

GOUVERNANCE ET PERFORMANCES DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES EN EUROPE: ZPRÁVA Z KONFERENCE

Ve dnech 5. až 7. listopadu 2008 se konala ve francouzském Poitiers mezinárodní konference pořádaná v rámci Francouzského předsednictví EU s názvem *Gouvernance et performances des établissements scolaires en Europe*. Konference se konala v moderních prostorech vysoké školy, která se zaměřuje na vzdělávání především francouzských ředitelů škol a školních inspektorů – *École supérieure de l'éducation nationale (ESEN)*. Tato konference byla jednou z mnoha významných akcí, které francouzské ministerstvo školství uspořádalo v rámci Francouzského předsednictví EU. Tato konference byla zaměřena na způsoby řízení regionálního školství s důrazem na zodpovědnost škol za výsledky žáků (otázka školní autonomie, akontability a nejrůznějších systémů externí i interní evaluace škol).

Delegáti konference se rekrutovali ze zástupců jednotlivých členských států EU (každý ze 27 států EU měl na konferenci své zastoupení), z mezinárodních odborníků, a dále pak převažovali zástupci z Francie. Zvláště potěšující je, že k této významné odborné konferenci přizvali pořadatelé nejen pracovníky francouzské inspekce školství (na centrální i regionální úrovni), ale především velké množství ředitelů škol. Je pochopitelné, že k tématu řízení školství a odpovědnosti škol za výsledky žáků patří ředitelé škol (i školní inspektoři) mezi tu cílovou skupinu, která řízení francouzského školství významně spolu-utváří, a sdílení zahraničních zkušeností s různými systémy řízení školství v Evropě bylo pro ně (jakož i pro další účastníky) inspirující a obohacující pro jejich vlastní praxi. Ve Francii, která je systémem výrazně centralizovaným a která poměrně nedávno zavedla plošné testování žáků, v zemi, která široce diskutuje otázku zveřejňování výsledků jednotlivých škol formou žebříčků a kde si ředitelé opakovaně stěžují na minimální možnosti ovlivnit složení vlastního pedagogického sboru, je řízení školství a autonomie škol vysoce aktuální otázkou. I proto bylo zvoleno toto téma jako nosné pro jednu z nejvýznamnějších akcí francouzského předsednictví. V četných diskusích navazujících na jednotlivá vystoupení či kulaté stoly v rámci konference, bylo patrné, že téma autonomie školy je téma, které tamní ředitelé považují za zásadní pro kvalitu a demokratizaci školství. Také francouzský ministr školství, Xavier Darcors, který konferenci osobně zahájil, označil takto tematicky zaměřenou konferenci za nejvýznamnější ze všech konferencí, které francouzské ministerstvo školství v rámci evropského předsednictví organizovalo. Ministr přiznal, že francouzské školství ještě nedosáhlo dostatečné míry autonomie škol, především pak v oblasti pedagogické.

Základní otázky, na které konference hledala odpověď byly následující: Vede autonomie škol, jejíž hloubka i povaha se liší mezi jednotlivými zeměmi EU, ke zlepšování výsledků vzdělávání žáků? Jaké charakteristiky by měl vykazovat efektivní systém řízení školství? Jaká je povaha vztahu mezi autonomií škol a jejich odpovědností za výsledky žáků (akontability)? K hledání odpovědí na tyto otázky bylo

využito velké množství forem sdílení myšlenek – od plenárních přednášek, tří tematických workshopů a také panelové diskuse s významnými odborníky.

Vědeckou část konference otevřel úvodní přednáškou profesor z Cambridge University, John MacBeath, který zdůraznil, že základem pro hledání rovnováhy mezi autonomií škol, odpovědností škol za výsledky žáků a intervencemi státu do vzdělávání, je otevřený dialog všech stran. Prof. MacBeath zdůraznil, že vlády a jejich ministři školství jsou netrpěliví a požadují nápravné prostředky s okamžitou účinností. Cílem by přitom dle něj mělo být vytvořit ze škol učící se organizace, čehož lze ovšem docílit převážně v horizontu 4 až 5 let. Význam dialogu mezi ministerstvem a školami také zdůraznil švýcarský profesor Walo Hutmacher, když podtrhl, že vzdělávací politika ministerstva musí být především komunikována směrem ke školám a veřejnosti, spíše než ukládána zákonem, jak se často stává. Druhý, byrokratický, přístup pak má za následek ztrátu entuziasmu klíčových aktérů (ředitelů a učitelů), důležitých pro zavádění jakékoliv změny. Francouzský ústřední školní inspektor Francois Perret pak poukázal na určité meze dialogu na francouzském příkladu. Zdůraznil, že koncept výkonu či výsledků vzdělávání (*la performance*) nebudí ve francouzské učitelské veřejnosti příliš důvěry také z toho důvodu, že pohází ze sportovní terminologie výkonnosti. Svým popisem francouzské situace tak poukázal na skutečnost, že dialog mezi ministerstvem a (dle něj) řediteli škol na jedné straně a učiteli na straně druhé, se nedaří navázat a nedaří se jim nalézt společnou řeč. Prof. Jaap Scheerens z Univerzity v holandském Twente na závěr plenárních vystoupení dokumentoval na řadě indikátorů OECD z publikace *Education at a Glance*, jak od roku 1998 k dnešnímu dni postupně narůstala míra autonomie škol v jednotlivých zemích a dále se zaměřil na indikátory, které se vztahují ke kvalifikaci a kvalitě učitelů ve školách.

Po úvodních vystoupeních v plénu pak následovaly tři tematické workshopy: 1. Role aktérů (stakeholders) v řízení škol; 2. Řízení školství a výsledky vzdělávání žáků (jaké jsou nejrůznější mechanismy evaluace, zjišťující výkonnost jednotlivých škol?); a 3. Řízení školství a rozvoj lidských zdrojů (s důrazem na ředitele škol a jejich rozvoj). V jednotlivých workshopech vystoupili vždy čtyři zástupci různých evropských zemí a následovala diskuse k jednotlivým příspěvkům. Autor této zprávy vystoupil na pozvání pořádající instituce s příspěvkem ve workshopu č. 2. Raportéři jednotlivých workshopů pak shrnuli diskusi v plénu pro všechny účastníky konference.

V plénu dále vystoupila ředitelka evropské sekce Eurydice, paní Arlette Delhaxheová, která představila výsledky dvou srovnávacích studií Eurydice na téma autonomie škol a míry autonomního rozhodování učitelů. Ve svém příspěvku paní Delhaxheová zdůraznila, že trendem posledních několika let je rostoucí míra autonomie, která je nicméně vyvažována rostoucí centrální kontrolou výsledků vzdělávání formou externí evaluace, která vede školy k odpovědnosti za výsledky (akontabilitě).

Na závěr konference organizátoři zařadili panelovou diskusi, které se účastnili zástupci OECD (Bernard Hugonnier), UNESCO (Mark Bray), ředitel skotské inspekce (Graham Donaldson) francouzský profesor Jean-Pierre Boisivon a německá

zástupkyně Dorothée Bauniová. Z témat, která byla otevřena v panelové diskuse můžeme především vyzdvihnout dvě: vztah decentralizace školství a autonomie a rostoucí význam privátního doučování. Francouzský zástupce zdůraznil, že podmínkou autonomie není decentralizace řízení školství. Zástupce OECD pak zdůraznil, že decentralizované vzdělávací systémy nevykazují nutně lepší výsledky vzdělávání než systémy řízené převážně z centra. Jako příklad uvedl USA, kde je vysoká míra decentralizace řízení, nicméně výsledky žáků v PISA testech byly slabé. Druhým tématem, které otevřel prof. Mark Bray pak byl varovný nárůst privátního doučování, které je dobře zdokumentováno především v asijských zemích, kde narostlo do nebývalých rozměrů. Nicméně studie z některých evropských zemí ukazují, že tento problém se velmi rychle šíří i na území EU. Například v Řecku prochází okolo 80% všech žáků privátním doučováním. Tento trend pak samozřejmě klade otázník nad výsledky vzdělávacího systému a jeho efektivity měřeného externími testy (žáci se mnohému, co prokáží v testu že umějí, naučili třeba mimo školu) a tyto pak klade do nového světla. V návaznosti na toto zjištění pak můžeme ukončit odvoláním na úvodního řečníka konference prof. MacBeatha, který zdůraznil, že data (o výsledcích žáků a škol) musíme vždy vnímat jako otvírák na konzervy. Hlavní co přinášejí jsou nové otázky, nikoliv závěry o kvalitě školy, jichž by bylo vhodné využívat k nějakým postihům škol se „špatnými výsledky“. Data by tedy měla být základem pro společný dialog. Vhodnou měrou jeho vedení je vlastní hodnocení škol (autoevaluace) podpořena zpětnou vazbou i metodickou oporou od externích subjektů (kritického přítele, školní inspekce), jak zdůraznil nejen na této konferenci, ale jak to také můžeme obsáhleji číst v jeho knihách.

David Greger