

## RECENZE

MILAN POL

### **Škola v proměnách**

Brno : Masarykova univerzita 2007, 194 s.  
ISBN 978-80-210-4499-9.

K publikacím věnovaným škole jako instituci, organizaci či společenství v kontextu konceptu „škola jako celek“ (*whole school concept*) přibylo nové dílo z pera autora, který patří k našim předním badatelům, zabývajícím se výzkumem a teorií školy. Jeho dominantním zájmem v dané knize jsou problémy řízení, správy a vedení školy, školy jako specifické organizace, hledající adekvátní způsoby a cesty jak naplňovat svou výchovně-vzdělávací misi v soudobé společnosti a jejich měnících se institucionálních rámců.

Autorův přístup se vyznačuje analytickým proniknutím do problémů současné školy, která je vystavena četným tlakům politickým, sociálním a ekonomickým, novým úkolům a výzvám k otevřenosti a vnitřní změně. Východiskem výkladu jsou kritické analýzy trendů změn školy reflektované v současných teoriích, zejména zahraničních, a jejich konfrontace se strategiemi vzdělávací politiky a reálnými potřebami škol.

Za cenné přínosy práce považují zejména následující

- a) *heuristickou hodnotu*: autor přináší množství tematicky uspořádaných informací a odkazů na významné teorie, mezinárodně diskutované, u nás známé jen úzkému okruhu odborníků;
- b) *poskytnutí orientace ve vývoji teorie změny školy*: autor vystihuje klíčové problémy a koncepty, proměny priorit vzdělávací politiky a potřeb školy v jejich teoretické reflexi;
- c) *respektování rozdílných sociokulturních kontextů*: autor respektuje rozdílnosti kontextů jako zdroje teoretických konceptů a odkrývá možnosti a varianty řešení problémů ve vztahu k reálnému prostředí, podmínkám a kultuře školy, včetně uvádění příkladů z praxe; ve shodě s metodologicky nosnými přístupy v současných sociálních vědách neusiluje o univerzální teorii.

Knih je členěna do deseti kapitol (včetně úvodu), vybavena bohatou odkazovanou literaturou, v níž převažují tituly, zejména zahraniční, z posledních dvou dekad, v nichž se proměna školy stala dominantním tématem sui generis. Pro čtenáře je nesporně důležité uvedení do problematiky, které je v úvodní kapitole koncipováno jako zdůvodnění paradigmatických rámců a pojmové struktury, na nichž je text založen. Pojmy jsou v jednotlivých kapitolách tematizovány a postupně odkrývány.

V kapitole *Škola jako instituce, organizace, pospolitost* se soustřeďuje autor zejména na analýzu pojmu organizace a výklad pojetí pospolitosti ve školním prostředí. Méně pozornosti věnuje pojmu *instituce*, jehož uvedení do vztahu k pojmu *organizace a pospolitost* bych považovala za vhodné, protože pro další výklad nemá

jen význam rámcový, je základem pojmové struktury textu a plní v něm průřezovou funkci. Za zdařilý považuji v této kapitole výklad v části *Škola jako specifická organizace* a charakteristiky školy jako *pospolitosti*, zdůrazňující humánní dimenzi a vzájemné závislosti účastníků společenství školy, dokreslující autenticitu školního prostředí. To jsou charakteristické rysy analyzovaných teoretických modelů, které se snaží co nejvěrněji zachytit realitu proměn školy s důrazem na role jejich aktérů.

Za zásadní považuji kapitolu nazvanou *Škola vedená, řízená a spravovaná*, která navazuje na dřívější publikace autora a prohlubuje pohledy na možnosti a limity autonomie školy se závažnými upozorněními na její sociokulturní a politické determinanty, které mají důsledky nejen organizační, ale také institucionální. Jak autor přesvědčivě dokládá, jak koncepce vzdělávací politiky strategicky ovlivňuje (ne)zdokonalování a (ne)rozvoj vzdělávací praxe. Zdůraznění významu participativní vzdělávací politiky pro dobré fungování škol v současnosti lze považovat za jeden ze zásadních přínosů práce.

Za pozoruhodnou považuji kapitolu *Škola skládající účty*, v níž autor nezůstává jen u *akontability* jako nástroje soutěživosti a konkurenceschopnosti školy, nýbrž zdůrazňuje aspekt kvality a především souvislosti kvality a důvěry ke škole jako expertní instituci podporující učení. Dokládá význam odpovědnosti celé společnosti, jejích institucí a subjektů, za školu.

Kapitola *Škola učící se a spolupracující* představuje přínos k interpretaci pojmu *škola jako učící se organizace*. Tento pojem je používán v řadě textů jiných autorů, nezřídka bez hlubšího vysvětlení jeho významu vzhledem ke spolupráci přímých aktérů školního vzdělávání a partnerů školy. Autor zde zdůrazňuje spojení práce školy se sociálním učením, propojenost komunikace a spolupráce školy s rodinou a místní komunitou jako nezbytné atributy udržitelného rozvoje školy a její autonomie. V situaci eroze tradičních funkcí školy a hledání jejích nových podob považuji autorův důraz na hodnoty a kulturu školy jako specifického prostředí pro učení a produkování vědění, vedle tradiční transmise, za podstatný přínos k teorii vzdělávací změny i k metodologii výzkumů školy. Tím, že se autor neomezuje pouze na teoretickou analýzu „ideálních modelů“ školy, nýbrž odkazuje také na empirické výzkumy, včetně výzkumů realizovaných v českém prostředí, a reflektuje kritický důsledek změn v kontextu práce školy a učitelů, přispívá současně k volbě postupů a formování strategií proměny v reálném prostředí škol. Autor v této kapitole představuje různé modely vedení školy a důsledky jejich aplikace pro rozvoj školy jako učící se organizace, čímž přispívá k diskusi o vnitřních faktorech proměn školy. Zásadnější kritická výhrada z mé strany se vztahuje k relativně malé pozornosti autora věnované specifice školy jako učící se organizace, v níž hlavními aktéry jsou dospělí i dospívající, jak učitelé, tak i žáci. Učení se probíhá v interakcích uvnitř skupin i mezi těmito skupinami, žáci jsou také aktivními účastníky procesů, v nichž vznikají nové poznatky. Permanentní rekonstrukce vědění může být žáky a jejich aktivní účastí na procesech *učení se* výrazně determinována a ovlivňovat rozvoj organizace.

Za průkopnickou považuji kapitolu nazvanou *Škola pracující s daty*, která je podstatná pro pochopení smyslu autoevaluace a procesů, které autoevaluaci školy

umožňují. I když autor nepoužívá termín *evidence based approach*, dokládá zřetelně potřebu vnitřního a vnějšího hodnocení školy založeného na spolehlivých důkazech a vyhodnocování rozmanitých dat, prezentovaných v různých formách a interpretacích, adresně zaměřených na cílové skupiny.

Nová témata otevírá kapitola *Škola v době grantů a grantových projektů*. Autor nechápe granty pouze jako návod k vícezdrojovému financování škol, jak bývají zjednodušeně granty a projekty vnímány, nýbrž kriticky reflektuje nový fenomén, který má potence nepřímého nástroje podpory inovací a nadstandardních aktivit škol stejně tak jako nástroje omezování autonomie školy a podřizování se diktátu trhu.

V kapitole *Škola v kontextu celoživotního učení* nacházím apel na proměnu tradičního modelu školy (chápané jako organizace s monopolem na formální vzdělávání) ve školu otevírající cesty k učení z více zdrojů v celoživotní dimenzi. Kromě spojení koncepce celoživotního učení s modelem komunitní školy rozšiřující své aktivity k dospělým, což považuji za jednu z možných alternativ, bych očekávala spíše výraznější orientaci na *model školy posilující svou koordinační a metodologickou roli v učení u dětí a dospívajících*, školy otevírající cesty k učení z více zdrojů v celoživotní a všeživotní dimenzi, naplňující koncept celoživotního učení u standardní školní populace.

Kapitola *Škola podporovaná* obrací pozornost k různým zdrojům a formám podpory, zřetelně poukazuje na důsledky ne-podpory nebo slabé podpory při existenci potencionálních, avšak nevyužívaných zdrojů podpory, zvl. ve sféře vzdělávací politiky a pedagogického výzkumu i uvnitř samotné školy, která musí vytvářet vnitřní podmínky pro přijetí podpory.

Poslední kapitola knihy se zabývá úkoly, zodpovědnostmi a pravomocemi vedoucích pracovníků škol, zvláště ředitelů, v procesech proměn školy a potřebou jejich specializované odborné přípravy v průběhu kariérní dráhy. Integruje teorie vzdělávací změny a teorie orientované na kompetence vedoucích pracovníků. Kriticky hodnotí standardizovaný studijní program, který v ČR byl legislativně potvrzen jako povinný pro vedoucí pedagogické pracovníky.

Text je zakončen relativně stručným závěrem, který je spíše shrnutím úvodních záměrů autora a výzvou k úvahám než naznačením perspektivních linií a priorit dalšího bádání či obsahu žádoucího odborného politického diskurzu či dialogu mezi teorií a praxí.

Recenzovanou publikaci považuji za přínos značného významu pro rozvoj teorie školy a teorie organizační kultury školy. Kniha je také příspěvkem do současného diskurzu o možných scénářích budoucího rozvoje školy v situaci, kdy se heterogenita a rozmanitost organizačních podob školy stává standardem.

Publikaci nepochybně ocení nejen akademická a výzkumná sféra, ale také vedoucí pedagogičtí a školští pracovníci, zejména pak studenti školského managementu a učitelské týmy ve školách. Lze si přát, aby poučení v knize hledali a nacházeli také tvůrci školské politiky na úrovni státní, regionální i místní.

*Eliška Walterová*