca 2/3 prostředků jdou na podporu inkluzivního vzdělávání). Dále například jedna z Ústeckých škol čerpala peníze na vybavení počítačové učebny od Americké obchodní komory, projekt byl dofinancován zřizovatelem. Školám se psaním žádostí a psaním příloh a s jejich kompletací pomáhají pracovníci Oddělení strategického rozvoje Odboru rozvoje města.

RIZIKA A JAK JIM PŘEDCHÁZET

- Rizikem může být například nezájem zřizovatele o danou oblast a nechuť zřídit pozici koordinátora fundraisingu, která může být v rozporu s deklarovanou snahou snižovat počty úředníků. Zde je jediným možným nástrojem trpělivé vysvětlování a vyjednávání s představiteli obce a objasňování přínosu, který koordinátor může do obce a školám přinést. Pozitivem v případě úspěchu je výrazné posílení rozpočtových možností školy a splnění řady cílů, které by byly bez dotačních zdrojů nespílitelné.
- Dalším rizikem může být zahlcení fundraisera projekty, které nebudou souviset s proinkluzivními tématy, ale budou se týkat jiných oblastí a aktivit (např. tematika životního prostředí a ekologické výchovy). Zde však bude riziko menší, než kdyby si školy fundraisovaly samy. Tomuto problému je možné se vyhnout dostatečně jasným a srozumitelným zadáním a náplní práce.

¹⁴ <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/cz/eu/projekt-zkvalitneni-systemu-pece-o-zaky-se-specialnimi-vzdelavacimi-potrebami-12312/>

- Další překážkou mohou být odlišné priority škol, které většinou trápí špatný stav budov a drahý provoz a více než „měkké projekty“ je zajímají investice (zateplení, nová okna, školní sportoviště, komunikace v okolí školy). Stejně jako v předchozím bodě lze jen trpělivě vysvětlovat přínos proinkluzivních aktivit a projektů.
- Dalším rizikem je, že fundraisingu se na škole bude věnovat jen jeden člověk, např. ředitel školy, jak je tomu leckdy v současnosti. Jediný pracovník se pak stará jak o psaní žádostí, tak o jejich administraci. Prakticky se pak žádné činnosti není možné věnovat pořádně, hrozí přepracování až syndrom vyhoření.

NÁROČNOST NA KAPACITU

Náročnost na kapacitu je vyšší v případě, že roli fundraisera na sebe v celé šíři berou základní školy, což v praxi znamená zejména aktivní vedení škol. Pak se jedná o práci přesčas a o víkendech. Reálná obava z časové náročnosti je také jedním z důvodů, proč se některé školy nechtějí věnovat fundraisingu systematictěji. V případě, že roli fundraisera pokrývá zřizovatel, je naopak náročnost menší.

NÁKLADY NA OPATŘENÍ

Náklady na opatření se budou lišit podle toho, bude-li fundraiser zaměstnancem obce, nebo zda si ho bude obec nebo škola najímat jako externistu na konkrétní projektové žádosti. Současně platí, že i tyto náklady je částečně možné pokrýt ze získaných grantů a dotací. Finanční náklady budou odvislé od počtu škol v obci a tedy celkového úvazku fundraisera, vyčleněného na psaní projektů. V případě administrace konkrétních projektů je pak možné pozici hradit z jejich rozpočtů.

MARKETING OPATŘENÍ

Zavedení opatření přivede do obce mnohonásobně více peněz, než kolik bude samo stát. Pokud budou peníze využity smysluplně,lepší celkovou situaci na školách, jak po materiální stránce, tak v oblasti lidských zdrojů. Obec z toho navíc může vytěžit dobré PR.

CÍLE OPATŘENÍ – DLE SMART ANALÝZY

S – specifické cíle: vytvoření pozice fundraisera u zřizovatele, případně posílení stávající kapacity obecního úřadu, a popřípadě vytvoření a vyškolení školních fundraisingových týmů.

M – měřitelné: ukazatelem úspěšnosti bude objem finančních prostředků,

které se podaří pro školy získat. Informace bude shromažďovat finanční odbor obce.

A – akceptovatelné: s formulací cílů a se způsobem jejich dosahování musí souhlasit především zřizovatel, tedy politická reprezentace obce. Důležité je, aby potřebnost proinkluzivních opatření vnímalo vedení škol i samotní pedagogové.

R – realistické: fundraising na úrovni obce je možné zavádět postupně tak, aby se snížila nedůvěra – ať už ze strany vedení obce, odborů úřadu či managementu škol a pedagogů.

T – termínovatelné: termíny se budou odvíjet od konkrétních grantových a dotačních výzev, v současné době i vzhledem ke konci starého a začátku nového programovacího období (2014 – 2020) nelze přesněji odhadnout, každopádně průběžně.

MÍSTO ZÁVĚRU: NĚKOLIK DALŠÍCH NÁMĚTŮ PRO ZŘIZOVATELE

Spolupráce s rodiči, sledování úspěšnosti dětí v dalším vzdělávání a možnosti využití finančních příležitostí

MŮŽE ZŘIZOVATEL PODPOŘIT SPOLUPRÁCI ŠKOLY A RODIČŮ?

Podpora spolupráce školy a rodičů ze strany zřizovatele je důležitým prvkem v systému podpory ohrožených rodin (ale nejen v něm). Ukazuje se, že představy o optimální roli zřizovatele v otázce vlivu na vztahy rodičů a školy jsou poměrně nesourodé.

Modely podpory ZŠ ve vztazích rodiče-škola a role zřizovatele se liší podle mnoha okolností, nejvýznamnější z nich je otázka „kdo se cítí vlastníkem ZŠ“. Může to být zřizovatel, může to být management školy, může to být fungující školská rada. Tak jako v jiných oblastech života školy i v této panuje jistá nejasnost rolí. Prostřednictvím České školní inspekce stát sleduje část kvalitativních ukazatelů, zřizovatel se obvykle cítí jako ten, který zajišťuje především provoz. Systémovou snahou bylo uzákonění školských rad. Ty měly dopomoci mimo jiné k posílení kontroly kvality prostřednictvím participace zainteresovaných aktérů. Bohužel málo školských rad naplňuje tuto roli či svoji roli v systému v tomto ohledu tak necítí a jejich činnost je formální. Novela zákona a s tím související vyhlášky a metodické výklady si kladly za cíl, aby se role ředitele co nejvíce přiblížila manažerské pozici s tím, že schopný manažer mimo jiné dokáže vyvažovat různé zájmy zainteresovaných stran a také byl vybrán obvykle s nějakým kvalitativním konceptem rozvoje školy, který je jedním z předpokladů úspěšnosti organizace a tím pádem i její kvality. Zřizovatel si uvědomuje, že ředitel musí zajišťovat uspokojivou kvalitu v mnoha aspektech života školy. V případě, že jsou v některých oblastech objektivní problémy, není časté, že by se cítil v roli iniciátora nebo hybatele procesů podporující spolupráci školy a rodičů.

Posílení komunikace rodičů, žáků a školy přináší mnoho pozitivních efektů pro všechny strany. Nejvíce ale pro žáky aktivních rodičů. Pedagogové a školští manažeři si nejčastěji stěžují právě na obtížnou komunikaci s rodiči žáků, kteří potřebují vzdělávací nebo výchovnou podporu. Z dosavadních výstupů pracovních skupin v námi realizovaných projektech předpokládáme, že po účinných nástrojích na zlepšení komunikace rodiče-škola je velká poptávka.

Aby se škola otevřela sociálně znevýhodněným rodičům, je důležité se na tento cíl opravdu vědomě zaměřit. Ideální samozřejmě je, pokud je podpo-

ra sociálně znevýhodněných dětí a kvalitní komunikace s jejich rodiči přímo jedním z hlavních cílů vedení školy a jejího zřizovatele. Poměrně často tomu tak ale není a aktivní snahu zlepšit vztahy mezi školou a rodiči sociálně znevýhodněných dětí mají jen jednotliví pedagogové. V každém případě jde o významnou snahu, jejíž naplnění může sociálně znevýhodněného žáka velmi podpořit. Pozitivnější postoj rodičů ke škole se v domácnosti většinou projeví větší podporou žáka ve vzdělávání, přívětivější pracovní atmosférou a účinnější motivací žáka k poctivé docházce do školy. Často také zmizí verbální snižování autority učitelů nebo jiné podřívání studijní morálky dítěte, které bohužel není v případě konfliktního vztahu rodičů a školy výjimkou.

Pravidelná výměna informací mezi rodiči a učiteli navíc povede k větší propojenosti domácí přípravy s učením ve škole. Vstřícnost školy vůči rodičům by však rozhodně neměla být spojena se snížením nároků na žáky nebo na rodiče. Vstřícnost by měla znamenat především častý osobní a bezkonfliktní kontakt, projevený zájem o dítě i celou rodinu, ale také jasné stanovení transparentních pravidel a jejich důsledné dodržování.¹⁵

MŮŽE SE POSILOVAT VZTAH MEZI ZŘIZOVATELEM A ŠKOLSKÝMI RADAMI?

Vznik školské rady vymezuje zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání (školský zákon). Školská rada je orgán školy umožňující rodičům žáků, pedagogickým pracovníkům a zřizovateli podílet se na správě školy. Školskou radu zřizuje zřizovatel školy, který stanoví počet jejích členů a vydá její volební řád. V pravomoci školské rady je schvalovat návrh rozpočtu školy, výroční zprávu o činnosti školy, zprávu o hospodaření školy, školní řád, školní vzdělávací program. Podílí se na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy, projednává inspekční zprávy. Podává podněty a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy. Protože má zřizovatel ve školské radě zástupce, může tak podporovat jejím fungováním systémové propojení vzdělávací politiky obce a praxe školy.

MŮŽE MÍT ŠKOLA MANUÁL NA KOMUNIKACI ?

Pro to, aby se podařilo komunikaci vést správným směrem, může být užitečné sepsání vlastního **kodexu komunikace s rodiči**. Může to být seznam jednoduchých zásad, kterými se škola nebo konkrétní pedagog budou řídit při komunikaci s rodiči, aby byl vztah s nimi co nejvíce korektní a konstruktivní. Na zá-

¹⁵ Viz <http://www.majinato.cz/17-jak-zlepsit-vztahy-skoly-s-rodicmi-prakticky-manual-pro-rodice.php>; Inspirativní průzkum vztahu rodičů a škol: http://www.rodicevitani.cz/wp-content/uploads/2011/06/Eduin_Vztah_rodicu_a_skoly_jejich_deti_Perfect_Crowd.pdf

kladě jednoduchých pravidel je možné nastavit takové prostředí, ve kterém se vztah rodičů a školy profesionalizuje a pedagog získá oporu pro oblast práce, pro kterou není běžně trénován. Zřizovatel může vytvářet podmínky a motivovat systém, který řídí, k vytvoření psaného standardu komunikace, jehož zavedení zvýší jistotu pedagogů v komunikaci s rodiči. Zřizovatel tím také podpoří zejména ohrožené děti, s jejichž rodiči je mnohdy komunikace problematická.

MŮŽE ŠKOLA SLEDOVAT DALŠÍ UPLATNĚNÍ SVÝCH ABSOLVENTŮ?

Významným indikátorem úspěšnosti vzdělávání na základní škole je úspěšnost absolventů v dalším studiu a profesním uplatnění. Analýza individuálního přístupu pedagogů k žákům se speciálními vzdělávacími potřebami (MŠMT 2009) sledovala, že pouze méně než 10% škol ze zkoumaného vzorku aktivně sleduje další uplatnění vlastních absolventů. Tento výzkum také ukázal, že úspěšnost absolventů škol z řad sociálně znevýhodněných žáků je velmi nízká. V dlouhodobém horizontu jich sekundární vzdělávání dokončuje pouze přibližně jedna šestina. Jako úspěchy jsou zmiňovány spíše jednotlivé příběhy. Zatímco některé základní školy mohou poskytnout údaje o počtu dětí a o dokončení jejich studia, střední školy takové statistiky většinou nemají, protože nejsou povinny evidenci tohoto typu vést či archivovat. Klíčové údaje o úspěšnosti žáků na středních školách je tak nutné získávat v současné době přímo od studentů či od konkrétních učitelů, kteří mohou nad rámec svých povinností potřebná data dohledat, ale většina základních škol tyto údaje nemá.

Monitoring dalšího uplatnění absolventů základních škol může zřizovatelům, základním školám a dalším aktérům přinést cenné údaje, díky nimž mohou realizovat konkrétní opatření na podporu dětí v další vzdělávací kariéře. Díky těmto údajům lze například zjistit na kterých středních školách a oborech jsou žáci úspěšní a na kterých ne. Je možné vyhodnocovat, které základní školy mají vyšší úspěšnost u svých absolventů v sekundárním vzdělávání a jakým způsobem tyto školy se žáky pracují, jak je podporují a motivují.

Zavedení takového monitoringu do praxe je jistě náročné a bude jistě rozdíl v jeho realizaci ve větších městech s velkou sítí základních a středních škol a v obci s jednou školou. Pro zřizovatele mohou být data v delší časové perspektivě užitečná pro rozhodování či pro intervence do chodu vzdělávacího systému.

JE MOŽNÉ HLEDAT FINANČNÍ ZDROJE NA PODPORU PEDAGOGICKÉ PRÁCE?

Z dosavadního objemu rozvojových financí na podporu školství byla významná část alokována do oprav a rozvoje technické infrastruktury. Finanční prostředky na „měkké“ aktivity, které je možné využít na podporu rozvoje

pedagogické práce a rozvoje školy jako živého místa stojí často stranou pozornosti zřizovatele. Někde se najdou školy, které se rozhodly jít naznačeným směrem. Obvykle jsou tyto školy nositelé projektů či projektoví partneři a využívají navýšené finanční či personální kapacity, které rozvoj umožňují, naopak bez dodatečných prostředků vidí rozvoj jako obtížný.

Realizace vlastních projektů přináší managementu školy zvýšené nároky, nicméně podpora žáků ohrožených školním neúspěchem či předčasným odchodem ze systému vzdělávání může být prostředkem trvalého rozvoje školy. Jako užitečné hodnotili učitelé v pracovních skupinách, realizovaných v projektech o.p.s. Člověk v tísní, tyto aktivity a nástroje:

- Podpora tvorby plánů na podporu žáků – učitelé ve spolupráci s pedagogickými poradenskými pracovníky a dalšími odbornými konzultanty vytvoří pro každého žáka plán na jeho podporu.
- Individuální doučování.
- Případové konference – v konkrétních případech (především u žáků s výraznými problémy v chování či vzdělání) s cílem zhodnocení situace dítěte a rodiny a hledání optimálního řešení a plánování společného postupu, který povede k naplňování potřeb dítěte.
- Organizace schůzek učitele s rodiči za účasti facilitátora.
- Zřízení školních klubů na školách s ambicí dodatečné pedagogické práce a přípravy na výuku.
- Individuální supervize pro učitele – učitelé žáků, které budou zařazeni do projektu, budou mít možnost pravidelně využívat individuální supervizi, která by jim měla pomoci řešit konkrétní situaci, oživit je, podpořit, posílit, nabídnout možnosti řešení apod. Zadávatel této supervize bude ředitel základní školy.
- Supervize řízení pro ředitele škol a jejich zástupce.
- Koučing pro pedagogy. Koučing obvykle pracuje na rozvoji vlastního potenciálu, hledá a zvyšuje osobní a profesní spokojenost a stojí na zlepšování schopnosti aktivního řešení problémů, spolupráce s druhými a řešení konfliktů.
- Dodatečné odborné kapacity: Odborný pracovník se může věnovat aktuálním potřebám školy, pedagogů, rodičů nebo dětí – např. diagnostice, depistáži, konzultacím, přímé poradenské a intervenční práci, metodické práci nebo přímé vzdělávací činnosti.

- Společná setkání učitelů, případové supervize – například formou Balintovské skupiny, kdy jednotliví účastníci přinášejí do skupiny své vlastní problémové příklady z praxe, které jsou podrobeny skupinovému posouzení. Pro konkrétní příběh je možné díky přítomnosti dalších pedagogů najít další možnosti řešení. Díky skupině se mohou objevit nové možnosti a postupy, sdílení je užitečné pro všechny ve skupině.
- Dodatečné vzdělávání pedagogických pracovníků zaměřené na aktuální výzvy, kterým škola či pedagog čelí.
- Práce s problematickým třídním kolektivem či pomoc při řešení komplikovaných situací ve třídě.

OBSAH

Úvodem.....	6
Role zřizovatele, platforma pro setkávání škol.....	8
Optimalizace sítě základních škol.....	16
Prevence záškoláctví.....	26
Klima třídy a školy, analýza celkového zázemí žáků.....	36
Fundraising – projektové poradenství pro inkluzivně orientované školy	48
Místo závěru: několik dalších námětů pro zřizovatele	56

