

Ředitel jako spolutvůrce klimatu ve škole

JARMILA KUBÁŇKOVÁ

Existují agendy, které ředitelé mohou delegovat na své zástupce nebo jiné kolegy (například tvorbu rozvrhu, systém dalšího vzdělávání učitelů, plán hospitací, výkaznictví a účtování dotací), mají-li na to prostředky a schopné pedagogy. Oproti tomu existují agendy, na kterých je spoluúčast nejvýše postavené osoby ve škole nenahraditelná a nezbytně nutná. A jednou z těchto oblastí je bezpečné klima ve škole. Pokud na ně jako ředitel rezignujete, budete odsouzeni donekonečna řešit opakované stížnosti na šikanu¹ resp. nevhodné chování žáků mezi sebou, jak alespoň ukazují zkušenost z Linky pro rodinu a školu 116 000.

Co je to bezpečné klima

Pokud bude ve škole budováno a udržováno bezpečné klima, je možné pozorovat:

Otevřenou komunikaci;

- Budou přítomny konflikty a názorové střety, které budou mít logicky odvoditelný počátek a uspokojivé řešení.
- Budou probíhat běžné hovory o věcech denního života, zájmech jednotlivců, názorech a postojích.
- Pokud někdo překročí pravidla, nebo ohrozí práva druhého, bude možné na to svobodně upozornit, zastat se sebe nebo toho, kdo je v ohrožení.
- V komunikaci bude zřejmé, kdo jaký postoj zastává.

Proměnlivost vztahových vazeb;

- Vztahy a podskupiny budou vznikat dle pozorovatelných zákonitostí a bude možné je svobodně opouštět a měnit.
- Bude možné využívat více vztahových vazeb najednou.
- Bude možné svobodně nebýt v žádné podskupině či vztahu.
- Budou přítomny výzvy ke společné činnosti, které bude možné přijmout či odmítnout, beze ztráty této příležitosti do budoucna.

Širokou škálu emocí;

- Budou přítomny emoce adekvátně situaci.
- Emoční ladění jednotlivců se bude měnit v čase, adekvátně prožívané situaci.
- Při skupinových aktivitách bude možné nebýt naladěn na většinové prožívání.

Rozrůzněnost na všech úrovních;

- Odlišnost jednotlivců je přijímána jako fakt.
- Odlišnost není podkladem pro hodnocení osob.
- Vždy budou existovat odlišné verze těže události nebo zážitku.
- Shodné situace budou prožívány jednotlivci odlišně. Dokonce i míra důvěry a pocit bezpečí bude jednotlivci prožíván odlišně a bude se v čase měnit.

Adekvátní využití moci a vlivu;

- Role jsou rozděleny logicky ve vztahu k oblíbenosti a schopnostem.
- Hodnota jednotlivců je odvozována od nich samotných, nikoli od ponížení hodnoty někoho jiného nebo nadřazení se.
- Při uplatňování osobních nebo skupinových zájmů není zneužíváno moci.

Zdroj: Metodický materiál vzdělávání pedagogů projektu Minimalizace šikany, Aisis, z. ú., Kladno, 2017

¹ Šikanou rozumíme chování, které vykazuje následující znaky: záměrnost, opakování, nepoměr sil, bezmoc (na straně toho, kterému je ubližováno), zneužití moci (na straně toho, kdo ubližuje) a snižování lidské důstojnosti.

Rozdíl mezi školou, jejíž **ředitel aktivně vytváří bezpečné klima** ve škole, a tou, kde ředitel není angažován, je popsán v následujícím modelovém případě.

PŘÍKLAD:

Rodič se od svého dítěte dozví, že se mu ve škole posmívají (schválně komolí jeho jméno), že hrají „hry“, ze kterých je a priori vyloučen (např. si házejí jeho penálem nebo si v jeho přítomnosti ucpávají nos, protože „smrdí“ a tento „zápach“ mohou cítit jen ostatní děti), popř. že do něj skoro každý den někdo „náhodou“ strčí tak, že upadne a potluče se (o roh stolu, židle, o kliku dveří, o křídlo tabule).

Pokud se rodič v tomto případě obrátí na Linku pro rodinu a školu 116 000, obvykle mu mj. doporučíme, aby informace získané od dítěte zapsal a tento zápis bezodkladně a prokazatelně předal škole k dalšímu prošetření.

Jak to vypadá, když ředitel je angažován...

Je prokázaným faktem, že nevhodné chování se vyskytuje i ve školách, které jsou k němu citlivé, mají dobře nastavené procesy k jeho odhalení a jsou připraveny učinit všechny potřebné kroky k tomu, aby bylo nastoleno bezpečné klima. A i přesto se v takových školách nejdříve vyskytne situace podobná té výše popsané.

Škola, která dbá na bezpečné klima, obvykle sdělení rodičů přijímá s respektem a situací se dále zabývá. Rodič nám v dalším kontaktu² většinou popisuje, že se cítil přijat, že mu škola poděkovala za informace, že ví, že jeho sdělení bude dále šetřeno, a že je domluveno, kdo koho bude jak a kdy informovat.

Pokud nám v podobné situaci volá pedagog, který se např. připravuje na schůzku s rodičem, tak si minimálně v průběhu našeho rozhovoru uvědomí, že na tento případ není sám, neb má oporu ve vedení. Pedagog tedy má možná pochyby, zda postupuje metodicky správně, ale vůbec neuvažuje o tom, že by odmítl sdělení od rodičů přijmout nebo by se situaci pokusil tzv. zamést pod koberec.

Při podrobnějším doptávání se dotčeného pedagoga se obvykle dozvíme, že „vedení“ znamená ředitel, popř. ředitel + metodik prevence / výchovný poradce / zástupce ředitele. Osoba ředitele je však zmiňována skoro vždy – pokud on jako nejvyšší představitel školy přikládá bezpečnému klimatu důležitost, tak jeho podřízení se tomuto pohledu mnohdy

přizpůsobí, byť někteří zpočátku nechápou, proč je to považováno za důležité.

Není nutné, aby ředitel sám prováděl šetření, byl přítomen rozhovorům se žáky nebo s rodiči dotčených žáků. Je zcela v pořádku, když se šetření chopí metodik prevence společně s učiteli, kteří jsou k tomu proškoleni, ale je to ředitel, kdo jim zajišťuje podmínky k práci (např. nemusejí s kolegy vyjednávat o nutnosti suplování v době, kdy oni šetří, event. o zajištění místnosti, ve které se vedou rozhovory, to je nastaveno předem a „posvěceno“ ředitelem), zajímá se o její průběh a má důvěru v její výsledek. Tedy je ochoten a schopný se za práci svých kolegů postavit a v případě nutnosti ji obhájit.

... a když není

V takových situacích obvykle velmi záleží na tom, zda je ve škole někdo jiný, pro koho je bezpečné klima školy důležité, popř. jak vysoko, resp. jak dobře je tato osoba zakotvena v hierarchii sborovny. Někdy se tedy může stát, že situace je vyřešena obdobným způsobem, jako když je ředitel angažován, častěji však rodiče v následných hovorech popisují toto:

- škola jejich oznámení nepřijala (a to ani při osobní schůzce, kdy se rodiče dozví, že daná osoba „není pověřena“ k přijetí jakýchkoliv písemností, případně „nemá v popisu práce pořizovat z ústního jednání záznam“ nebo tento záznam odmítne rodičům dát k podpisu, natož jim vydat jeho kopii atd.), popř. bylo rodičům hned zkraje schůzky řečeno, že tvrzení jejich dítěte je neprokazatelné, neb jde o tvrzení proti tvrzení, či jim bylo jinak naznačeno, že oznámení není bráno vážně (např. větou „to víte, děti“, nebo „vždyť ten váš syn taky provokuje“, event. „děkujeme, ale když už jste tady, pojďme probrat ještě dceřino zhoršení prospěchu“).
- škola jejich oznámení přijala adekvátním způsobem, situaci šetřila a vyjasnila, promyslela a byla schopna nastavit účinná opatření, ale ... ředitel je zablokoval, protože „na jeho škole přece šikana není“, „opatření jsou přehnaná“, event. „kolegové určitě udělali chybu, musí to přešetřit sám“. Případně do ředitelny přišli rodiče žáků, kteří byli šetřením označeni jako ti, kteří se nevhodně chovali, a žádají nové šetření. A ředitel, aniž by jakkoliv sledoval dosavadní práci svých podřízených, se automaticky přidá na stranu rodičů a nařídí nové šetření. Toto nové šetření ovšem není nikdy oficiálně ukončeno nebo je za viníka celé situace označeno dítě rodiče, který na potíže školu upozornil.

² Je běžnou praxí, že na Linku 116 000 se volající obrazejí opakovaně a někteří i v případech, kdy se chtějí podělit o dobré zakončení průběhu.

Rodič se výše uvedené obvykle dozví z neoficiální schůzky s tím pedagogem, který měl snahu a kompetenci případ šetřit, mnohdy s povzdechem, že teď se už nedá nic dělat, popř. s doporučením, aby své dítě přehlásil do jiné školy, protože ředitel „nechce na škole šikanu“. Mezitím nevhodné chování pokračuje a často se i zhoršuje. Angažovaný pedagog sám se pak začíná poohlížet po jiném místě, popř. pro příště se už nebude (tolik) angažovat. Ostatní pedagogové se utvrzují, že snahy o řešení nevhodného chování nemají smysl. A rodič dle své povahy buď hledá jinou školu, nebo vezme situaci do svých rukou a kontaktuje rodiče jiných dětí, popř. navštíví příslušný inspektorát České školní inspekce.

Co se děje dál...

Naše zkušenosti z rozhovorů s vyučujícími, kteří se na nás obracejí opakovaně, tj. v různých případech řešených v jedné škole, ukazují, že dobře fungující škola se časem naučí, jak v takových případech postupovat (další oznámení šetří efektivněji, rychleji dospívá k jejich řešení, ví, která opatření jsou účinná, a ta zavádí takřka automaticky atd.).

Taková škola ví, že stížnosti na nevhodné chování mezi žáky, resp. podezření na šikanu, patří mezi oblasti, kterými se musí zabývat, a tak to dělá efektivně a svižně. Obvykle šetří tzv. raná stádia šikany (kdy není zformováno tvrdé jádro útočníků). Rodiče o takové škole mluví jako o té, která si umí se šikanou poradit, a proto tam s důvěrou přihlašují / přehlašují své děti.

V opačném případě každé oznámení o podezření na nevhodné chování mezi dětmi vzbuzuje rozruch, protože jde o věc velmi neobvyklou, popř. se chování žáků začne řešit až poté, co se rodiče některých z nich obrátí na PČR pro podezření z trestného činu ublížení na zdraví. Ředitelé těchto škol mají mnohdy pocit, že neřeší nic jiného než podezření na šikanu a že jim to znemožňuje věnovat se vzdělávání žáků.

Ať už se tedy jako ředitelé postavíte k budování bezpečného klimatu ve vaší škole čelem nebo zády, nevhodné chování žáků, resp. podezření na šikanu, se vám v ředitelně objeví tak jako tak. Budete-li ovšem vy osobně aktivně budovat bezpečné klima, mj. dbát na to, aby si vaši kolegové s těmito jevy uměli poradit a měli k tomu odpovídající podmínky, budete pravděpodobně většinou šetřit počáteční stádia šikany, zásah školy bude úspěšnější, vyvozená opatření účinnější. Shrnutí a podtrženo, vy jako ředitelé máte v budování bezpečného klimatu školy velký vliv, i když si to nemusíte uvědomovat. Přeji vám, abyste svůj vliv využívali s rozmyslem a pro dobro svých žáků, jejich rodičů i pedagogů.



Mgr. Jarmila Kubáňková, Ph.D.,
metodička služeb 116 000 a 116 123,
statutární zástupkyně Cesta z krize, z. ú.

