

## Slučování škol jako metoda „optimalizace“?

*Stanislav Štech*

O tzv. optimalizaci sítě škol se v různých obměnách mluví již od poloviny 90. let. Motivem vždy byly úspory finančních prostředků. Nejčastěji měla optimalizace podobu uzavírání (rušení) škol s malým počtem žáků/studentů, resp. jejich slučování (integrace).

V současné době se v některých zemích, i u nás, objevuje myšlenka optimalizace sítě cestou slučování škol znovu. Charakteristické pro tyto návrhy (údajná řešení) je, že probíhají v situaci souběhu demografického poklesu, výrazné restrikce veřejných prostředků do sektorů veřejného zájmu či veřejné služby (neutrálně označované jako „ekonomická krize“) a kritiky vzdělávacího systému ve světle klesajících výsledků žáků českých základních škol. Tento souběh poněkud zastírá pohled na svébytnou logiku fungování škol a jejich nároky. Máme totiž tendenci spojovat tyto skutečnosti uměle k sobě („málo dětí“ + „chybějící peníze na školství“ + „nízká kvalita vzdělávání“). Tyto jevy spolu přitom nemusejí vůbec souviset.

Demografický pokles byl třeba v některých zemích příležitostí, jak snížit počty žáků ve třídě a rozbít školy – tovární kolosy. Velké školy (nad 1 000 žáků/studentů) totiž všude ve světě charakterizují negativní jevy: zvýšený výskyt agresivních projevů, šikany a kriminality; vznik společenství žakovské kontrakultury, gangů; pokles výsledků vzdělávání, tj. vzdělávací kvality; zvýšené náklady na řízení (jen monitorování dění ve škole vedlo ke zvýšení počtu pedagogů, najímání soukromé ostrahy apod. Zachování menších škol nepůsobí ovšem samospásně – pozitivní efekty přináší, pokud je doprovázeno kvalitním dalším vzděláváním učitelů, zavedením autoevaluačních mechanismů apod.

Krize či škrty jsou zase výsledkem neochoty přispívat na vzdělávání ze společného - a domluvit se na tom. Je to věc priorit. V zemích, kde se prosadil tzv. manažerský systém řešení problémů školství, až příliš často vidíme naopak následný nárůst finančních prostředků na různé externí služby (tzv. outsourcing se týká nejen převahy externích forem hodnocení objednávaných u různých agentur, draze placených nástrojů měření kvality klimatu školy, práce učitelů, výsledků žáků atd. Příkladem budiž největší zatím nezveřejněný skandál v českém vzdělávacím systému – metoda Barvy života hrazená některými kraji školám: z odborného hlediska přitom jde o šarlatánství srovnatelné s vykládáním karet).

Vezmeme-li problém klesajících výsledků českých žáků, pak je nutno si uvědomit, že výsledky v PISA šetřeních (platí o ZŠ) zejména pro ČR potvrdily největší meziškolní a meziregionální diference mezi zeměmi OECD. Tedy, že klesající průměrné výsledky zakrývají třeba i zlepšující se výsledky některých škol, měst, regionů. Dále, jiná výzkumná šetření jasně prokazují, že výsledky žáků z menších tříd jsou lepší než výsledky žáků z velkých tříd (hranicí je zhruba 20

žáků). A konečně, příčiny neuspokojivých výsledků je třeba vidět též ve světle tzv. reformy ve vzdělávacím systému probíhající od poloviny 90. let. Nejde jen o nabíhající kurikulární reformu, jejíž negativní efekt zcela jistě zasadí našemu vzdělávání již jen jakousi „ránu z milosti“ – již více než 15 let žijí čeští učitelé pod tlakem, že všechno dělají špatně. Mediální obraz je devastující a občasné úvahy či návrhy o zkrácení vysokoškolského studia učitelství jistě na chuti a odhodlání učitelům nepřidávaly. Jednoznačně interpretovat klesající výsledky žáků je tedy obtížné, a zdá se, že už vůbec není možné je přisoudit neefektivní organizaci našich škol a jejich manažersky „nespecializovanému“ řízení.

Na druhou stranu, integrace škol může být jistě užitečná věc. Nicméně, je třeba dobře zvážit následující skutečnosti.

1. Vzdělávání v naší kultuře a evropské tradici vůbec se stále ještě dělí na linii více akademickou (gymnaziální) a více odborně (profesně) orientovanou. Ukazuje se, že právě silné gymnaziální vzdělávání nejen zvyšuje vzdělanostní úroveň země jako celku, ale také nejlépe vybavuje tzv. průřezovými dovednostmi (kompetencemi): řešit problémy, komunikovat, myslet kriticky atd. Pokud se v minulosti uvažovalo o změnách, pak spíše o posílení akademického typu vzdělávání. Ještě v r. 1996 zpráva expertů OECD pod vedením Čerycha, Kotáska, Jallade a Soetarda kritizovala ČR za to, že podíl studentů v gymnáziích stagnuje a narůstá počet středoškoláků v nestabilních SOŠ vázaných příliš na momentální potřeby trhu práce (jehož „rozmary“ a proměny jsou dobře známé) a doporučila posílit gymnázia; varovala před nekontrolovaným nárůstem odborných škol. Situace se od té doby příliš nezměnila. Proto se ukazuje, že prospěšná může být integrace odborných škol s příbuznými obory, zatímco integrace škol napříč základními vzdělávacími liniemi (gymnázia, lycea, SOŠ, SOU) by byla originálním experimentem, který by v evropské kultuře znamenal především vzdělávacího „kočkopsa“.
2. Chceme-li integraci dosáhnout např. vyšší kvality učení žáků, zlepšit jejich motivaci, pak je třeba si uvědomit, že motivace gymnazisty se zájmem o matematiku, technické problémy, informatiku je zcela jiné povahy než motivace studenta odborné školy, který usiluje o co nejlepší zvládnutí profesních dovedností. Podobně je i organizace výuky, její standardy a kritéria i proces administrativního řízení specifický - v případě gymnázia jsou třeba formy monitorování kvality výuky strukturovány přísně oborově, disciplinárně (podle kritérií vědního oboru, z něž vychází vyučovací předmět), zatímco v případě odborné průmyslové školy se nutně opírají o jakési „slitiny“ vědních poznatků z více oborů, praktických dovedností a třeba dovednosti pružně improvizovat. Hovoříme-li o navázání či prohloubení spolupráce s firmami (společenskou praxí), lze si jen těžko představit, jak zaměstnavatelé ovlivňují profil absolventů gymnázií nebo jejich výuku, zatímco v případě odborných škol je taková kooperace představitelná (při proškolení a dozdělení zaměstnavatelů může být i

docela těsná). Koexistence různých zaměření může vyvolávat spíše komplikace, možná i napětí.

3. Střední školy plní ve společnosti více funkcí: sociální, kulturní, osobnostně rozvojovou i ekonomickou (příprava pracovní síly). Nadřadit jednu druhé je nebezpečné. I když už se ve společnosti začíná zcela nekriticky prosazovat úzce ekonomický pohled (krátkodobé cíle, bezprostřední úspory atd.), je třeba ho kriticky přezkoumat. Žáci a studenti prostě nejsou klienti a budoucí pracovní síla! Jsou jistě trošku i to. Především však

- dnes už i střední vzdělávání plní sociální funkci jednak tmelu společnosti, jednak funkci její sociální diferenciaci. Totiž, aby byla sociální diferenciaci únosná a vnímána jako spravedlivá, musí v ní existovat veřejností akceptované uznání hodnoty vzdělání jako neekonomického statku – to jde jen těžko, když se neustále zdůrazňuje, že jde na prvním místě o účetnictví školy jako podniku a o její přizpůsobení momentálním představám zaměstnavatelů na místě druhém;
- kulturní funkce středního vzdělání je nesporná. Ekonomická kritéria i v minulosti ustupovala do pozadí. V případě základního vzdělání známe z čistě ekonomického hlediska neefektivní udržování malotřídek – často právě jen z důvodu „kulturní“ funkce v dané lokalitě. Zdá se, že i relativně neekonomické udržování středních škol v menších městech může hrát stejnou roli. Pro obyvatele regionu znamená prosazení pravidla „jedno město – jedna střední škola“ určitou ztrátu kulturní diverzity s důsledky, které se podobají ztrátě biodiverzity. Každý typ školy totiž rozvíjí svůj odlišný etos, klima, vyzářování do obce i regionu. To neznamena, že jedna je nutně lepší než druhá – hodnota je především v tom, že nejsou stejné a že se neusiluje procesy manažerské standardizace (aby se lépe a efektivněji řídilo) o jejich uniformizaci. Stále je třeba mít na paměti existenci polytechnicky orientovaných jedenáctiletých z 50. let minulého století: zhoubná nebyla ani tak jejich veřejně prosazovaná ideologie jako spíše pro střední úroveň vzdělání nežádoucí glajchšaltování. Důsledky jsou dostatečně známé – proč to zkoušet po 50 letech opakovat?
- efektivnost středního vzdělávání je zajisté nezanedbatelným kritériem. Nelze si však nevšimnout rozdílu mezi efektivností ve smyslu náklady vs. výnosy (účetnické pojetí tzv. akontability) a efektivností ve smyslu, do jaké míry je plněn účel, kterému byla instituce zřízena (efficacy). I tak je ovšem málo pravděpodobné, že integrovaný kolos bude stát méně (některé důvody jsem uvedl výše). Moderní manažerské metody řízení okoukané z podnikatelské sféry se nutně věnují té méně podstatné stránce vzdělávání, jakémusi společnému jmenovateli činností (např. využívání fondu pracovní doby – time management,

vzájemné zastupitelnosti – flexibilita, sdílení shodných postupů – standardizace atd.). Vzdělávací instituce však vyžaduje specifické přístupy (např. time management má úplně jiná pravidla, protože charakter poznávací práce je zásadně odlišný od činností v instituci výrobní nebo služeb). Navíc, efektivní řízení školy vyžaduje podle jejího zaměření trochu jiné způsoby řízení – proto lze očekávat jen přejmenování osob odpovědných za každý směr vzdělávání, nikoli jejich „úsporu“. V učitelském sboru je „úspora“ relativní (např. učitelé jazyků vyučují trochu jinou angličtinu na SOU, než na gymnáziu a lze se obávat i snížení kvality ve smyslu „nepřiměřenosti“ vyučovacích metod a postupů odlišným skupinám studentů).

Budou-li všechny rozmanité instituce, z nichž každá má své odlišné a specifické společenské poslání, pod jednou střešou, lze vysoce pravděpodobně očekávat nejspíš skrytou formu několika oddělených dílčích institucí pod formální nálepkou jedné školy. A v průběhu času i rostoucí ztráty – případná krátkodobá úspora (ani to si nemůže být nikdo jistý) bude vyvážena ztrátami na kvalitě.