

KALDESTAD, O. H.; POL, M.; SEDLÁČEK, M. (eds.)

Vybrané otázky školského managementu. Norská perspektiva

Brno : Masarykova univerzita, 2009.

Publikace *Vybrané otázky školského managementu* vznikla jako jeden z výsledků spolupráce mezi Ústavem pedagogických věd Filozofické fakulty Masarykovy univerzity a Norské učitelské akademie v Bergenu. Dílo tvoří soubor deseti textů norských autorů, kteří čtenáře z různých úhlů pohledu zasvěcují nejen do norské situace, ale mnohdy zapojují norskou skutečnost do širších souvislostí. Podle slov českých editorů byli vybráni autoři působící v Norsku, odborníci s detailní znalostí tématu, ale i jeho norského a mezinárodního kontextu, dále lidé se zkušenostmi ze školství i z jiných oborů. Na publikaci je patrný různý rukopis více autorů, příspěvky jsou nestejně úrovně, však dílo nemělo ambici uceleného kompaktního pohledu na norské školství, ale výběrového pootevření dveří.

Publikace začíná kapitolou *Vstupní poznámky: výzvy ve vedení, řízení a správě norských škol*. Jedná se o seznámení s aktuální situací v Norsku, za povšimnutí stojí jistý nepoměr mezi výší procenta norského HDP, které má rezort školství v Norsku k dispozici (6,6 %) a průměrnými až podprůměrnými výsledky norských žáků ve srovnávacím šetření PISA. Inspirující pro českou přítomnost je skutečnost, že tento údaj byl zřejmě jedním z impulzů nové kurikulární reformy *Podpora vědění*. Dále je rozebírán rostoucí význam role vedoucích pracovníků škol a jsou popsány základní priority v této oblasti.

V následující části nazvané *Přístupy k vedení školy ve Skandinávii* zaměřuje autor pozornost na historické proměny vedení školy v základním a středním školství v Dánsku, Norsku a Švédsku. Poukazuje na silné tradice skandinávských zemí a jistý střet těchto tradic s postupujícími globálními trendy, dále na úvahy o vyváženosti vlivu na vedení školy ze strany ředitele, úřadů lokálních i centrálních.

Příspěvek *Účast ve školské byrokracii – o limitech a možnostech jednání* začíná úvahou o těchto aspektech jednání vedoucích pracovníků v hierarchii školského systému, zabývá se hranicí mezi daným stavem a možnostmi jednání vedoucích pracovníků. Pojem jednání je rozebírán v polemice s názorem, že klasické administrativní vedení neposkytuje možnost obnovy organizace, jako alternativa je nabízeno tzv. vztahové vedení (více v kapitole č. 8). Podle autora mají vedoucí pracovníci možnost navzdory byrokratickému zakotvení vytvářet a prosazovat vlastní organické struktury. Jde o zajímavý a použitelný pohled na tradičně konzervativní byrokratickou svázanost řídicích pracovníků, dále je pracováno s myšlenkou, že školní byrokratické struktury nemusí být pevné a konečné, ale otevřené potenciálním změnám. Na druhé straně je kapitola vedena v duchu jisté polemiky o neochotě vedoucích pracovníků příliš něco ve škole změnit a malé míře spontaneity v jejich jednání.

Autor části nazvané *Organizační systém vedení škol* zvolil kvalitativní popis dvou druhů organizací, zpracoval je na základě rozhovorů s učiteli a vedoucími pracovníky škol na dvou základních školách. Je srovnáván klasický typ uspořádání

vedení školy (nazýván Skála) s alternativním typem (nazýván Řeka). Data získaná rozhovorem s pracovníky obou škol byla členěna do čtyř podkategorií (1. Vědění a rozvoj, 2. Loajalita a vztah k vlastníku školy, 3. Vedení a učitelská autonomie, 4. Jasnost vedení); závěr jistě stojí za přečtení, neboť autor nechává na čtenáři vlastní stanovisko k silným i slabým stránkám obou organizačních modelů.

Společná vize školy – pomoc pro rozvoj školy, nebo prach v zásuvce psacího stolu? Tato část pojmenovává problémy, které budou českému čtenáři jistě známé, zejména myšlenky o osobnosti učitele a jeho pojetí výuky a reflexe pedagogické činnosti, dále myšlenky o vztahu mezi skutečností a pedagogickou teorií. Nosným slovem příspěvku je vize, její význam v historickém kontextu, pojetí v systému i její nezastupitelnost v činnosti školy. Přes pojmenovávanou diverzifikaci je patrný autorův akcent na pozitivní význam společné vize školy a společných hodnot v souvislosti s ideálem školy jako učící se organizace.

Text Nové řízení veřejného sektoru vyzdvihuje konkrétní příklady zásadních změn v oblasti správy státu a obce. Poukazuje na skutečnost, že tzv. nové řízení veřejného sektoru je méně zaměřeno na pravidla, procesy, organizační kulturu a emoce, naopak stěžejní jsou efektivita, výsledky a zákazníci. Patrná je inspirace řídicími modely privátního sektoru. Nejprve jsou vymezeny základní atributy tohoto nového způsobu, jež jsou teoreticky zakotveny v důvěře ve vedení, nepřímé kontrole a pozornosti zaměřené na klienta. Dále jsou ukázány aplikace tohoto pojetí v podmínkách norského veřejného sektoru a sektoru vzdělávání. Závěr příspěvku je věnován kritice nové koncepce a jejím hlavním argumentům.

Vzdělávací plán ve školské reformě – pozměněný pohled na znalosti? Tak byl nazván příspěvek analyzující uplynulé norské školské reformy, komparativním způsobem je vymezena ta poslední. Autor klade významné otázky, zdali stávající školská reforma skutečně pomůže komplexně zlepšit výsledky norských žáků, nebo zdali opět půjde o politicky zabarvená rozhodnutí. Analyzuje pohled na znalosti žáků a klade otázku, zdali je současný vzdělávací plán se svým mnohoznačným pohledem na znalosti dobrým řídicím nástrojem. Závěry článku nejsou pro reformu příliš příznivé.

Stejně jako předchozí část, bude jistě i další příspěvek oslovovat českého čtenáře: název zní Krédo učitele – co znamená ve školské praxi? Současné diskuze o potřebě změn vzdělávacích programů, o výsledcích našich žáků i státní maturitní zkoušce otevírají prakticky totožné problémy, jak jsou pojmenovávány v této části publikace. Inspirující pro čtenáře je náčrt situace po jistém neúspěchu norských žáků v šetření PISA 2006 a nejrůznější reakce na tuto skutečnost. Vzhledem k současnému období, kdy i české školství má k dispozici komentované klesající výsledky českých žáků, může být reakce norského prostředí docela zajímavá. V příspěvku je pozornost obrácena na inspirativního učitele, který by měl vždy ovlivňovat žáka, a tedy by měl být nosným pilířem jakékoli školské reformy.

Kapitola Vztahové vedení nepřináší v prvním plánu mnoho nových informací. Bedlivému čtenáři jistě neuniknou odkazy na známé teorie a publikace (Kolb, Senge, Rogers, McGregor). Pro potřeby vedoucích pracovníků je ovšem uvědomování si potřebnosti vztahového vedení, jeho prvků a hutného vysvětlení této

problematiky jistě užitečné. Lidé jsou nenahraditelnou hodnotou organizace, školy a kultivace vzájemných vztahů je na místě. Zajímavou částí je srovnání vztahové odvahy a vztahové zbabělosti.

Výzkumné partnerství při rozvoji škol se zabývá citlivou otázkou partnerství, které spojuje akční výzkum a akční učení. Spolupráce pedagogických pracovníků škol a odborníků zvenčí mívá svoje úskalí, které může podle autora článku vyplývat z nepochopení různosti zastávaných rolí. Příspěvek je založen na příkladu procesu formování modulu magisterského studia pro ředitele škol a učitele a snaží se ukázat výhody propojení výzkumu a rozvoje. Tento proces se ukázal užitečným svým akcentem na vyvážení poměru mezi rozvojem školy a rozvojem teorie, ukázal výhody vzájemného ovlivňování a oboustrannost využívání informací

Kapitola o konkrétní nabídce vzdělávání pro ředitele norských škol je zajímavou novinkou. Část Ředitelská škola – kvalifikace ředitelů škol a budoucnost norského školství je uvedena krátkým historickým exkurzem, který objasňuje vývoj pojetí vzdělávání norských řídicích pracovníků. Myšlenky a postupy uplatňované v aktuální norské přítomnosti jsou inspirativním čtením pro všechny, kteří se zajímají o vzdělávání řídicích pracovníků ve školství, kompetence ředitelů a v ideálním případě by mohli ovlivňovat pomalu zastarávající situace v České republice. Příspěvek přináší i konkrétní náměty obsažené v příloze, kdy čtenář získá představu o obsahu vzdělávání řídicích pracovníků v Norsku.

Publikace Vybrané otázky školského managementu, Norská perspektiva je jistě inspirativní pro českého čtenáře. Nejen primárním cílem rozšířit obzory a přinést zkušenosti, inspirace a náměty k přemýšlení, zejména v současné době, která v českém kontextu přináší aktuální diskuze a tlaky na změnu některých částí dvou významných zákonů ovlivňujících školství – školský zákon a zákon o pedagogických pracovnících. Lze souhlasit s editory publikace, že toto dílo pomůže poodhalit laické i odborné veřejnosti dosud zastřený kontext a specifický vývoj norského školství.

Václav Trojan