

Náčrt cesty k vybudovaniu plnohodnotného vzdelávania v SR

K návrhu cieľov Národného programu rozvoja výchovy a vzdelávania sa vyjadrujem na priamy podnet predsedu Výboru NR SR pre vzdelávanie, vedu, mládež a šport.

V návrhu cieľov Národného programu rozvoja výchovy a vzdelávania i v diskusii o nich sa objavili viaceré pozitívne podnety, ktoré upútali pozornosť (napr. povinné vzdelávanie). Vyjadriť sa k nim však vyžaduje najprv vidieť všetko ako jeden celok. Keďže ho nevidím, pokúšam sa o náčrt kompatibilného (nie konfrontačného) celkového obrazu spolu s pedagógmi, riaditeľmi plnohodnotných škôl, pedagógmi pedagógov, aktérmi neziskového sektoru, zriaďovateľmi... Práve takýto obraz môže ukázať **silné dôvody** pre celkovú (systémovú) zmenu, ktoré by podnietili uvažujúcich ľudí nielen k podpore takejto principiálnej zmeny (nie kozmetickej), ale i v možnosti jej kontroly (sledovať ďalšie kroky či sú konzistentné s vyhláseniami). Otvorenie priestoru na takúto nie formálnu, ale vecnú diskusiu považujem za prínos.

Spoločné pochopenie **podstaty úsilia** o vylepšenie stavu je dôležité preto, aby zmeny zasiahli v synergii **školstvo ako celok**, a tým aj **deti** – ako aj autori návrhu chcú – pozitívne, v ich celistvosti. To, čo v našom náčrte dávam do popredia je: a) **autonómnosť školy** v dizajnovaní svojho edukačného/organizačného modelu, b) vytvorenie **podmienok** pre sebarozvoj školy, c) **slobodný výber** poskytovateľov podporných služieb školou (podobne aj jej partnerov), tak aby mali z toho osoh deti a dalo sa vidieť, že škola žije a d) **profesionalizácia vedenia rezortu** v zmysle **znalostnej organizácie**. Tieto kľúčové nastavenia v sebe zahŕňajú aj očakávaný priestor (i finančný) pre slobodné „neprojektové“ **sieťovanie vitálnych škôl** (networking), čo je nová paradigma dynamicky sa rozvíjajúcich inštitúcií spoločne sa snažiacich o rýchlejší spoločný progres v určitej oblasti.

Fín Passi Sahlberg (2015) sa nebojí hovoriť o Fínskom Sne pri obnove (nie reforme) školstva. Avšak národná frustrácia s reaktívnymi politikami u nás nepripúšťa reči o slovenskom Veľkom Sne (uveriteľnej vízii), preto sa budem snažiť argumentovať realitou. Hovorím o tom, čo už **dnes na niektorých školách jestvuje** (no príliš nepúta pozornosť) a je dôkazom, že aj na Slovensku sa dá v ojedinelých prípadoch dosiahnuť to, čo napr. vo Fínsku. Zatiaľ nezvládaným problémom je dosiahnuť to plošne. Preto dnes potrebujeme urobiť **kritickú voľbu** s radikálnym – t. j. korene zasahujúcim a vitalizujúcim – dopadom, aj za tú cenu, že by bola tretinou ľudí v systéme nepochopená a ani nie vítaná (najmä tými, ktorým súčasný stav viac vyhovuje).

Na školu a školstvo pozerám očami človeka z praxe: od katedry, keď som vzdelával Rómov, cez žiakov na všetkých úrovniach škôl vrátane odborných (od ZŠ nahor i VŠ), cez vzdelávanie pedagógov/riaditeľov, cez založenie/vedenie inštitúcie v oblasti neformálneho vzdelávania so stovkami lektorov, cez medzinárodné partnerstvá, cez poskytovanie diagnostických služieb školám, cez spoluprácu pri rozvoji stovky škôl, cez poskytovanie špecifickej podpory zriaďovateľom až po poskytovanie expertného poradenstva na najvyšších intervenčných úrovniach.

I. PREČO POTREBUJEME ZMENU (v súvisi so sociálnym kontextom a stavom krajiny) -----

Myslím si, že kritickým problémom našej spoločnosti je znehodnotenie a nedoceňovanie hodnoty **sociálneho kapitálu** (tvoria ho: sociálne spojenia a nimi generované dobrá/prínosy, osobitne dôvera, kultúra komunikácie, normy spolupráce a spolupatričnosti), čoho vážnym prejavom je legitímna **nedôvera** ľudí voči všetkým zložkám moci. **Slabý progres** v budovaní právnej a občianskej spoločnosti generuje v ľuďoch z jednej strany hnev, agresivitu a súčasne vysokú mieru rezignácie na **spoločné dobro** (ustupujú etické kritériá) a pocit bezmocnosti, a z druhej strany posilňuje masový únik do

súkromných svetov. Sme krajina s rozmrvenými ľudskými vzťahmi, ktoré neumožňujú vytvárať funkčné vitálne celky a spolu-dizajnovať svet (občiansku spoločnosť), ktorého sme súčasťou. Škola v tomto kontexte nedokáže byť liahňou sociálneho kapitálu, a tam, kde napriek všetkému je, ide o paradox hodný hlbšieho skúmania.

Krajina, ktorá hospodársky relatívne funguje, potrebuje naliehavo **investovať do rozvoja kritického myslenia a hodnotového nastavenia spoločnosti**, aby u nás neprevažovalo sústredenie na potreby ega (v celku pochopiteľné), neoslabovala sa naša chuť a schopnosť myslieť na druhých, neprestali sme vytvárať pracovné príležitosti (vnímať potreby ľudí a odpovedať na ne) a nečakali sme na to, že toto príde riešiť zvonka niekto iný. Nie je prezieravé **nevyužívať potenciál našich ľudí** na rozvoj krajiny, zväčšovať hospodársku jednostrannosť a strácať sebestačnosť v dôležitých oblastiach, kde by k tomu nemuselo dochádzať. V silných globalizačných prúdoch je identita a autonómnosť krajiny s oslabenými sociálnymi spojeniami vážne ohrozená. Odchody ľudí do zahraničia kvôli prekážkam v realizovaní progresívnych vecí u nás doma sú pre nás stratou. Množstvo nezávislých prieskumov a naša každodenná prax nepriaznivý stav v oblasti nášho sociálneho kapitálu potvrdzujú. [napr. Štatistiky ESS (Europ. Social Survey), ISSP (Intern. Social Survey Programme), OECD, TI 2014, WEF 2014].

Medzi **stavom školstva** na jednej strane, a oslabením **autonómnosti/sebестаčnosti** (z hľadiska hospodárskeho rozvoja) a úpadkom **sociálneho kapitálu** na druhej, je možné vidieť súvis. Myslím si, že nášmu školstvu na všetkých úrovniach chýbajú predstavy o tom, čo je a čo prináša/umožňuje **autonómna výchovno-vzdelávacia inštitúcia** (organický rozvoj školy ako jedného ekosystému) a súčasne chýba primeraná **podpora** takéhoto jej rozvoja s príspevom celej spoločnosti. V rezorte pretrvávajú formy riadenia, ktoré neumožňujú využitie/zhodnotenie vnútorného potenciálu, ktorý je v ľuďoch (deťoch, učiteľoch, riaditeľoch...) pracujúcich v systéme na nižších úrovniach. Tradícia autonómnych škôl (základných, stredných) u nás chýba a v školstve prevažuje skôr direktívnosť a kontrola, a v ich dôsledku rozšírená prílišná opatrnosť, pretvarovanie sa a strach. Výsledkom je zriedkavý sebarozvoj škôl a pochopiteľne nízke spoločenské uznanie zviazaných pedagógov. Profesia autonómneho učiteľa v krajinách s excelentnými výsledkami vo vzdelávaní je oproti tomu spoločensky rešpektovaná a atraktívna (A. Hargreaves, M. Fullan, 2012).

V celkovom pohľade **súčasná kultúra a hodnotové nastavenie** štátnej správy v oblasti školstva nevytvára potrebné i očakávané podmienky pre tých, ktorí sú v teréne s deťmi. V tomto súvisi sa zatiaľ nedarí zmierňovať alarmujúci negatívny dopad sociálnych rozdielov na úspešnosť detí v dosiahnutom vzdelaní. Autonómny rozvoj je brzdený **zväzujúcou závislosťou medzistupňov riadenia** od rozdeľovača finančných zdrojov (voči ktorému treba byť lojálny). **Roly v riadení** nie sú definované a chápané ako **služby smerom nadol** a osoby v riadiacich pozíciách (riaditelia/zriaďovatelia) nemajú povinnosť transparentne vyúčtovať svoju prácu celej komunite (aj v zmysle „hodnoty za investované peniaze“). V školskom systéme je množstvo ľudí s veľkým vplyvom/mocou/direktívnym prístupom bez dispozície zaujať partnerskú pozíciu, vzbudzovať dôveru a počúvať podriadených. Ak má ísť o **„najväčšiu reformu školstva za posledných 25 rokov“** (TASR, cit. minister P. Plavčan, 2016), vidím ako potrebné urobiť **reflexiu** súčasných hodnôt a princípov operovania školských orgánov a dať ich **do súladu** s potrebným autonómny nasmerovaním celého školstva (autor, 2013).

Hodnoty udržiavajúce súčasné školstvo: administratívna/formálna funkčnosť, direktívnosť, kontrola, moc, centralizovanosť, zabezpečenie základného poriadku, byrokracia, nemennosť, vplyv finančných záujmových skupín, netransparentnosť/nejasnosť, formálna kompetentnosť, extrémna „efektívnosť“ (relatívne nízke náklady na pedagóga, neuspokojivé napĺňanie základných a rozvojových potrieb detí), uprednostnenie krátkodobých horizontov (hasíme to, čo horí).

II. ČO JE POTREBNÉ UROBIŤ PRE DOSIAHNUTIE ZMENY -----

Základné tézy:

1. **Autonómnou a vnútorne súdržnú („silnú“) krajinu** môžu vytvárať len **autonómni** („kriticky a komplexne rozmýšľajúci“) **ľudia**, ktorých spájajú **spoločné hodnoty** (nestačí strach; R. Barrett, 2011); **autonómnych ľudí** (slobodné a zodpovedné deti stavané postupne stále viac do pozície relevantných partnerov) môžu pripravovať len **autonómne školy** (s autonómnymi učiteľmi; riaditeľmi; zriaďovateľmi, ktorí sledujú reálne potreby a konajú podľa spoločných hodnôt, s ktorými sú v súzvuku, Y. Zhao, 2012). V školách je potrebné dať ľuďom viac slobody, aby využili svoj potenciál bez strachu. Pre tieto úlohy sú potrební **riaditelia s novým kompetenčným vybavením** (vedomosťami, zručnosťami) schopní viesť školu na ceste jej autonómneho rozvoja (aby tvorila jeden synergický celok a vitálny ekosystém, v ktorom všetci rastú – t. j. bola „generátorom“ sociálneho kapitálu; autor, 2014). Takáto škola učí deti od samého nástupu do nej preberať zodpovednosť za svoj rast a rozvoj (podporuje sa veku primeraná autonómnosť učiaceho sa).
2. **Autonómnosť školy** je potrebná pre získanie **schopnosti stálej sebaobnovy** (seba-transformácie), aby škola dokázala pohotovo a adresne odpovedať na potreby učiacich sa a stav/rozvoj spoločnosti (D. Hargreaves, 2010, Caldwell & Spinks, 2013, Mattila, 2015) a bola **učiacou sa/znalostnou organizáciou** (Kokavcová, 2011); cez takéto školy sa realizuje skutočná **transformácia školského systému** (a na potreby takýchto škôl by mali pozitívne odpovedať všetky inštitúcie a nie naopak). Autonómne školy by mali mať k dispozícii potrebné **prostriedky** na to, aby si mohli zadovážiť **služby**, ktoré sú z ich pohľadu významné. Takto je možné začať zvyšovať **kvalitu profesie pedagóga** (nestačí kvalita jednotlivého učiteľa), čo je **klúčové** (A. Hargreaves, M. Fullan, 2012). Zvládnutá autonómnosť je nevyhnutným predpokladom dosiahnutia vnútornej súdržnosti pre **didaktické dizajnovanie edukácie** podľa reálnych potrieb detí (aj pre tvorbu reálneho školského vzdelávacieho programu), **partnerskú spoluprácu** a budovanie školy ako **znalostnej organizácie** (A. Argyris, 2010, I. Jahnke, 2016). Spolupráca slobodných ľudí neprináša len lepšie výsledky, ale aj iný model výchovy a s týmto všetkým spojené väčšie spoločenské uznanie.
3. **Riadiace štruktúry školstva** majú zodpovedať **potrebám škôl** (kvalifikáciu, osobnostným a morálnym profilom, počtom) a umožňovať ich **autonómny rozvoj** tak, aby dokázali smerom nadol zabezpečiť to, čo je potrebné (Fullan, 2015). Z tohto dôvodu potrebuje **personál rezortu školstva**, ktorý sám od seba nezmení systém svojho fungovania, **nových ľudí s očakávanými zručnosťami** osobitne v oblasti **znalostného manažmentu** (systém uchovania nadobudnutých znalostí, a vytvárania a šírenia nových pre stály rozvoj organizácie/inštitúcie) a **vedenia znalostnej organizácie**. Ide o doťahovanie predchádzajúcich začatých reformných procesov decentralizácie, snád' dobre myslených, ale nie celkom domyslených/stihnutých, vytváraním vhodných terénnych podmienok pre dosiahnutie skutočnej autonómnosti a pochopenie jej významu pri organickom rozvoji školy (ktorý by nebol rušený nesúrodými vonkajšími zásahmi).

Prostriedky a voľný priestor pre organický rozvoj škôl zvnútra, ktorý začína nájdením správneho riaditeľa, dáva možnosť **vydať sa na objavnú cestu rozvoja školy** (E. Morin, 1999), na ktorej možno využiť **sieťovanie – zdieľanie znalostí**, ktoré sú pre školy dôležité, lebo im umožňujú lepšie/efektívnejšie plniť svoje poslanie (B. Caldwell & Spinks, 2013, City, 2009).

Žiadané hodnoty: finančné a materiálne podmienky, sloboda disponovať potrebnými financiami, autonómnosť, zodpovednosť, skladanie účtov (akontabilita), posilnenie rol zamestnancov,

profesionalita, tvorivosť, radosť z práce, rešpektovanie sa, otvorenosť, spolupráca, partnerstvo, vzájomné delenie sa, prítomnosť mužských vzorov, participácia, zapojenie komunity (vrátane rodičov), transparentnosť, jasnosť, dlhodobá vízia a udržateľnosť... Očakávané hodnoty určujú víziu a sú základom akéhokoľvek reformného postupu (hnutia).

Hlavné princípy: zabezpečiť školám potrebné podmienky, dať školám slobodu sebarozvoja/ rozhodovania/disponovania, vyžadovať od škôl objektivizovaný spoločenský prínos (zmenu k lepšiemu), školy s vyšším spoločenským prínosom (tvorbou sociálneho kapitálu) primerane odmeniť, pracovať/učiť/učiť sa v prepojení (so životom, medzi predmetmi), otvoriť sa voči poskytovateľom potrebných služieb (mimo štátnych inštitúcií), posilňovať prirodzené putá medzi školou a miestnou komunitou (vrátane rodičov), ktorej rozvoju škola prispieva, zmeny v školstve realizovať v synergickom celku.

III. AKO INICIOVAŤ ZMENU V ŠKOLÁCH, KDE SA NERASTIE -----

Najrýchlejšou cestou iniciovania sebarozvoja škôl je učiť sa z reflektovaných a autonómne dizajnovaných modelov škôl a ich najlepšej praxe u nás a v zahraničí formou voľného sieťovania tak, ako sa k tomu priznali aj Fíni (Sahlberg, 2015).

Východiskom prechodu od súčasných administratívne fungujúcich škôl k stále a udržateľne **seba-transformujúcim** školám je niekoľko **autonómne sa rozvíjajúcich** škôl, ktoré už s takýmito kvalitami a kultúrou existujú (Grohová, 2016). V mojom návrhu je k dispozícii viac takýchto škôl u nás i v zahraničí (napr. PK Yonge Developmental Research School, 2016), ktoré reálne vykazujú **pozoruhodné výsledky** a už medzi sebou v autonómne vytvorených sieťach komunikujú (podobnú sieť vytvára napr. <http://www.thecgcproject.org/>). Do voľne vznikajúcich sietí takýchto škôl sa zapájajú aj **univerzity** u nás i v zahraničí. Sieťe sebaobnovujúcich sa škôl vznikajú a rozširujú sa aj vďaka angažovaniu sa **mimovládnych inštitúcií a organizácií**. Na SK je **viacero nezávislých aktérov** (mimo rezortu MŠVVaŠ SR), ktorí sú schopní vyššie spomenuté služby (sprevádzať a trénovať riaditeľov a pod.) kompetentne poskytovať – čo dokážu len vďaka osobám majúcim priamu skúsenosť s rozvojom autonómnych inštitúcií. **Neziskové organizácie**, hoci generujú sociálny kapitál v oblasti výchovy a vzdelávania, samy zápasia o prežitie, lebo im chýba prístup k potrebným financiám, ktoré dokážu spravovať efektívnejšie a odbornejšie ako veľké inštitúcie.

Prax i medzinárodné skúsenosti potvrdzujú, že o know-how evidentne progresívnejšie fungujúcich škôl, ktoré sú v stálom režime **seba-transformácie**, je veľký záujem. Preto **zárodky seba-transformujúcich sa škôl** sú schopné generovať vznik mnohých **podobných škôl aj u nás**. Kľúčovou úlohou MŠVVaŠ SR, samospráv a zriaďovateľov škôl je **vytvoriť podmienky slobodného rozvoja** takýchto škôl do takej miery, aby nielen v krátkom čase vznikli, ale boli v tomto režime aj udržateľné (D. Hargreaves, 2012; B. Caldwell & Spinks, 2013).

NÁČRT PROCESU NAŠTARTOVANIA ZMENY

V aktuálnom návrhu cieľov Národného programu je **koncept autonómneho rozvoja škôl** vyjadrený na niekoľkých miestach, napr. keď sa hovorí o rešpektovaní princípu decentralizácie školstva a dôslednom dodržiavaní princípu subsidiarity, poskytovaní adekvátnej podpory učiteľom pre zhodnotenie ich slobody, slobodnom výbere z učebných materiálov alebo centrálnom postavení učiaceho sa dieťaťa s jeho osobnosťou a jedinečným potenciálom rozvoja. Napriek týmto zmienkam považujem za dôležité zdôrazniť, že **výchova autonómneho** (slobodného a zodpovedného) človeka/

dieťaťa vyžaduje prítomnosť **autonómnych pedagógov v autonómne koncipovanom modeli výchovy a vzdelávania**, ktorí umožňujú pružne reflektovať a naplňovať relevantné potreby všetkých aktérov a súčasne reagovať na potreby miestnej komunity (vrátane rodičov) či spoločnosti.

1. Slobodný rozvoj jednotlivých škôl:

Pre seba-transformáciu školy na školu schopnú **stálej sebaobnovy**, a tým odpovedajúcu na aktuálne/relevantné potreby jednotlivcov i spoločnosti, existujú nielen vypracované **metodiky** (J. McTighe & G. Curtis, 2016, I. Jahnke, 2016, Fullan, 2012), ale aj **poskytovatelia** relevantnej podpory na ich implementáciu a **živé príklady takýchto škôl na SK**, ktoré možno navštíviť a sa s nimi zosieťovať. Súčasne možno povedať, že slobodné **sieťovanie škôl** dáva priestor skúseným pedagógom (expertom), ktorí na týchto školách pôsobia, školiť/zaučať ďalších **potenciálnych záujemcov**. Systém, aby sa rozvíjal, nepotrebuje v tejto oblasti **centralizované riadenie a kontrolu**, na aké sú organizácie MŠVVaŠ SR i pedagógovia zvyknutí, ale len dosiahnutie **hodnotovej kompatibility** medzi školami (ktorú možno dosiahnuť napr. cez mapovanie rozvojových potrieb školy), **spoločný jazyk** umožňujúci vzájomné pochopenie a **vhodné podmienky** na vytváranie a zdieľanie relevantného know-how. Na procese seba-transformácie škôl sa začínajú podieľať aj vysoké školy, ktoré si v dialógu so školami **nachádzajú svoje miesto a relevantné formy partnerskej spolupráce a podpory škôl**. V navrhovanom koncepte treba vo väčšej miere počítať s obohacujúcim prínosom mnohých iniciatív a organizácií z mimovládneho sektora (s možnosťou ich partnerskej participácie už vo fáze vytvárania projektových schém bez diskriminácie).

2. Voľné sieťovanie viacerých škôl na ceste autonómneho rozvoja:

Školy, ktoré niečo dôležité spája, majú príležitosť spolupracovať. Takáto spolupráca potrebuje **spoločnú hodnotovú/komunikačnú platformu a podporné služby** facilitátorov sieťovania a vnútorného rozvoja. Tieto procesy môžeme sledovať v školách, ktoré už navštívili školu, ktorá funguje v režime stálej sebaobnovy (zámerne ju neidentifikujem), a z vlastnej iniciatívy začali implementovať vitálne prvky a koncepty jej fungovania, lebo ich škola a táto sebaobnovujúca sa škola sú hodnotovo kompatibilné (napriek tomu, že zriaďovatelia škôl sú nielen rôzni ale i odlišní). Treba opustiť paradigmu/predstavu, že je potrebné všetko organizovať a dizajnovať do detailov zhora; žiaľ, takto boli a sú nastavované všetky projektové schémy v rezorte školstva. Procesy spontánneho **sieťovania zdola** začnú fungovať vtedy, keď sa stane zrejým, že každému aktérovi prinesú niečo **dôležité**. Procesy a podmienky sieťovania (s potrebným administratívnym „uvoľnením“) detailne popisuje viacero odborníkov v oblasti transformácie školských systémov (B. Caldwell, 2013, Fowler-Finn, 2013, M. Lee & G. Finger, 2010, City, 2009) a osobne ich máme ešte pred autormi odskúšané.

V priebehu 3-5 rokov je možné **zapojiť** do procesu sebareflexie a seba-transformácie **väčšinu škôl** na SK. Výsledkom bude zvitálenie perspektívnych škôl a zánik neperspektívnych – „samospádových“ (nie administratívnym rozhodnutím, ale ich neschopnosťou sa zmobilizovať, resp. neschopnosťou komunity – vrátane rodičov – zmobilizovať sa a generovať spoločenský prínos). Toto je možné len za predpokladu, že celý proces bude od začiatku profesionálne sieťovaný a dostane potrebnú podporu. Systémovo sa presadí nová paradigma zmysluplnej školy.

3. Premena (vitalizovanie alebo zánik) administratívne fungujúcich, ale inak živoriacich škôl:

Modely škôl, ktoré na SK reálne fungujú, je možné rozdeliť do viacerých kategórií. V tejto chvíli poukážem len na dve najvýznamnejšie kategórie z nich. Prvou sú **autonómne sa rozvíjajúce** školy, ktoré realizujú komplexnú rekonceptualizáciu svojho výchovno-vzdelávacieho modelu a sú ochotné a schopné komunikovať s inými školami a svoje know-how sprístupňovať aj druhým školám. Druhou sú **rodiače sa autonómne** školy, ktoré vnímajú potrebu zásadných zmien vo svojom fungovaní, a hoci

nevytvárajú svoj originálny prístup, sú schopné aplikovať skúsenosti iných a spoluvytvárať sieť okolo progresívnych autonómnych škôl.

Medzi ďalšími kategóriami spomeniem už len jednu významnú - **administratívne fungujúce** školy, ktoré si nevšimli radikálne premeny vonkajšieho prostredia a zostávajú uzavreté za svojimi múrmi s mentalitou centralizovaného a direktívneho riadenia, čakajúce na „pokyny zhora“ (a potom kritizujúce tieto pokyny), s odmietaním partnerského prístupu a nepovažujúce autonómnosť a dôveru za kľúčové princípy svojho organizačného rozvoja. Chápem, že cesta sebarozvoja je vstupom do rizika, a mnohí nevidia dôvod, prečo do toho ísť. Veď prvé, čoho sa asi dočkajú, je tvrdá kritika. No máločo inovatívne a ešte menej prelomové prichádza na svet inak (F. Struhárik, 2015).

Ťahúňmi transformácie „zakliesneného“ školstva sú školy v prvých dvoch kategóriách, pre ktoré treba vytvoriť **podmienky**, ktoré som vyššie spomenul, aby v ich práci bola identifikovaná a priznaná **mimoriadna spoločenská hodnota** a s ňou bolo spojené aj **primerané finančné ohodnotenie** (min. 10% príplatok každému účastníkovi aktívne zapojenému do transformačného procesu; tak ako napr. vo Fínsku; priama výpoveď reprezentantov ministerstva na podujatí, Helsinki, 2015). Školy v tejto kategórii by mali dostať prostriedky na to, aby v ich personálnom zložení mohli byť primerane zastúpení profesionálne a osobnostne vhodne profilovaní muži (aj v úlohe chýbajúcich pozitívnych mužských vzorov).

Proces sebaidentifikovania/sebareflexie/sebazaradenia školy je možné naštartovať formou postupných výziev tak, aby sa do určitého časového termínu umožnilo školám prihlásiť/zaradiť do niektorého z predstavených modelov s tým, že **prvých niekoľko škôl** v každej kategórii (vo zvládnuteľnom počte) dostane po prezentovaní svojich podkladov a absolvovaní vstupnej diagnostiky (sledujúcej mieru potenciálu pre sebarozvoj) **prostriedky na naštartovanie celého procesu** (proporcionálne k veľkosti školy). Pozn.: Detailný dizajn procesu je k dispozícii.

4. Profesionalizácia v rezorte celého ministerstva:

Rezort školstva potrebuje **profesionálov najvyššej kvality**, ktorí by dokázali z neho urobiť **znalostnú organizáciu** úplne nového typu, **s kultúrou profesionálnej a morálne čistej služby**, aby tí, čo v školstve prichádzajú s prelomovými riešeniami nemuseli bojovať s nechápajúcou, ustráchanou alebo zväzujúcou administratívou rezortu, ktorá ich dnes oberá o energiu a schopnosť konať flexibilne. Budúcnosť krajiny je príliš veľký vklad na to, aby systém riadenia školstva, ktorý je súčasťou a spolugenerátorom súčasných problémov, zostal v súčasnom stave nezmenený a neredizajnovaný. Pravidlá a potrebné procesy sa musia nastaviť (či už na SK alebo v Bruseli) tak, aby neprekážali dosiahnutiu hlavného cieľa – teda úspešnosti v redizajne systému školstva a pritom ani v náznaku neumožňovali formálne a neúčinné riešenia.

V súvisi s novým dizajnom manažmentu rezortu bude potrebné urobiť prehodnotenie súčasných štruktúr a s nimi spojených pracovných pozícií, aby systém začal odhora profesionálne a dôveryhodne fungovať. Následne bude rozumné na jednej strane paralelne znižovať počet pracovných pozícií všetkých organizácií MŠVVaŠ SR, ktoré v celom tomto procese nemajú čím prispievať a pomáhať školám, na druhej strane – ak to bude potrebné – paralelne generovať pracovné pozície pre výkon nových rol spojených s autonómnym rozvojom škôl. Na týchto pozíciách by mali byť ľudia nielen s pridelenými kompetenciami ale aj kompetentní – majúci na to potrebné vedomosti, zručnosti, ktoré im aktuálne centrál (a ďalší poskytovatelia funkčného vzdelávania bez priamej skúsenosti s autonómnym typom rozvoja) nie sú schopné odovzdať.

Všetky náklady na takto koncipovanú systémovú transformáciu sú ľahko kvantifikovateľné a v porovnaní s alternatívou „nechať všetko bežať ďalej tak, ako to išlo“ budú predstavovať

v nasledujúcom päťročnom období vyčísliteľnú úsporu a generovať nevyčísliteľný zisk. Predpokladám, že pragmatický prístup ministerstva financií (sledujúci prosperitu a udržateľnosť krajiny), ktoré konzultuje politiky ekonomicky úspešných partnerov, nebude mať ťažkosti **investovať do rastu sociálneho kapitálu**, ktorý sa dnes považuje za motor ekonomického rastu s vyššou ekonomickou účinnosťou, lebo investovať len do ekonomického kapitálu nestačí (V. Siegler, 2014).

Od takto (alebo podobným spôsobom) predstaveného **základného konceptu systémovej zmeny** je potrebné odvádzať a formulovať relevantné **čiasťkové/sektorové ciele**, ktoré spomína predložený dokument a preskúmať, do akej miery sú vzájomne zlučiteľné a uskutočniteľné. V tomto príspevku sa zámerne nevenujem rozvinutiu vnútorných procesov autonómne fungujúcej školy, lebo v tejto oblasti prenechávam miesto mojej kolegyni – riaditeľke a dizajnérke nového modelu školy, ktorá vo svojom príspevku v princípoch predstavuje celý ekosystém reálne fungujúcej školy. Naše príspevky sú dialogicky prepojené, vzájomne sa dopĺňajú a vysvetľujú (Grohová, 2016).

OČAKÁVANÝ PRÍNOS POSILNEJ AUTONÓMNOSTI ŠKÔL:

- Školy **sa preberú** a spýtajú sa samy seba, v ktorej kategórii sa nachádzajú (môžu to zistiť napr. aj formou mapovania rozvojových potrieb).
- Školy **začnú uvažovať** o tom, v čom spočíva a aký je aj ich **spoločenský prínos** (pre rozvoj obce, mesta, regiónu v zmysle posilňovania občianskej spoločnosti, ochrany demokratických princípov, prípravy ľudí s chýbajúcou kvalifikáciou, znižovania rôznych typov neznášanlivosti a pod.).
- Školy dostanú **možnosť vytvárať si svoj vlastný edukačný ekosystém plnohodnotnej školy**, ktorá nepotrebuje byť stále zhora upozorňovaná na to, čo „má robiť“ a „ako zamedziť“.
- **Zvýšenie** finančných požiadaviek budú môcť školy podložiť **vyšším spoločenským prínosom**, ak ho dosiahnu (hodnoteným zvonka i zvnútra).
- Školy sa zamerajú **na optimalizáciu svojich podmienok**, aby mohli preukazovať legitímne očakávané výsledky a spoločenský prínos.
- Školstvo sa ukáže ako **sféra**, ktorá je **pre každú lokalitu významná** (ak vykazuje spoločenský prínos).
- Školstvo sa ukáže ako sféra, v ktorej fungujú určité **rozumné princípy**, je v ňom priestor na **možný rozvoj** a nevládne v ňom byrokracia/administratíva a nedostatok financií.
- O prácu v školstve prejavia záujem **schopní ľudia**, najmä **viac mužov**, ktorí chcú svoj osobný vklad zhodnocovať a nie zakopať.
- Školy, ktorých personál i miestna komunita (zahŕňajúca rodičov) sa nedokážu zmobilizovať pre nastúpenie cesty sebarozvoja stratia legitimitu svojej existencie a nárok na ich **umelé udržovanie** pri živote (lebo nablízku bude alternatíva lepšej školy, ktorá im dá viac).
- Na SK sa do 10 rokov zásadne v pozitívnom zmysle **zmení pohľad na školstvo** i situácia v ňom.
- V SK sa začne prejavovať politika autonómnejšieho hospodárskeho rozvoja s komplexnejším vnímaním súvislostí a robením rozhodnutí v dlhodobejšom horizonte očakávaného prínosu.

ZÁSADNÁ OTÁZKA:

V pokuse o zachytenie súčasného úsilia v celkov obraze sa nevymedzujem (ani ja ani moje kolegyni/kolegovia) voči ostatným účastníkom tohto diskurzu a ani si nenárokujem byť v tomto pokuse o vyjasňovanie vecí úplný. Preto sa len – ako jeden z účastníkov diskurzu – pýtam, či tento náčrt predstavuje to, o čo by malo v podstate v tejto fáze diskusie o redizajne celého školstva ísť. Alebo v nej ide o niečo celkom iné? Ak o iné, tak o čo? Len o detaily, či tam niečo má alebo nemá byť?

To by bolo asi málo (B. Pupala, 2016). Lebo je zásadne dôležité, aby všetci videli **silné dôvody** pre pochopiteľnú zmenu (riešenie), ktoré sú schopné **zmobilizovať ľudí** k tomu, aby túto zmenu **s plným nasadením** podporili a pri nej krátkozrako „nežgrlošili“ (robiac len kozmetické úpravy). V súvisí s týmto autormi navrhnutý text zatiaľ nevyjasňuje viaceré zásadne veci, napr. **efektívne fungujúce regionálne školstvo**. Je to školstvo, ktoré má minimálne mzdové náklady, ale na mnohých školách takmer nevidieť muža? Tomuto dôležitému predpokladu zdravej výchovy dospelých – zvlášť na druhom stupni – sa text starostlivo vyhýba. Zámerne sa nepýtam, či v duchu nejakej korektnosti.

Na všetkých úrovniach systému školstva (aj na úrovni ministerstva a jeho organizácií) stretám množstvo rozumných ľudí, ktorí podobný koncept premeny chápu, obdivujú (keď opisujeme **reálnu autonómne fungujúcu základnú školu s paritným zastúpením mužov a žien** na 2. stupni) a sa k nemu súkromne hlásia. Bolo by pozitívne, keby ho aj podporili, prípadne doplnili, ale vidiac všetko ako jeden organický celok, ktorý má slúžiť ich deťom a vybaviť ich nielen znalosťami ale aj prežitím a spoluvytváraním dôležitých hodnôt. Ak má dôjsť ku zmene, aká tu za 25 rokov nebola, tak to bude možné len pri vytvorení nehateného konsenzuálneho prúdu chápaných a spolupracujúcich ľudí na presadení takejto zmeny.

- Je nám v tejto fáze verejnej diskusie jasnejšie, **čo treba podporiť**?
- Pôjde nám len o presadenie čo najväčšieho počtu čiastkových návrhov, z ktorých môžu byť mnohé v dôsledku nedostatku financií zamietnuté alebo je pre nás dôležité pochopiť aj **funkčný organický celok**, ktorý nie je jednoducho možné „kastrovať“?

Sme v období radikálnych zmien na úrovni masového rozšírenia nových komunikačných médií a s nimi spojených technológií. Vzájomná interakcia sociálnych a technologických faktorov prináša so sebou hlboké kultúrne zmeny a vznik **úplne nových sociálnych javov** (napr. eskalácia globálnych konfliktov, pohyb veľkých investícií za lacnou pracovnou silou), a to v oveľa väčšej miere a neporovnateľne rýchlejšie ako tomu bolo v prelomových momentoch dejín (nástup písma, kníhtlače, elektronických médií...). Dnes už ide pri našom rozhodovaní aj o našu civilizáciu ako celok. Bezprecedentné civilizačné dilemy máme už dávno na stole a pre naše deti a vnúčatá príde toho ešte oveľa viac...

Aj preto je kľúčovou úlohou Slovenska v týchto dňoch odpovedať na otázku: Čo je najdôležitejšie urobiť preto, aby sa začala **vnútorná sebaobnova škôl**? S úmyslom iniciovať väčšiu zbiehavosť a jasnosť v doterajších odpovediach som sa o to práve pokúsil. Nie na základe snívania, ale na základe vlastných skúseností a v spolupráci a v dialógu s desiatkami škôl, ktoré už touto cestou idú.

NB: Text vznikol v dialógu viacerých pracovníkov z rôznych úrovní rezortu školstva nevynímajúc lídrov z prostredia univerzít, odborných a základných škôl, sféry neziskového sektoru, zriaďovateľov a reflektujúcich rodičov. Vážim si profesionálnu prácu všetkých partnerských inštitúcií. S cieľom nevytvárať protichodné prúdy, či záujmové zoskupenia rôznych subjektov, som sa zámerne vyhol ich presnému identifikovaniu. Nejdem/nejdeme proti nikomu, len proti neprofesionalite a ide mi/nám o skutočnú službu, zmysluplnosť a o pozitívnu zmenu.

Mgr. Ladislav Baranyai, PhD.

pedagóg, matematik, lektor, diagnostik, edukačný systémový dizajnér, iniciátor školského networku autonómnych škôl

Žilina, 1.11.2016

Použité zdroje:

- C. Argyris, T. Spyrou, J. Darzentas: Naturalising the Design Process: Autonomy and Interaction as Core Features (2010)
- L. Baranyai: Kompetencie na dosiahnutie výchovnej synergie v škole a v školskom zariadení (2014)
- L. Baranyai: Vplyv hodnotového profilu aktérov školy na kvalitu vzdelávania (2013, NÚCEM - konferenčný príspevok)
- R. Barrett: The New Leadership Paradigm (2011)
- J. Caldwell: Self-managing School (1988)
- J. Caldwell and J. M. Spinks: Leading the Self-Managing School (1992)
- **B. J. Caldwell and J. M. Spinks: The Self - Transforming School (2013) kľúčový zdroj**
- J.M. Carroll & col: Knowledge Management Support for Teachers (2005)
- E. A. City, R. F. Elmore, S. E. Fiarman, and Lee Teitel: Instructional Rounds in Education - A Network Approach to Improving Teaching and Learning (2009)
- M. E. Clark: In search of Human Nature (2002)
- J. Draxler: Ako zlepšiť slovenské školstvo (megablog, 2016)
- T. Fowler-Finn: Leading Instructional Rounds in Education: A Facilitator's Guide (2013)
- M. Fullan: Freedom to Change (2015)
- Gazette Focus CS: Finnish Lessons For KIWI Schools? (2012)
- V. Grohová: Škola fungujúca ako ekosystém /pracovný názov príspevku/ (2016)
- I. Halinen: General Aspects of Basic Education Curriculum Reform 2016 Finland (osobná prezentácia riaditeľky tvorby nového fínskeho kurikula)
- I. Halinen: What is going on in Finland? – Curriculum Reform 2016, Head of Curriculum Development Finnish National Board of Education
- A. Hargreaves, M. Fullan: PROFESSIONAL CAPITAL - Transforming Teaching in Every School (2012)
- D. Hargreaves: Creating a self-improving school system (2010)
- J. J. Hoey IV and J. L. Ferguson: REFRAMING QUALITY ASSURANCE IN CREATIVE DISCIPLINES - Evidence from Practice (2015)
- D. Kokavcová: Nová paradigma znalostného manažmentu (2011)
- I. Jahnke: Digital Didactical Design (2016)
- M. Lee & G. Finger: Developing a Networked School Community (2010)
- P. Mattila: How to Create the School of the Future (2015)

- J. McTighe & G. Curtis: Leading Modern Learning - A Blueprint for Vision-Driven Schools (2016)
- E. Morin: Seven complex lessons in education (1999)
- **Návrh cieľov Národného programu rozvoja výchovy a vzdelávania UČIACE SA SLOVENSKO Verzia na konzultácie s odbornou verejnosťou (časť 1 – „RŠ“)**
- B. Pupala: Riedky sen o „Učiacom sa Slovensku“ (Denník Postoj, 2015)
- P. Sahlberg: Finnish Lessons 2.0 (2015)
- Pioneering the future of Florida’s education system 2015-2016, PK Yonge Developmental Research School at the University of Florida (zmienka o spolupráci s nami - Slovakia)
- Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2016-2020 (2016)
- V. Siegler: Measuring Social Capital (2014)
- F. Struhárik: Študenti majú viac voľnosti, učiteľ sa mení na kouča. Na východe robia revolúciu vo vzdelávaní (2015)
- TASR: Rozhovor ministra Petra Plavčana pre TASR (6.4.2016)
- J. Vantuch: Reakcia na kritiku: Je to len prvý výkop (Denník Postoj, 2016)
- What’s worth learning? A curriculum confrontation Helsinki 2015 event poster
- M. Williams, J. Moyer, S. Jenkins: District Conditions for Scale: A Practical Guide to Scaling Personalized Learning (2014)
- Y. Zhao: World Class Learners: Educating Creative and Entrepreneurial Students (2012)