

NOVÝ OBRAZ BAREVNÝCH ŠKOL

Dana Bittnerová

OBSAH

Úvod

Manažerské aktivity škol

Materiální zázemí škol

Školy a jejich žáci

Demografie škol

Podmínky a výsledky pedagogické práce škol

Edukační profily škol

Závěr

Literatura

ÚVOD

Transformační impulsy ve vzdělávání, nová ekonomická pravidla financování školství, stejně jako měnící se česká společnost, to vše se promítlo do dnešního obrazu reálných českých škol. Nepřerušitelný cyklický rytmus školní práce ovšem školnímu managementu nedal ani zvláštní čas na přípravu změn, a tudíž ani pocit přelomového vykročení novým směrem. Kontinuální přizpůsobování se tlakům doby tedy mohlo pro mnohé zastřít změnu, která se v českých školách udála. Proto si tento text klade za cíl porovnat obraz českých škol na počátku 90. letech 20. století se stavem vzdělávacích institucí na počátku století 21. a popsat změny, ke kterým došlo.

Zadaný úkol koresponduje s koncepcí výzkumu českých žáků po deseti letech, který se „vrací na místo činu“. Tedy i tato studie navazuje na terén, v němž probíhal výzkum žáků základní školy na konci jejich školní docházky. Výzkumný projekt byl tehdy realizován ve školním roce 1991/1992 na pěti vybraných školách, které se nacházely v lokálně ohraničeném území, v jedné z pražských čtvrtí.¹ Školy spádově pokrývaly propojený pás městského osídlení. Navíc z hlediska profilu základních škol rámcově odpovídaly typům městských základních škol té doby.

Kritériem, podle něhož byly školy charakterizovány, se stalo především zaměření základní školy a velikost (počet žáků a učitelů). Zohledněn byl i sociální status rodin žáků a společenská stmelenost, stabilita spádového území náležejícího ke škole. Všechny školy splňovaly podmínku návaznosti výuky na prvním a druhém stupni, tedy výchovu a vzdělávání žáků v osmi až devíti postupných ročnících.²

Spolupráce byla v roce 1991 navázána s vedením a učiteli ZŠ Bílá, Hnědá, Modrá, Zelená a Žlutá, se školami jejichž profil se lišil.

I. Základní škola **Zelená** reprezentovala typ standardní menší základní školy bez zaměření v sociálně stabilizovaném prostředí.

II. Základní škola **Hnědá** představovala tehdy typ středně velké základní školy se speciálními rómskými třídami a speciálními třídami pro žáky s edukačními potížemi na

¹ Ve sledované městské části se nacházelo ve školním roce 1991/1992 11 standardních základních škol. O deset let později se tento počet nezměnil.

² Závazný počet devíti postupných ročníků pro úspěšné absolvování základní školy vešel v působnost až ve školním roce 1994/95.

prvním stupni. Měla sídlo ve dvou od sebe vzdálených budovách, v oblasti staré zástavby navazující na nově vystavěné sídliště.

III. Základní škola **Žlutá** se specializovala na výuku žáků se specifickými poruchami učení. Ji charakterizovaly třídy pro dyslektické děti na prvním stupni. Z hlediska položení ve sledované oblasti byla postavená na rozhraní staré a nové zástavby.

IV. Základní škola **Modrá** s atletickou třídou od pátého ročníku splňovala kritéria výběrové základní školy. Navíc patřila, co do počtu žáků a učitelů, k velkým školám. Nacházela se v sociálně stabilizované oblasti.

V. Základní škola **Bílá**³ se stala nejtypičtější představitelkou výběrové školy. Velká škola s rozšířenou výukou cizích jazyků se nacházela na styčném území staré a moderní bytové zástavby.

Návratný výzkum, který měl zjistit proměnu týchž škol po deseti letech, mohl proběhnout na všech sledovaných základních školách. Ve školním roce 2001/2002 z hlediska potřeb a cílů zřizovatele škol⁴ (byť zřizovatelem již nebylo MŠMT, ale obec, a školy měly svoji právní subjektivitu) nedošlo v daném regionu ve srovnání se školním rokem 1991/1992 ke změně. Všech pět základní škol nadále existovalo. Žádná nebyla do té doby zrušena, stejně jako v oblasti obec (městská část) nezaložila žádnou další základní školu. Většina sledovaných škol také zásadně nezměnila svůj institucionální edukační profil. Pouze v ZŠ Hnědé převážil trend vyučovat děti ze sociokulturně znevýhodněného prostředí a škola se stala romskou komunitní školou vyučující relativně malý počet žáků. Všechny ostatní školy oficiálně deklarovaly své zaměření shodně jako ve školním roce 1991/1992. Tento stav jistě ovlivnila i stabilita ve vedení těchto škol. Právě s výjimkou ZŠ Hnědé ve všech zbývajících základních školách působili ve svých funkcích po celých sledovaných deset let nejen ti samí ředitelé ale často i titíž jejich zástupci. Z tohoto pohledu vypadá obraz vývoje škol ve sledovaném regionu staticky. Je to však jen první dojem.

Komparace situace škol ve školním roce 1991/1992 a 2001/2002 bude provedena na základě zanalyzovaných dat za školní rok 1991/1992, která byla interpretována v kapitole Pasportizace škol v monografii Kučera, M. (ed): „Co se v mládí naučíš...“. Informace pro školní rok 2001/2002 jsou čerpány z Výročních zpráv sledovaných základních škol, ze statistik ÚIV a Statistického úřadu. Důležitá je i reflexe uplynulých deseti let, kterou vstřícně podali ředitelky a ředitelé oslovených škol. V případě, že došlo k významným událostem v životě té které školy po školním roce 2001/2002, které lze vnímat jako výsledek desetileté práce a zkušenosti konkrétní školy, budou tyto skutečnosti zohledněny.

MANAŽERSKÉ AKTIVITY ŠKOL

V průběhu 90. let se sledované školy musely vyrovnat se změnami ve financování školství. Realitou se stalo, že peníze na provoz školy a platy pedagogických a nepedagogických pracovníků, které garantuje zřizovatel školy,⁵ nepřichází paušálně podle zaměření školy, její plánované kapacity a počtu učitelů. Ukazatelem pro získání institucionálních peněz se stal především reálný počet žáků, případně i zaměření školy, kdy náročnost přijatých osnov navyšuje koeficient na žáka. Některé školy proto zahájily boj o žáka nebo případně

³ V základní škole Bílé začíná povinná výuka jazyků ve třetím ročníku prvního stupně. Již od prvé třídy mnohou žáci navštěvovat kurs „angličtiny pro nejmenší“.

⁴ Změnil se ovšem zřizovatel školy. Již jím nebylo MŠMT, ale obecní úřad (potažmo magistrát).

⁵ Sledované školy byly ve školním roce 2001/02 financovány jednak z prostředků Magistrátu hlavního města Prahy (chod instituce) a z prostředků městské části (provoz budovy).

vyprofilovaly své zaměření (viz níže). Globálně lze říci, že pasivní postoj k financování a zajišťování infrastruktury školy nutně vystřídal aktivní manažerská činnost.

Pro sestavení vyhovujícího rozpočtu školy, který by zajistil optimální výuku a především nadstandardní podmínky ve vzdělávání, tedy zodpovědné hospodaření s finančními prostředky garantovanými zřizovatelem školy nestačí. Školám se v tomto směru nabízí několik dalších doplňkových zdrojů, které mohou přispět k přímému či nepřímému krytí výukových a výchovných aktivit. Jedná se především o samostatnou hospodářskou činnost škol, účelové dotace, grantové prostředky získávané na realizaci konkrétních výukových případně volnočasových akcí, spolupráci s neziskovým sektorem, sponzorské dary, spolupráci se zahraničím.

Míra akceptace nového ekonomického jednání na jednotlivých sledovaných školách však nebyla v průběhu sledovaných deseti let stejná. K ekonomické stránce zajišťování chodu školy, která se promítla ve svém důsledku do její životaschopnosti, přistupovali v ZŠ Bílé, Hnědé, Modré, Zelené a Žluté odlišně, byť některá makrostrukturní opatření tlačila všechny školy k stejným či podobným strategiím.

Novinkou v životě škol byla změna jejich právní formy na příspěvkovou organizaci. Přijetí tzv. právní subjektivity vyvazovalo vedení školy z přímé závislosti na zřizovateli školy a nabízelo možnost rozvoje vlastním směrem. I když ke změně právního postavení došlo posléze na všech školách, je příznačné, jak se ukáže v následujícím textu, že první možnost právní subjektivity využila ZŠ Bílá. Naopak poslední k tomuto kroku přistoupila ZŠ Zelená, a to v okamžiku, kdy vedení bylo k němu spíše vyzváno, než by v něm samo apriorně vidělo pro sebe výhody.

Právní subjektivita kromě jiného umožnila školám rozvíjet samostatnou hospodářskou činnost. Standardním zdrojem příjmu byly na všech školách pronájmy učeben a především tělocvičen v odpoledních a večerních hodinách.⁶

Finanční prostředky lze ovšem získat i na základě odborných aktivit. V tomto směru byla v ZŠ Bílé, Hnědé a Žluté založena akreditovaná školící centra, která nabízí specializovanou odbornou výuku a poradenství pro učitele a pedagogické pracovníky z dalších vzdělávacích institucí. V ZŠ Bílé pracuje středisko, které naplňuje státní informační politiku ve vzdělávání. Pod hlavičkou školy odborní lektori školí učitele v oblasti informačních technologií. V ZŠ Hnědé vznikl Kabinet poruch učení, který právě ve spolupráci s MŠMT a s neziskovým sektorem přispívá ke vzdělávání učitelů v oblasti edukace žáků ze sociokulturně znevýhodněného prostředí a žáků s edukačními problémy. Dlouholetou zkušenost s prací s dětmi s dyslexií zúročili i v ZŠ Žluté, kde působí dyslektické centrum. Tato dyslektická poradna nabízí formou pravidelných pondělních setkání i přednášek na školách informace a konzultace problémů s žáky se specifickými poruchami učení pro celý obvod.

Všechny sledované školy využily možnosti zažádat si o grant či účelovou dotaci na vybudování konkrétní infrastruktury školy. Jako agilní se v podávání a získávání grantových prostředků jeví ZŠ Bílá, Modrá, Hnědá a Žlutá.

Dalším zdrojem příjmů, který v různé formě a míře využili opět na všech sledovaných školách, jsou sponzorské dary. Nejpružněji na tuto možnost navýšení vlastního rozpočtu zareagovali v ZŠ Bílé. Již od počátku 90. let začalo vedení školy programově pracovat na svém zviditelnování. Spolupráce s MŠMT, mediální prezentace, fungující webové stránky, otevřenost školy pro ukázkové hodiny atd. – to vše mělo mimo jiné upozornit na školu a zaangažovat více instituce než rodiče, aby školu finančně či materiálně podpořily. V tomto směru největším úspěchem byla návštěva Billa Gatese, která přinesla v daném období škole nejen popularitu, ale také další sponzory.

⁶ Na několika školách však vedení uvedlo, že o tyto vydělané peníze byl buď škole zkrácen rozpočet garantovaný městskou částí, nebo, jednalo-li se o větší objem peněz, byly tyto zisky z pronájmu vyloučeny z hospodaření školy a plynuly do rozpočtu městské části přímo.

Také v ZŠ Hnědé vedení nastoupilo cestu zviditelňování a i jí tato „popularita“ přinesla významnou podporu (nejen finanční). Sponzorství zde však bylo realizováno formou úzké spolupráce s neziskovými institucemi. Nadace Hnutí R, Humanitas Profes či Nová škola se již před několika lety zapojily do činnosti školy a v této práci pokračují. Např. přímo žákům školy jsou určeny různé volnočasové aktivity na nichž se neziskové instituce podílejí. Nadace však také kooperují se školou při odborné přípravě nových romských asistentů a při školení učitelů, kteří se věnují výuce a výchově žáků se sociokulturně znevýhodněného prostředí (viz Kabinet poruch učení).

Ostatní sledované školy k tak masivnímu zaangažování jiných subjektů do činnosti školy nepřistoupily. Sponzorství jako vhodný, doplňkový zdroj příjmu nezavrhly. Při hledání finanční či materiální podpory vedení ZŠ Modré, Žluté a Zelené však oslovilo především rodiče svých žáků. Je pochopitelné, že objem získaných prostředků nemůže dosáhnout „zisků“ školy, které sponzorují právnické subjekty, často nezávislé na rodičích žáků.

Zajímavá je také otázka spolupráce se zahraničím, která může být z hlediska výuky efektivní nebo naopak spíše symbolická. Zcela opodstatněně intenzivní spolupráci se zahraničím rozvíjeli v ZŠ Bílé, ve škole se zaměřením na výuku jazyků. Snaha každoročně zajistit výměnný pobyt žáků souvisí s koncepcí výuky ve škole. Naopak spíše symbolický význam našla spolupráce se zahraničními školami v ZŠ Modré. Specifický přesah působnosti za hranice ČR se vytvořil v ZŠ Hnědé. Zde škola sice nespolupracuje s konkrétní „partnerskou“ školou. Nicméně se ZŠ Hnědá stala otevřenou spoluprací se zahraničními experty a pedagogy, kteří se věnují otázkám edukace dětí ze sociokulturně znevýhodněných rodin.

Sledované období let 1992-2002 nutilo tedy vedení škol k přijetí nových ekonomických strategií pro zajištění chodu instituce. Z hlediska ekonomických kritérií se nejlépe na nové hospodářské podmínky adaptovala ZŠ Bílá, která jak s ohledem na své zaměření, tak díky agilnosti vedení (především ředitele školy) měla nejlepší výchozí pozici. Úspěšný management a sebe prezentace se v ZŠ Bílé staly jednou z priorit, na nichž byl koncipován celkový rozvoj školy. Naopak na ZŠ Hnědé, která také získávala pro chod školy prostředky mimo obligátní rozpočet, bylo vedení k efektivní manažerské práci donuceno. Manažerství zde nebylo primární strategií, ale až druhotným vynuceným prostředkem, jak školu a učitelský sbor udržet.

Ostatní tři sledované školy více spoléhaly na jistotu. Ve svém rozpočtu hospodařily především s penězi, které jim garantoval podle předem daných pravidel zřizovatel školy. ZŠ Modré a Žluté se pak dařilo optimalizovat počty žáků a učitelů v duchu kritérií stanovených pro přidělování peněz. Tím si zajistily relativně uspokojivý chod instituce (viz demografie škol). Pouze výchozí podmínky ZŠ Zelené (blízkost ZŠ Modré se specializovanými třídami, pokles populace v oblasti, standardní nabídka výuky) handicapovaly setrvačnost ve strategii vedení školy. Podcenění manažerské práce ve vztahu k ekonomickému zajištění školy vedlo posléze k rozhodnutí zřizovatele školu zrušit (rok 2003). Ovšem tato osudová rána zmobilizovala vedení školy. Byť na úkor prostorových ztrát uhájila, právě díky dobré manažerské práci, svoji existenci.

MATERIÁLNÍ ZÁZEMÍ ŠKOL

Úspěšný školský management se promítá ve svém důsledku do všech složek života školy. Nejvíce či neobjektivněji měřitelný je však v oblasti materiálního zázemí výuky a výchovy.

Všechny sledované školy působily ve školním roce 2001/2002 v prostorách, které využívaly před deseti lety (1991/1992). Žádná ze škol se nepřestěhovala do nové budovy.

Pouze ZŠ Hnědá, která původně z kapacitních důvodů používala dva objekty, v důsledku ekonomických tlaků, poklesu počtu žáků, vlastní profilace a díky dobudování vlastní půdní vestavby, centralizovala výuku do budovy jediné.

Zásadně se ve sledovaném období deseti let nezměnily ani omezení či výhody, které predestinovala doba vzniku a výstavby škol.⁷ Stáří školních budov je determinantou, která trvá. Problémem zůstala původní dispozice starých školních budov ZŠ Hnědé a Zelené při zřizování specializovaných učeben. Nadále si tento stav vynucoval pronajímání tělocvičen u jiných subjektů. S novými nároky na prostorové uspořádání školy se vyrovnávali i v o málo mladší budově ZŠ Bílé. Zde sice neměli problémy s tělocvičnou, zato byly ve jménu moderní výuky a hygienických norem rušeny jiné specializované učebny (viz níže). Naopak relativně moderní budovy ZŠ Modré a Žluté prostorově dispoziční problémy dosud do té míry neřešili.

Přestože se jedná o školní budovy různého stáří, všechny v průběhu 90. let přistoupily k významným či alespoň částečným rekonstrukcím. Stavební úpravy ve většině případů financovala jako vlastník budov městská část. Školy podle potřeby prošly celkovou rekonstrukcí (ZŠ Bílá, Hnědá), či zažily na sebe navazující obnovy elektroinstalací, rozvodů vody, topení (ZŠ Modrá, Zelená, Žlutá), byly vyměněny střešní krytiny (ZŠ Hnědá, Bílá v roce 2003). Stavební úpravy se týkaly i vnitřního vybavení budov. Zde kromě nutných rozsáhlých oprav z důvodu skončení životnosti hrály roli i zpřísněné hygienické normy. Např. v budovách ZŠ Bílé a Zelené městská část financovala přestavbu kuchyně, nebo v ZŠ Bílé a Žluté proběhla výměna zdravotnické. Stavební práce však směřovaly i k zvětšení kapacity školy. Tento záměr se povedl na ZŠ Hnědé, která v podkroví získala potřebné prostory pro mikrotřídy. Podobné plány mají i na ZŠ Bílé, kde půdu chtějí využít pro zpětné dobudování zrušených specializovaných učeben (viz níže).

Zatímco stavební úpravy financuje ze zákona vlastník budovy, zřízení a vybavení učeben, kabinetů a dalších prostor vhodných ke vzdělávání a výchově je závislé na přerozdělení prostředků, které škola získá na výuku. Tyto nákupy mohou školy financovat z několika zdrojů: z rozpočtu zřizovatele školy, z vedlejší hospodářské činnosti, z grantů a projektů MŠMT (případně dalších institucí) a také ze sponzorských darů.

Z peněz MŠMT, sponzorských darů i vlastního rozpočtu byly vybudovány na všech školách počítačové učebny. V ZŠ Zelené a Žluté byla zřízena keramická dílna. Kromě ZŠ Zelené všechny čtyři zbývající školy si zažádaly o grantové prostředky na vybudování či zdokonalení sportovišť. ZŠ Žlutá pak po vzájemné shodě s městskou částí uvolnila herní a sportovní prostor před školou ve prospěch tenisové školy. Recipročně jí bylo přislíbeno využívání jednoho z hřišť pro účely tělesné výchovy. „Obět“ si vyžádala i modernizace vybavení školy v ZŠ Bílé. Zde zřizování nových počítačových a jazykových učeben a družiny bylo provedeno na úkor dílen a kuchyňky. V dané chvíli z hlediska koncepce školy byly tyto specializované prostory vnímány jako zbytné.

Vybavení učeben, jejich vnitřní zařízení i učební pomůcky nejsou ve všech sledovaných školách srovnatelné. Podobně jako před deseti lety pouze v ZŠ Bílé nevyjadřují nespokojenost s didaktickými materiály a dalším vybavením školy využívanými k výuce. Naopak deklarují nadstandardní zázemí, které pro výuku mají a se kterým také efektivně pracují. Ostatní sledované školy si postupně dovybavují učebny a kabinety. V zásadě však zaměřují své nákupy na zajištění učebnic a v plánovaných etapách obnovují školní nábytek. V ZŠ Zelené a Žluté si např. stýskali, že z nových didaktických materiálů pro odborné předměty mohou z finančních důvodů zakoupit zpravidla pouze videokazety.

⁷ Srov. Bittnerová-Moravcová, D.: Pasportizace škol. In: Kučera, M. (ed.): „Co se v mládí naučíš...“, výzkumná zpráva PSSÉ, ÚPPV Ped. fak. UK, Praha 1992, s. 8-20. 7-12.

Srovnání materiálního zázemí sledovaných škol po deseti letech ukazuje dva základní trendy ve vývoji. V první řadě došlo k zlepšení stavu budov jak po stránce stavební, tak po stránce hygienické. Mnohdy si rekonstrukci vynutily zpřísněné bezpečnostní a hygienické normy. Ovšem v zásadě na všech sledovaných školách, bez ohledu na jejich stáří, majitel budov – městská část – zainvestoval rozsáhlé stavební práce. Udržovat všechny objekty v provozuschopném stavu je totiž dobrou strategií hospodáře.

Stavební renovace, i když z hlediska objemu realizovaných či v budoucnu zamýšlených prací byly či budou srovnatelné, neprobíhaly na všech školách souběžně. Prioritní postavení některých škol v časovém plánu rekonstrukcí, či naopak jejich upozadění upozorňuje na druhý trend v zajišťování materiálního zázemí škol. Velkou roli pro udržování či zlepšování materiálního vybavení totiž hraje již výše zmiňovaná manažerská práce vedení škol, která rozevírá nůžky mezi stavem a možnostmi jednotlivých škol. Rozdíl pak není viditelný tolik ve stavebním stavu škol, jako v oblasti nadstandardních nabídek didaktických pomůcek, dalších výukových materiálů, vzdělávacích i volnočasových aktivit. Že se materiální potenciál škol může promítnout či korespondovat s edukačními cíly, lze předpokládat (viz níže).

ŠKOLY A JEJICH ŽÁCI

Strategie vedení škol směřuje jak do oblasti ekonomického zajištění chodu škol (viz výše), tak do oblasti vzdělávání. Původně, ještě v roce 1992 se zdály být tyto dvě složky řízení školy vzájemně autonomní. Po deseti letech se situace změnila. Vstoupily v platnost nejen výše zmiňovaná pravidla financování školství, ale vytříbila se i strategie „klientů“ – tedy přesněji rodičů při výběru školy. To vše se promítlo do obrazu vlastní či klíčové práce sledovaných škol – tedy do počtů a skladby žáků a do vzdělávacích cílů.

Demografie škol

Ve sledovaném období 1992-2002 došlo k relativně výrazné změně v počtu žáků v jednotlivých školách. Tento pohyb byl způsoben jednak zavedením povinného devátého ročníku pro všechny žáky ZŠ v ČR. Jednak významnou roli sehrála i strategie škol vedoucí k „přetahování“ žáků z jiných spádových oblastí. Jak již bylo výše zmíněno, počet žáků ve škole se totiž stal klíčovým ukazatelem pro financování školy, především platu učitelů. Z tohoto důvodu došlo ve sledovaném období k „boji“ o žáka, který byl nejen iniciován vůlí „přilepšit si“, ale také nutností vyrovnat se s celospolečenským trendem snižování porodnosti – tedy úbytkem dětí v ČR.

V konkurenci pěti škol v oblasti vítězně vyšla ZŠ Bílá a Modrá. Obě školy se specializovanými třídami v porovnání s rokem 1992 vykázaly vyšší počet žáků (srov. tab.1). Úspěšnější byli sice v ZŠ Bílé, kde počet vzrostl o 42 žáků, logicky o žáky devátého ročníku. Ovšem nárůst na 676 žáků v ZŠ Modré znamenal překročení původní kapacity školy a vedení muselo žádat o její navýšení.⁸ Primárně důvodem početního nárůstu na obou školách bylo skutečně zavedení devátého ročníku do výukových osnov. Zároveň však si školy udržely

⁸ Dle výpovědi ředitele, vedení již musí někdy odmítat žáky, kteří spádově nepatří do ZŠ Modré, protože nemá kapacitu.

zájem rodičů posílat děti právě do těchto dvou škol. Pokles počtu dětí v oblasti⁹ tedy bezprostředně nepocítily. Roli sehrály dobré výchozí podmínky škol a cílená strategie vedení.

Tab. 1 Počet žáků, učitelů a tříd ve sledovaných základních školách

Školy	Zelená		Hnědá		Žlutá		Modrá		Bílá		Ø Praha X	
	1992	2002	1992	2002	1992	2002	1992	2002	1992	2002	1992	2002
Žáci	427	340	550	282	682	642	660	676	640	682	556,6	441,1
Učitelé + vychov.	25+4	19+4	31+6	29+3 +5 ¹⁰	34+6	44+4	40+4	39+7	40+4	38+5	32,3+	30,5+
Třídy I./ II. stupeň	16	9/6	23	11/10	28	19/11	29	14/14	21	12/12	21,5	21,4

Pramen: Výzkum z roku 1992 a výroční zprávy sledovaných škol za školní rok 2001/2002.

Atraktivní nabídka nadstandardního vzdělávacího programu spolu s vynikající pověstí ZŠ Bílé se stala přitažlivá pro děti nejen z městské části, ale také ze vzdálenějších pražských městských obvodů. ZŠ Bílé se dokonce úspěšně daří doplňovat žáky do šestého ročníku, kdy téměř jedna třetina dětí odchází na víceletá gymnázia. Nadaní žáci po přijímacím řízení opět nepřestupují pouze z okolních škol, ale i ze škol z jiných částí Prahy.

Také ZŠ Modrá těží z dobré pověsti v lokalitě a částečně i ze specializované sportovní třídy na druhém stupni. Nicméně k nárůstu počtu žáků v ZŠ Modré přispívá i nejistota rodičů žáků z jiných škol v lokalitě. Fámý či důvěryhodné informace, že se uvažuje o jejich rušení, vede rodiče k hledání stabilizované školy. Strategii zapsat dítě do ZŠ Modré chtějí svému synovi či dceři ušetřit případný vynucený přestup do nového neznámého kolektivu. „Nejisté“ školy jsou v sousedství ZŠ Modré dvě (škola, kde je vyučováno jen na prvním stupni, a ZŠ Zelená).

Ostatní tři školy naopak vykázaly v porovnání s rokem 1992 pokles žáků (srov. tab. 1). Počet nevyrovnal ani již zmiňovaný závazný devátý ročník. Nejmenší „ztráta“ postihla ZŠ Žlutou. V zásadě by bylo možno říci, že pokles počtu jejich žáků kopíruje trend kontinuálního úbytku dětské populace ve společnosti. Nelze tedy hovořit o tom, že by školu její vzdělávací program či skladba žáků v tomto směru diskvalifikovaly. Přesto si ZŠ Žlutá nedokázala počet žáků udržet či navýšit, jak se to stalo u dvou výše uváděných škol. Důvodem, vedením školy dobře analyzovaným, je lokální konkurence ZŠ Bílé, která se nachází jen 200 metrů od ZŠ Žluté. Především při volbě školy v prvním ročníku rodiče chtějí zapsat dítě právě do prestižní ZŠ Bílé. Druhým handicapem může být i absence specializace školy na nadstandardní výukový program pro nadané žáky. Na své žáky však ZŠ Žlutá pasivně nečeká, ale vytváří příležitosti, jak oslovit rodiče, aby své žáky získala. Inzeruje svou vzdělávací koncepci (letáčky) a také nabízí program pro děti s odkladem školní docházky (Metoda dobrého startu).¹¹ Obousměrný pohyb v přílivu a odlivu žáků dokládá pak skutečnost, že pouze polovina žáků pochází ze spádové oblasti této školy, zatímco druhá polovina dojíždí.

Osudový propad byl zaznamenán v ZŠ Zelené, kde se počet žáků snížil více než o jednu pětinu. Kromě populační krize se na tomto poklesu podílela i strategie školy, která se

⁹ Ve školním roce 1991/1992 navštěvovaly standardní ZŠ ve sledované městské části 6124 děti, o deset let později počet klesl o více než tisíc dětí na 4852 žáky. V lokalitě přitom nedošlo k žádným významným asanačním pracím, které by nutily obyvatele se ve větším počtu vystěhovat z této městské části.

¹⁰ Jedná se o romské asistenty.

¹¹ Tato nabídka však zůstala u rodičů bez větší odezvy.

orientovala na vlastní spádovou oblast. „Nepřetahování“ žáků z jiných oblastí však ohrozilo vlastní existenci školy (viz výše).

Přestože byl pokles žáků v ZŠ Zelené klasifikován z hlediska její existence jako osudový, nedosahoval ani zdaleka snížení počtu žáků v ZŠ Hnědé. Zde po deseti letech se celkové číslo snížilo téměř o jednu polovinu. Tento vývoj je důsledkem nezdařeného vzdělávacího programu, který škola (staré vedení) prosazovalo v první polovině 90. let. Jejím záměrem se tehdy stalo vytvoření integrované školy, která by nabízela jak nadstandardní výukový program pro nadané děti, tak vzdělání pro děti s edukačními problémy. V zásadě škola chtěla řešit lokální problém soužití české majoritní populace s romskou komunitou. Cíl vytvořit prostor pro vzájemné poznání a vzájemnou podporu ztroskotal na reakci rodičů z majoritní populace. Jejich děti buď v průběhu školní docházky přestupovaly na jiný typ školy, nebo je rodiče apriorně do prvního ročníku ZŠ Hnědé nezapisovali. V návaznosti na odmítavou reakci rodičů z majoritní společnosti a s tím související odliv jejich dětí učinilo nové vedení školy z neočekávaného trendu přednost. Škola se stala romskou komunitní školou, jejíž malý počet žáků je podmínkou úspěšného vzdělávání dětí ze sociokulturně znevýhodněného prostředí.

Nárůst či pokles počtu žáků v jednotlivých sledovaných školách se zajímavým způsobem promítl do počtu tříd a následně i do průměrného počtu žáků na jednu třídu (srov. tab. 1 a 2). Tato změna pak bezprostředně souvisí i se vzdělávací strategií, kterou školy z vlastní vůle či v důsledku vývojových trendů přijaly.

Tab. 2 Průměrný počet žáků na jednu třídu a průměrný počet žáků na jednoho učitele

Školy	Zelená		Hnědá		Žlutá		Modrá		Bílá		Ø Praha X	
	1992	2002	1992	2002	1992	2002	1992	2002	1992	2002	1992	2002
Žáci/ třídy	26,7	22,7	23,9	13,4	24,4	21,4	22,8	24,1	30,5	28,4	25,9	20,6
Žáci/ učitel	17,1	17,9	17,7	9,7	20,1	16,0	16,5	17,3	16,0	17,9	17,2	14,5

Pramen: Výzkum z roku 1992 a výroční zprávy sledovaných škol za školní rok 2001/2002.

Vedení ZŠ Bílé snížilo maximum počtu žáků na jednu třídu. Nárůst žáků tedy neřešilo navýšením žáků ve třídě, ale zřízením tříd dalších – tedy zřízením právě tří paralelních devátých tříd a udržením rozložení „paralelek“ v ostatních ročnících. Naopak strategie ZŠ Modré v tomto ohledu směřovala proti celkovému trendu snižování počtu žáků ve třídě. Kapacitní možnosti ji přinutily k zrušení jedné třídy, což se logicky odrazilo ve zvýšení průměrného počtu žáků na jednu třídu. V porovnání se ZŠ Bílou se však ve třídách ZŠ Modré vzdělávalo stále přibližně o 4 žáky méně.

Pokles počtu žáků v ostatních sledovaných školách se pak jednoznačně promítl do snížení počtu dětí ve třídě. Překvapivě ovšem nedocházelo k výraznému rušení tříd. Školy nalézaly způsoby, aby se takovému kroku mohly vyhnout. Jak ukazuje průměr za sledovanou městskou část jednalo se o standardní strategii (srov. tab. 1).

V ZŠ Žluté vyrovnávaly pokles počtu žáků efektivním zřizováním málopočetných tříd pro děti se specifickými poruchami učení (dyslexie, dysgrafie, dysortografie, dyscalculie atd.). Podobná situace vznikla i v ZŠ Hnědé, kde vyšli vstříc edukačním potřebám žáků ze sociokulturně znevýhodněného prostředí a zavedli mikrotřídy o 5-12 dětech. Tedy i když se

počet žáků ZŠ Hnědé snížil téměř o polovinu, počet tříd ve školním roce 2001/2002 poklesl pouze o dvě ve srovnání se stavem před deseti lety. Práci ZŠ Hnědé zajistilo i zřízení přípravného ročníku před nástupem do ZŠ právě pro žáky ze sociokulturně znevýhodněného prostředí.

Jen ZŠ Zelená neměla či si nevytvořila žádnou strategii jak vybalancovat rozpor mezi reálným úbytkem dětí a vůlí udržet výchozí počet tříd. Zde ruku v ruce došlo jak k rušení a slučování paralelních tříd v některých ročnících, tak ke snížení průměrného počtu žáků na třídu.

Počet žáků na jednu třídu do jisté míry předznamenává i počet učitelů ve škole. Přesto nové ekonomické podmínky nečinily z této závislosti přímou úměru. Snaha vedení škol vyjít s přidělenými mzdovými fondy (nebo případně vést uspokojivější mzdovou politiku) vyústila ve čtyřech z pěti sledovaných škol k reálnému snížení počtu učitelů. Nejvýrazněji se přitom tento trend projevil v ZŠ Zelené, ve škole, která prováděla nejdefenzivnější manažerskou práci (srov. tab. 1 a 3). V ZŠ Bílé, Modré a Zelené se pak tento pokles promítl i do navýšení průměrného počtu žáků na jednoho učitele (srov. tab. 2), což bezprostředně souvisí s přidělováním finančních prostředků na žáka. Také téměř 50% úbytek počtu žáků v ZŠ Hnědé se měl odrazit v adekvátním zmenšení jejího učitelského sboru. Zde ovšem zrušení dvou pracovních míst přímo nekopírovalo dramatický pokles žáků. Chybějící náklady na učitele totiž hradila dotace na nový vzdělávací program romské komunitní školy. Podobně vyšší dotaci na žáka získaly i v ZŠ Žluté, kde zřizují málopočetné třídy pro děti se specifickými poruchami učení. Díky tomu v ZŠ Žluté jako v jediné ze sledovaných škol došlo v průběhu deseti let k nárůstu počtu učitelů o deset osob.

Tab. 3 Počty aprobovaných a neaprobovaných učitelů

Školy	Zelená		Hnědá		Žlutá		Modrá		Bílá	
	1992	2002	1992	2002	1992	2002	1992	2002	1992	2002
Učitelé	25	19	31	29	34	44	40	39	40	38
Z toho aprobovaní		17		21		37		35		35
Z toho důchodci		5		6		9		7		-
Průměrný věk	43	46,9	37	44	45	46,7	40	43,8	40	41

Pramen: Výzkum z roku 1992 a výroční zprávy sledovaných škol za školní rok 2001/2002.

Kontinuita sledovaných škol, která byla v úvodu dávána do spojitosti s minimálními změnami na postech ředitelů a zástupců čtyř škol, se promítl i do skladby jejich učitelského sboru (srov. tab. 3). Snad nejvyšší míru stability v tomto směru deklarovala ZŠ Zelená. Ovšem ani v ZŠ Žluté a Modré tomu není jinak. Potvrzují to jak výpovědi ředitelů škol, tak statistika. Všechny tři učitelské sbory výše jmenovaných škol zestárly a spolupracují s důchodci. Pouze v ZŠ Žluté věkový průměr snižují mladší kolegyně přijaté na nově zřízená místa speciálních pedagogů (viz výše). Jiná je strategie v ZŠ Bílé, jejíž nejnižší věkový průměr a absence učitelů – důchodců dokládá pružnější personální politiku.

Naopak k zásadnímu přebudování učitelského sboru došlo v ZŠ Hnědé, kde ztroskotal program integrované školy. Desiluze se logicky promítl i do postoje učitelů a řada z nich školu opustila. Na jejich místo však nastoupili pedagogové buď přímo s odbornou profilací právě na vzdělávání dětí s edukačními potížemi nebo učitelé, kteří v práci v tomto typu školy viděli pro sebe smysl. Společný cíl pak stmelil i učitelský kolektiv. Ten se v druhé polovině

90. let navíc rozrostl i o asistenty pedagogů – romské asistenty. I oni se výrazně zasazují o zvyšování školní úspěšnosti dětí ze sociokulturně znevýhodněného prostředí. Pomáhají jak žákovi zvládnout školní povinnosti, tak zlepšovat komunikaci školy a rodiny.

Novým, byť dosud okrajovým jevem na českých školách je přítomnost dětí cizinců. Překvapivě všech pět sledovaných škol děti – cizí státní příslušníci navštěvují (srov. tab. 4). Není ovšem bez zajímavosti si povšimnout, že výběrovou ZŠ Bílou navštěvují především děti ze Slovenska, děti, pro něž není čeština jako vyučovací jazyk nepřekonatelnou jazykovou bariérou. Naopak nejvíce dětí ze zahraničí vyučují v ZŠ Hnědé, ve škole, která je připravena čelit edukačním problémům svých žáků.

Tab. 4 Počty dětí cizinců ve sledovaných školách ve školním roce 2001/2002

Školy	Zelená	Hnědá	Žlutá	Modrá	Bílá
Čína	-	2	1	-	-
Dagestán	-	1	-	-	-
Maďarsko	1	-	-	-	-
Makedonie	1	-	-	-	-
Slovensko	2	-	-	-	4
SNR	-	1	-	-	-
Rusko	-	3	2	2	-
Ukrajina	4	2	3	1	1
Vietnam	-	2	-	1	-
Celkem	8	11	6	4	5

Pramen: Výroční zprávy sledovaných škol za školní rok 2001/2002.

PODMÍNKY A VÝSLEDKY PEDAGOGICKÉ PRÁCE ŠKOL

Všechny školy v 90. letech v souladu s trendy ve školství změnilly vzdělávací programy. V ZŠ Bílé, Modré, Zelené a Žluté se ve školním roce 2001/2002 vyučovalo podle vzdělávacího programu Základní škola. V ZŠ Modré ve sportovních třídách na druhém stupni dále pracovali podle vzdělávacího programu Základní školy s rozšířenou výukou tělesné výchovy. Podobně v ZŠ Bílé učili od třetí třídy podle programu Základní s rozšířenou výukou jazyků. Pouze ZŠ Hnědá přijala jako vzdělávací program pro první stupeň Obecnou školu a Základní školu až pro druhý stupeň. Ve vybraných mikrotřídách ZŠ Hnědé se pracovalo také podle modifikovaných osnov, v některých pak podle vzdělávacího programu Zvláštní školy.

Zvolený vzdělávací program je však pouze jedním z ukazatelů edukační politiky školy. Tyto deklarované vzdělávací ambice škol dokreslují také reálné strategie řízení edukace školy, výsledky práce žáků a jejich úspěšnost při volbě následné vzdělávací kariéry a otevřené výpovědi aktérů sledovaných škol o prioritách jejich práce.

Jednou z principiálních podmínek pro úspěšné zvládnání pedagogické práce je sladění vzdělávacích cílů s edukačními potřebami žáků. V tomto ohledu došlo ve sledovaných školách v průběhu deseti let k prosazení trendu, který se ukazoval již v letech 90. Školy přestaly evaluovat, jak nadané žáky v daném období učí a jakých sociokulturních východisek právě jsou. Budovaná či přisouzená image škol stabilizovala nejen intelektuální, ale především

sociokulturní profil žáků. Každá ze sledovaných škol se stala adresou, kterou ti kteří rodiče podle svého pohledu a ambice volili jako dobré řešení vzdělávací kariéry svých dětí. V tomto smyslu do ZŠ Bílé směřují nadané děti především z rodin vysokoškoláků, nejednou dobře ekonomicky situovaných. Podobné charakteristiky mají i děti ze sportovních tříd v ZŠ Modré. Naopak žáci standardních tříd v této škole odpovídají běžnému vzdělanostnímu a ekonomickému standardu v Praze. Proporcionální rozložení sociálních statusů rodin svých žáků přiznávají i v ZŠ Žluté. Zde ovšem s ohledem na výchovu a vzdělávání žáků se specifickými poruchami učení pracují i s dětmi s edukačními potížemi. ZŠ Zelená, která relativně pasivně přistoupila k budování vlastní image, spoléhá na žáky ze spádové lokality. Mezi nimi však chybí děti z rodin s vyšší vzdělávací ambicí, ve svém důsledku jsou to nadané děti vysokoškoláků, které dávají přednost školám s prestiží. ZŠ Hnědá si pak s ohledem nevstřícný přístup rodičů z majoritní populace k programu integrované školy zvolila cestu vzdělávat žáky ze sociokulturně nejhandicapovanějšího prostředí.

Intelektuální a sociokulturní skladbě žáků odpovídá i organizace práce v jednotlivých sledovaných školách. V ZŠ Bílé sice mají standardní první a druhé třídy. Nicméně těžiště své práce vidí v edukaci ve výběrových třídách od třetího ročníku. Do nich přijímá žáky na základě zkoušek. Třídní kolektivy se ovšem v ZŠ Bílé nemění pouze po druhém ročníku. Noví žáci přicházejí také v šesté třídě, aby vyrovnaly pokles v počtu žáků v důsledku jejich odchodu na víceletá gymnázia (viz výše). Také na dalších sledovaných školách dochází k přeskupování žáků ve třídách. V ZŠ Žluté sestavují na prvním stupni malé třídní kolektivy žáků se specifickými poruchami učení, které zpětně přechodem na druhý stupeň rozřazují do běžných tříd. Podobně v ZŠ Hnědé dochází na prvním stupni k rozdělení dětí do mikrotříd v důsledku jejich edukačních potřeb. Tyto třídní kolektivy se však stávají stabilními. V ZŠ Modré k změně v třídních kolektivech dochází naopak až na druhém stupni, kdy je otevírána výběrová sportovní třída atletů a rozřazeny děti, které přicházejí z blízké školy s výukou pouze na prvním stupni. Jedinou školou, která rozhodně garantuje svým žákům komfort stabilních třídních kolektivů, je ZŠ Zelená. Ovšem ani zde se třídy ne zcela mohou vyhnout odchodu žáků na výběrové školy po druhém, pátém, šestém a sedmém ročníku ZŠ.

Profil školy a jejích žáků předznamenává také školní úspěšnost. Tu lze měřit různými způsoby: úspěšností v soutěžích, podílem žáků na zájmové činnosti školy, počtem zameškaných hodin, studijním průměrem a volbou následné vzdělávací kariéry. Právě poslední dva uváděné ukazatele patří k nejčastěji používaným měřítkům úspěšnosti škol. V logice sledovaných škol nejlepší studijní průměr dosahuje ZŠ Bílá (srov. tab. 5). Na druhé příčce stojí ZŠ Modrá, jejíž studijní průměr vylepšují právě výběrové sportovní třídy. Třetí v pořadí je lokální ZŠ Zelená. Studijní průměr ZŠ Žluté naopak mírně zhoršují výkony dětí se specifickými poruchami učení. Tento aspekt se pak jednoznačně prosazuje v ZŠ Hnědé – romské komunitní škole. V porovnání se stavem před deseti lety lze konstatovat, že si sledované školy v tomto ohledu udržely své pořadí. Jedinou změnou je globální zlepšení studijního průměru. S výjimkou ZŠ Hnědé, kde se výrazně proměnila struktura žactva, na všech zbývajících školách došlo k snížení průměru o 0,03-0,14. Snad i pro vyrovnanost poklesu průměru ve třech sledovaných školách nelze tento stav přičíst jednoznačně lepším reálným výkonům žáků sledovaných základních škol.

Tab. 5 Studijní průměry žáků sledovaných škol za druhé pololetí roků 1991/1992 a 2001/2002

Školy	Zelená		Hnědá		Žlutá		Modrá		Bílá	
	1992	2002	1992	2002	1992	2002	1992	2002	1992	2002
Studijní průměr	1,58	1,55	1,87	1,91	1,61	1,56	1,59	1,46	1,4	1,33

Školy v roce 2001/2002	Zelená	Hnědá	Žlutá	Modrá	Bílá
I. stupeň	1,36	1,87	1,35	1,29	1,2
II. stupeň	1,75	1,94	1,77	1,64	1,46

Pramen: Výroční zprávy sledovaných škol za školní rok 2001/2002.

Tab. 6 Klasifikace chování žáků sledovaných škol v reálných číslech na konci školního roku 2001/2002.

Školy	Zelená	Hnědá	Žlutá	Modrá	Bílá
Velmi dobré	330	249	637	671	680
Uspokojivé	8	28	5	5	1
Neuspokojivé	4	5	-	-	-

Pramen: Výroční zprávy sledovaných škol za školní rok 2001/2002.

Ve volbě následné vzdělávací kariéry žáků lze opět nejlépe hodnotit ZŠ Bílou, kde všechny děti směřují do maturitních oborů a více než polovina volí gymnázia. Úspěšnost dalších škol do značné míry kopíruje pořadí ve studijních průměrech. Změnou je jen záměna pozice na třetím a čtvrtém místě mezi ZŠ Žlutou a Zelenou. Přes horší studijní průměr daný edukací dětí se specifickými poruchami učení se ZŠ Žluté daří připravovat děti na studium na středních školách, zatím co v ZŠ Zelené řada dětí směřuje do maturitních oborů středních odborných učilišť. V porovnání s těmito školami podprůměrně nevychází ani ZŠ Hnědá. Zde ovšem do nematuritních oborů ve školním roce 2001/2002 směřovalo minimálně o jednu třetinu více žáků než v ostatních sledovaných školách. Stav za školní rok 2001/2002 je však ještě ovlivněn dobíhajícími standardními třídami, které zde zůstaly i po ztroskotání programu integrované školy.

Tab. 7 Počty žáků devátých ročníků podle úspěšnosti v přijímacím řízení na jednotlivé typy škol třetího stupně, v reálných číslech ve školním roce 2001/2002.

Školy	Zelená	Hnědá	Žlutá	Modrá	Bílá
Gymnázia	7	1	11	13	48
Obchodní akademie	2	-	6	12	6
Zdravotní školy	3	-	5	4	2
Průmyslové školy	5	2	-	17	5
Ostatní střední školy	3	13	6	8	11
Soukromé střední školy	5	1	1	9	1
SOU	13	2	14	5	1
Učební obory	15	11+2 ¹²	11	24	0
Celkem	53	32	54	92	74

v procentech

Školy	Zelená	Hnědá	Žlutá	Modrá	Bílá
Gymnázia	13,2 %	3,1 %	20,4 %	14,1 %	64,9 %
Obchodní akademie	3,8 %	-	11,1 %	13,1 %	8,1 %
Zdravotní školy	5,7 %	-	9,2 %	4,3 %	2,7 %
Průmyslové školy	9,4 %	6,3 %	-	18,5 %	6,8 %
Ostatní střední školy	5,7 %	40,6 %	11,1 %	8,7 %	14,9 %
Státní střední školy celkem	37,8 %	50,0 %	51,8 %	58,7 %	97,4 %
Soukromé střední školy	9,4 %	3,1 %	1,8 %	9,8 %	1,3 %
Střední školy celkem	47,2 %	53,1 %	53,6 %	68,5 %	98,7 %
SOU	24,5 %	6,3 %	26,0 %	5,4 %	1,3 %
Učební obory	28,3 %	40,6 %	20,4 %	26,1 %	-
Celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Pramen: Výroční zprávy sledovaných škol za školní rok 2001/2002.

EDUKAČNÍ PROFILY ŠKOL

Rozdíly mezi pěti sledovanými školami se neukázaly pouze v rovině deklarovaných vzdělávacích programů, v rovině demografické skladby či v rovině školní úspěšnosti. Všechny tyto rozdíly souvisí či přímo vycházejí z filosofie každé ze sledovaných škol.

ZŠ Bílá patří k výběrovým jazykovým školám. Její vysoké nároky na žáky i učitele byly podstatou práce již na počátku 90. let a na této situaci se o deset let později nic nezměnilo. Ambici vynikajících výkonů odpovídá celková strategie školy. Je to jak materiální zázemí, které má přispět k úspěšnému vzdělávání, tak vlastní školní výkony dětí. Proto také škola, jež pracuje s nadanými žáky, soustřeďuje svoji pozornost především na studijní výsledky dětí. Elitnost školy dokládá i volba náročné následné vzdělávací kariéry. Vedení školy trvá na svých vysokých nárocích. Zároveň si však uvědomuje změnu, která se odehrála. Zatímco před deseti lety chtěla škola své žáky motivovat na cestě k ekonomickému a společenskému úspěchu, v současné době svůj postoj přehodnocuje. U svých žáků, kteří ekonomický

¹² Na učební obor byli přijati dva žáci, kteří ukončili povinnou školní docházku v nižším ročníku.

a společenský úspěch přijali za svůj životní styl, zvažuje, jak jim předat hodnoty etické: hloubku emočního prožitku, vnitřní vyrovnanost a občanskou soudržnost.

Také ZŠ Modrá si udržela svůj edukační profil. Nadále vedle standardních tříd přijímá na druhém stupni žáky do výběrové sportovní třídy. I díky ní dosahuje škola dobrých školních výsledků. Standardní třídy však ovlivňují orientace při volbě dalšího vzdělávání. Směřování žáků do odborných škol a učilišť nejsou výjimkou. Škola však jejich volbu nevnímá jako devalvující. Naopak ve srovnání s postoji vedení školy před deseti lety zájem o standardní třídy vzrostl. Přestože i po deseti letech škola vnímá žáky sportovních tříd jako „rodinné stříbro“, nevzdvihuje již v rámci diskursu školy jejich prvořadost a elitnost. Naopak otevřeně deklaruje nutnost učit se ve škole žít s lidmi – tedy se spolužáky bez rozdílu jejich možností a zázemí.

ZŠ Žlutá s třídami dyslektiků na prvním stupni svůj profil nadále spatřuje v edukaci studijně slabých žáků. Přestože studijní průměr je až čtvrtý nejlepší, dosahuje škola dobrých výsledků v přijímacím řízení. Její žáci směřují ve velké míře do maturitních oborů, častou volbou jsou i gymnázia. Tento úspěch dokumentuje efektivní vzdělávací činnost školy, které se daří překonat a vyrovnat výchozí specifické edukační poruchy žáků a integrovat je do standardních tříd.

Prioritu ZŠ Zelené spatřuje vedení školy v práci pro děti ze spádové oblasti. Důraz klade na tradiční hodnoty české školy. Snad právě proto se tato škola nejvíce vyhýbala po celých deset let tlakům nové školské politiky. Právě tato škola velmi záhy pocítila uvolňování morálky společnosti, které bezprostředně ovlivňuje i chování dětí. Proto také kvalitu vztahů předradila před atraktivní edukační nabídky. Tato její strategie však ambiciózní rodiče odradila. Škola se stala zázemím pro děti ze standardních rodin bez přehnaných vzdělávacích ambicí. Právě s ohledem na ně také v posledních letech v oblasti edukace škola klade důraz na předměty spojené s technickou a rodinnou výchovou. To se následně promítá i do volby povolání jejich žáků.

Nejzásadnější změnou prošla ZŠ Hnědá. Rezignovala na xenofobii některých rodičů a programově se stala romskou komunitní školou. Postavila se čelem k problému výchovy dětí s edukačními potížemi. V této práci přestal učitelský sbor spatřovat handicap, ale naopak si jej zvolil za své poslání. Tento přístup se zákonitě promítá i do úsilí školy zajistit svým žákům další vzdělávací kariéru. V tomto ohledu v řadě případů plní škola funkci rodiny, sama (především výchovná poradkyně) hledá partnery mezi středními školami a učilišti, kteří by ji v její snaze podpořili. Zaslouženým úspěchem je umístění žáků do školy třetího stupně a jejich setrvání v nich. V tomto případě není rozhodující, že se jedná převážně o učiliště, střední odborná učiliště či střední integrované školy. Cílenou snahou o prohlubování kvalifikace dětí ze sociokulturně znevýhodněného prostředí škola zásadně přesahuje primární úkol základního školství. Potvrzuje, že skutečně základní škola může pozitivně ovlivnit úspěch jedince v jeho pracovním zařazení.

Pět sledovaných škol ve sledovaném desetiletém období kontinuálně navazovalo na vzdělávací strategie a úkoly z předchozích let. Uchovala se tedy rozdílnost jejich edukačních cílů. Někde více, někde méně však muselo vedení škol reagovat jak na vzdělávací potřeby dětí, tak na celospolečenské klima. Tyto tendence vzdělávací a výchovné ambice škol v určitém ohledu sblížily.

ZÁVĚR

Deset let instituce změnilo. Byly to 1. roky hledání a přizpůsobování se novým vzdělávacím programům a nabídkám, 2. roky přestavby a modernizace školních budov, 3. roky zavádění počítačové techniky, 4. roky upevňování prestiže školy a hledání náhradní cesty v tlaku ekonomických možností, a ve své podstatě 5. i roky kontinuity.

Ke stavebním rekonstrukcím škol vedly jak změny hygienických podmínek, tak finanční strategie městské části. Rozvoj podmíněný dotacemi zaznamenaly všechny školy také v oblasti počítačové techniky a sportovišť. Naopak vybavení kabinetů, učebnice se stalo pro většinu škol problematické. Zde záviselo na manažerských schopnostech školy. Sledované školy se tak rozdělily do dvou skupin: na soběstačné a na nedocenené, které prioritu stále vidí výhradně ve vzdělávací a výchovné činnosti a adaptovaly se na skromné podmínky českého školství.

S tím souvisí i využití potenci, kterými v roce 1992 školy disponovaly. Lze říci, že v průběhu deseti let prestižní školy umocnily svoji prestiž. Stahují žáky a finanční prostředky. Naopak komorní školy bez ohledu na klima školy a na uspokojení z pedagogické práce jsou směřovány často k útlumu. Nejen v důsledku ekonomických ukazatelů, ale i z makrostrukturálního rozhodnutí zřizovatele hrozí malým školám zrušení. Jedinou zaručeně úspěšnou strategií se jeví orientace na etnické školství, které otvírá zdroje u neziskových organizací i u státu.

Strategie škol v oblasti managementu se výrazněji diversifikovaly. Cestu k ekonomickému zajištění i k akceptaci jeho stavu hledala každá ze sledovaných škol individuálně, podle vlastních možností a vizí. Přesto si však školy v řadě ohledů zachovaly společnou řeč. Přesněji společný cíl vzdělávat a vychovávat mladou generaci je přivedl k shodným reflexím a podobným vyjádřením o smyslu pedagogické práce, byť i tyto názory se v průběhu deseti let změnily.

V průběhu deseti let došlo k významné změně v pohledu na žáky. Zatímco v roce 1992 smyslem práce učitele bylo předávání co možná nejvíce informací, o deset let později si pedagogové naopak stěžují na informační mediální „džungli“, ze které děti vlastně už často pro jejich kusé interpretace převzatých informací a dojmů nedokáží vyvést. Tím se podle učitelů nejen komplikuje vztah učitel – žák, ale také se vynořuje zklamání učitelů, že žák si nevytváří systematické v budoucnu školně využitelné vědomosti. Pocit nesystematičnosti v osvojování školních poznatků je v některých školách sycen také obavou z připravovaných rámcových osnov. Spíše jako problém vidí do jisté míry výběrový přístup při volbě předávaných školních poznatků. Limity v komptabilitě „základních“ kýžených vědomostí, které mohou problematizovat nejen přestup žáků různých škol, ale poznamenat vědění celé populace, by ve svém důsledku podpořily diversifikaci ve společnosti.

S tím souvisí také shoda všech škol v akcentu na soudržnost dětí se společností jako celkem. Jakoby po běhu za úspěchem a upevnění vlastní image došlo k revizi cílů výchovného a vzdělávacího působení školy. Nyní po deseti letech je kladen akcent na výchovu dětí k humanismu a společenské odpovědnosti (apel na to, aby děti nemyslely jen na sebe, aby vše nepodřizovaly svým zájmům, aby si vážily práce druhého). Nepřekvapí pak, že nejzřetelněji tento požadavek zaznívá právě na výběrových školách.

Všem sledovaným školám se podařilo v průběhu sledovaných deseti let adaptovat se na nové podmínky. Všechny školy se posléze vyrovnaly nejen s ekonomickými tlaky, ale vybudovaly si také vnitřně konzistentní postoj v pohledu na smysl a podmínky vlastní práce. Skrze tuto optiku pak dokázaly akceptovat i případné nezdary, čelit jim a nacházet z nich východiska. Proto lze konstatovat, že všechny sledované školy bez ohledu materiální zázemí, na počty dětí, na sociokulturní východiska rodin svých žáků, na jejich studijní úspěšnost se jeví jako nadále stabilizované. Každá má svoji filosofii, které přizpůsobila organizaci práce a pro kterou získala pedagogu. Momenty destability a desintegrity školy shodně vidí mimo

svoji instituci. Ať se kritika týká rozevírání a rozvolňování obsahu školních poznatků nebo ztráty sociální a kulturní soudržnosti společnosti vůbec, spatřují na počátku 21. století pedagogičtí pracovníci sledovaných škol smysl své práce v překlenování kulturních rozdílů a společenských rozporů.

LITERATURA

BACÍLEK, F., KALOUS, J. A SVOBODA, J. (1995) Úvod do teorie a praxe školského managementu. Praha : UK PedF.

SVĚTLÍK, J. (1996) Marketing školy. Zlín : Ekka.