

Vedení ze středu

Systémová strategie

Michael Fullan

Překlad: Helena Koutná

Odborná redakce: Vladimír Srb

Michael Fullan

Michael Fullan, nositel Řádu Kanady, je emeritním profesorem na Ontarijském institutu pedagogických studií na Torontské univerzitě a od roku 2003 působil jako zvláštní poradce dvou ministerských předsedů a ministrů školství v kanadské provincii Ontario. Vládám po celém světě poskytuje poradenství v oblasti celosystémových změn. Informace o jeho nejnovějších publikacích najdete na stránkách www.michaelfullan.ca.

Spolu s kolegy pracujeme na celosystémové změně (neboli jak se mohou zlepšit všechny školy v určité provincii/státě/zemi) od té doby, co jsme provedli hodnocení anglické strategie pro čtenářskou a matematickou gramotnost (1998 až 2002).¹ Poučení z Anglie jsme pak uplatnili v reformní strategii kanadské provincie Ontario, která vstoupila v platnost v roce 2003. V článku, který jsem již dříve napsal pro Kanadskou asociaci pro vzdělávání², jsem příslušné hlavní myšlenky shrnul takto:

1. Všechny děti se mohou učit
2. Malý počet klíčových priorit
3. Rozhodné vedení
4. Budování kolektivních kapacit
5. Strategie s přesným zacílením
6. Inteligentní skládání účtů
7. Celý (systém) znamená všichni

Získali jsme mnoho poznatků o celosystémové změně a shrnuli jsme je v komplexní případové studii o Ontariu za období 2003–2015.³ Při práci se vzdělávacími systémy z celého světa, které jsme posuzovali (příčemž některé byly poměrně centralizované a jiné naopak decentralizované), jsme začali hledat účinnější způsob, jak zajistit celosystémový úspěch bez ohledu na výchozí situaci.

Řešením a současně tématem tohoto článku je „vedení ze středu“, které jako první vymezili Hargreaves a Braun⁴ ve svém hodnocení iniciativy zaměřené na speciální vzdělávání v Ontariu. V rámci této iniciativy přidělila vláda Radě ředitelů školských obvodů v Ontariu 25 milionů dolarů, aby řídila implementaci ve všech 72 školských obvodech*. Dalo by

* Školské obvody (*school districts*) jsou správní jednotky řízené v Kanadě demokraticky volenými lokálními školskými radami (*school boards*). Školské obvody zřizují, provozují a odborně vedou na svém území řádově desítky veřejných základních a středních škol. Mezi vedoucí pracovníky školských obvodů patří zejména ředitel vzdělávání (*director of education*) jmenovaný školskou správní radou a dále tzv. superintendenti (*superintendents*), což jsou vedoucí odborníci pro klíčové oblasti jako kurikulum, profesní rozvoj učitelů, speciální vzdělávání apod. (pozn. red.)

Ve zkratce

Změny vycházející od vlády v intencích přístupu *shora dolů* ani ty vycházející z přístupu *zdola nahoru*, kdy postupuje každá škola samostatně, nevedou k celosystémovým změnám (tedy zlepšení všech škol). Ani jeden z těchto přístupů nepřináší velký pokrok. Pro lepší propojení a změnu celého systému vznikla nová, slibnější strategie: vedení ze středu. Vedení ze středu klade důraz na školské obvody a sítě škol, které spolupracují na řešení konkrétních problémů s cílem zvýšit své pedagogické schopnosti a kolektivní dovednosti, což má měřitelné dopady na zapojení žáků. V článku autor uvádí jako příklad implementace této mobilizační strategie Nový Zéland a Ontario. Vedení ze středu je vhodnější pro inovace, jejich další šíření, zapojení studentů a učitelů a také pro hluboké učení, jako je například rozvoj charakteru, výchova k občanství, spolupráci, kreativité a kritickému myšlení. Vedení ze středu zkrátka mobilizuje celý systém na základě nových, hlubších způsobů učení, které jsou potřeba v 21. století.

se říci, že vláda požádala „střed“ neboli školské obvody, aby řídil systémovou změnu.

Vedení ze středu a jeho zdůvodnění

Z pohledu vzdělávacího systému představuje horní úroveň stát. Střed jsou pak školské obvody nebo regiony a dole jsou školy a komunity. Vedení ve směru *shora dolů* (top-down) nemá dlouhodobý účinek, i když se mnoho věcí podaří udělat správně. Je totiž příliš obtížné zajistit, a především udržet širokou součinnost a angažovanost na nejspodnější úrovni. Strategie v Ontariu byla v mnoha ohledech vedena *shora* (z úrovně vlády), a přestože obsahovala mnoho dobrých prvků založených na partnerství, nevžila se natolik, aby vedla k udržitelné systémové změně (viz pojednání o Nové pedagogice pro hluboké učení a Ontariu níže). Podobně ani změna ve směru *zdola nahoru* (např. autonomie škol) nevede ke zlepšení celého systému. Některé školy se sice zlepší, ale jiným se to nepodaří a rozšíří se propast mezi školami s vynikajícími výsledky a školami s nedostatečnými výsledky.

Klíčová otázka tedy zní, jak v co nejvyšší možné míře dosáhnout *systémové soudržnosti, potřebných schopností a angažovanosti*, které vedou k udržitelnému zlepšení.

Vedení ze středu lze stručně definovat jako *záměrnou strategii, která buduje kapacity a interní soudržnost středu***, jenž se stává *účinnějším partnerem ve směru nahoru ke státu a ve směru dolů ke školám a komunitám, a to v úsilí zaměřeném na lepší výkonnost systému*. Cílem vedení ze středu je dosáhnout větší soudržnosti

systému posílením zaměřením pozornosti středu *na vztah cílů celého systému a lokálních potřeb*. Není to tedy strategie nezávislá, ale propojená. Tento přístup je účinný, protože mobilizuje střed (školské obvody nebo sítě škol) a tím rozvíjí širou dostupnou odbornou kapacitu, přičemž střed současně efektivněji pracuje se svými školami a stává se lepším a vlivnějším partnerem ve směru nahoru k centru.

Strategie vedení ze středu se využívá v několika vzdělávacích systémech v různých částech světa. Spolu s kolegy se v současné době věnujeme iniciativám v Kalifornii (školské obvody společně pracují na systémových cílech), v americkém státě Connecticut (obvody spolupracují v kohortách) a v kanadské provincii Quebec (i zde obvody společně stanovují místní i celoprovincijní priority). V tomto článku se zaměřím na dva příklady. Prvním je poměrně decentralizovaný systém Nového Zélandu a druhým dosti centralizovaná provincie Ontario.

Systémová změna na Novém Zélandu

V roce 1989 přijal Nový Zéland na tehdejší dobu radikální legislativní akt, který nesl název *Školy zítřka*. Zrušil regionální školské úřady, dal jednotlivým školám autonomii a každá škola měla svou vlastní školskou radu. Posouzení dopadu této změny přesahuje rámec tohoto článku, ale dá se říci, že v zásadě nenastalo zlepšení systému jako celku (zvětšily se například rozdíly mezi školami s nejlepšími a nejhoršími výsledky). V roce 2014 přijala současná vláda další iniciativu nazvanou *Investice do úspěchu vzdělávání*. Iniciativa dostala nový a poměrně vysoký rozpočet ve výši

** V kanadském kontextu jsou tímto středem školské obvody, které nesou zákonnou odpovědnost za kvalitu vzdělávání, wellbeing žáků a rovné šance ve svých školách a mají potřebné rozhodovací pravomoce. V roce 2021 probíhá v ČR diskuze o tom, kdo by měl hrát roli tohoto středu pro MŠ a ZŠ, začíná pilotáž středního článku podpory vedená MŠMT a diskutuje se o dlouhodobější vizi středního článku a o rolích klíčových místních aktérů včetně zřizovatelů (pozn. red.).

Vedení ve směru shora dolů nemá dlouhého trvání, i když se hodně věcí podaří udělat správně. Je totiž příliš obtížné zajistit, a především udržet všeobecnou podporu a angažovanost na nejspodnější úrovni.

369 milionů novozélandských dolarů, aby zřídila sítě škol, které spojí síly s cílem dosáhnout zlepšení. Na Novém Zélandu je zhruba 2500 škol. Očekávalo se, že všechny školy se zapojí do sítí, které budou sdružovat 5–20 škol. Plán byl nejdříve do vzdělávacího systému zaveden povinně a narazil na výrazný odpor.

V posledním roce a půl systém pracoval na řešení, které je podle mě v zásadě založené na vedení ze středu. Vláda a federace učitelů a ředitelů základních škol například zpracovaly směrnice v rámci tzv. Společné iniciativy.⁵ Vycházejí z těchto pěti základních principů:

1. Děti jsou středobodem ucelené, plynulé a souvislé cesty ke vzdělání od učení v nejujtější věku až po možnosti terciárního vzdělávání.
2. Informování a zapojení rodiče se podílejí na vzdělávání svých dětí a jsou součástí komunity, která má vysoká očekávání, jak co se týče možností těchto dětí, tak jejich výsledků.
3. Učitelé a vedoucí pracovníci ve vzdělávání budou s využitím odborného růstu a prohlubování znalostí vlastních i ostatních kolegů systematicky spolupracovat, aby vylepšili vzdělávací výsledky svých žáků.
4. Učitelé a vedoucí pracovníci ve vzdělávání budou schopni informovat o měřitelném pokroku v konkrétních problematických oblastech z hlediska učení a výsledků svých žáků.
5. Učitelé a vedoucí pracovníci budou zvyšovat odborné schopnosti a status profese na základě pevně dané profesní dráhy v zájmu zlepšení a pokroku.

V rámci těchto zastřešujících principů připravuje Nový Zéland další požadavky, jimiž se má řídit činnost vznikajících sítí. Tyto směrnice odpovídají osmi kritériím, která jsme spolu se Santiagem Rinconem-Gallardem zformulovali ve

vztahu k sítím škol nebo obvodům založeným na vedení ze středu. Vymezili jsme osm hlavních složek nezbytných pro účinné síť:⁶

1. Vytvoření vztahů založených na hluboké důvěře
2. Zaměření na ambiciózní cíle učení žáků propojené s měřitelnými výsledky
3. Průběžné zlepšování vyučovací praxe
4. Využívání promyšleného vedení a kvalifikované facilitace
5. Časté interakce a učení směrem dovnitř
6. Propojení směrem ven s cílem učit se od ostatních
7. Vytváření nových partnerství mezi studenty, učiteli a rodinami
8. Zajištění odpovídajících zdrojů, které umožní pokračovat v práci

Posuzovat dopad novozélandské strategie založené na vedení ze středu je ještě příliš brzy, ale je dobrým příkladem záměrné snahy mobilizovat střed k zajištění systémového úspěchu.

Nová pedagogika pro hluboké učení v provincii Ontario

Ontario představuje zvláště zajímavý případ, protože se zde podařilo velice úspěšně uplatnit asertivní strategii vlády v kombinaci s partnerstvím se školskými obvody. Výsledky se dostavily v podobě měřitelného zlepšení úrovně čtenářské gramotnosti, matematické gramotnosti (v menší míře než ve čtenářství) a v počtu studentů, kterým se daří dokončit střední školu. Začíná se však ukazovat, že tento model zřejmě nebude vhodný pro inovace a související dovednosti potřebné pro 21. století.

Spolu s kolegy se v sedmi zemích včetně Kanady věnujeme strategii, kterou jsme nazvali Nová pedagogika pro hluboké učení ([deep-learning.global](#)). Nová pedagogika odkazuje na budování vzdělávacích partnerství ve skupinách

Vedení ze středu ve velkém měřítku umožňuje a probouzí tolik potřebnou inovaci a současně pomáhá vyhodnotit a vytrýdit, co by se mělo zachovat a šířit dál

studentů, učitelů a rodin a mezi studenty, učiteli a rodinami. V současné době se zabýváme vymezením a rozpracováním těchto partnerství, která v zásadě vycházejí z proaktivní role studentů a učitelů v procesu učení s využitím nejnovějších pedagogických postupů.

Hluboké učení stojí na šesti pilířích, kterými jsou rozvoj charakteru, občanství, spolupráce, komunikace, kreativita a kritické myšlení. Snažíme se definovat a specifikovat nástroje k posouzení výsledků v těchto oblastech a na jejich podporu.

V současné době se přibližně patnáct školských obvodů v kanadských provinciích Ontario a Manitoba pokouší uplatnit a rozšiřovat tyto myšlenky v praxi. Vysvětlíme si, proč se v jejich případě jedná o vedení ze středu.

- Těžištěm nové pedagogiky nejsou provincie, nýbrž školské obvody a školy. Tyto myšlenky jsou v souladu s vládní politikou, ale jejich zavedení nevede provincie. To je obzvláště zajímavé v Ontariu, kde mají obvody po osmi letech centralizovanějšího vedení (2003–2011) více příležitostí vést změnu. Nedokážu říci, jestli je to důsledek záměrné politiky, ale mnoho obvodů viditelně projevuje novou iniciativu samostatně i ve spojení s dalšími obvody, přičemž nová pedagogika je toho ukázkovým příkladem.
- Podstata této snahy o vedení ze středu spočívá v *inovaci a dalším šíření*. Školy a obvody si v přechodném období zlepšily schopnost rozvíjet čtenářskou gramotnost žáků. Mnohé z nich nyní jdou do větší hloubky a uplatňují nové pedagogické postupy, které studenty a učitele zapojují do řešení problémů reálného života.
- Je to model změny, který jsem s Mariou Langworthy formuloval v knize *A Rich Seam (Bohatý zdroj)*. Popsali jsme tento proces jako „usměrňující vize – uvolnění – utažení otěží“.⁷

Je zřejmé, že je to model dynamický, ale vyžaduje také jistou míru disciplíny. Usměrňující vize nejprve utváří směr (jako třeba naše definice nové pedagogiky). Volnost pak podněcuje k tomu, aby lidé dělali nové věci v rámci širšího nového směru. V současné době dokumentujeme konkrétní příklady takové činnosti, kdy třeba studenti a učitelé řeší místní problémy a snaží se společně najít inovativní řešení. A utažení otěží je nedílnou součástí procesu společného učení. V tomto ohledu dokumentujeme, jak to vypadá v praxi, ale jde o využití cílených otázek a postupů k dosažení nového významu a nového vyhodnocení.⁸ Protože podstatou tohoto modelu je transparentnost, přesnost jednotlivých aktivit, posouzení výsledků učení včetně příslušných výstupů a neustálé výměny názorů a debaty, vede to k výběru a zachování dobrých nápadů. Není to model lineární, nýbrž víceméně simultánní. Generuje a vyhodnocuje velké množství inovací. Tyto myšlenky lze dále třídit na základě provinčních rámců a hodnocení.

V rámci Nové pedagogiky pro hluboké učení posuzujeme, zachycujeme a šíříme to, co jsme se naučili. Vypadá to složité a do jisté míry to tak i je, ale nese to s sebou příslib rychleji se rodících a lepších nápadů s větším lokálním uplatněním a přijetím. Současně vše probíhá v rámci celkového přístupu, který jsme nazvali „systémovost“: závazek být přínosem pro širší systém a čerpat z něj. Nová pedagogika pro hluboké učení podporuje rozvoj aktivit a společného učení, které pro účastníky vytvářejí kontext neustálé interakce na jejich vlastní úrovni i v širším měřítku, protože myšlenky se dál třídí v rámci regionálních, provinčních a v případě nové pedagogiky i mezinárodních výměn zkušeností.

Stručně řečeno je Nová pedagogika pro hluboké učení výrazným konkrétním příkladem vedení ze středu zaměřeného na inovace a budoucnost učení.

Příslib vedení ze středu

Nesmírně důležité je podotknout, že když střed spojí síly, nevede to automaticky k dobrým výsledkům. Zmínili jsme našich osm kritérií pro spolupráci.⁹ Zásadními prvky jsou proto mimo jiné i silný důraz na morální poslání, práce na hlubokých nových pedagogických postupech a výsledcích učení, ovlivnění celého systému atd.

Vedení ze středu je nová koncepce, která zatím není plně ověřená a vyhodnocená. Nicméně přinejmenším ze tří důvodů je to koncepce velmi slibná.

1. Okamžitě zaujme kritický počet lidí, kteří si přejí hrát v systému nějakou roli a doposud nedokázali rozpoznat, jak se zapojit. Jakmile se tito lidé seznámí s koncepcí vedení ze středu, rychle se ztotožňují s jejím potenciálem, protože je to strategie, která lidem ve středu konečně přiděluje významnou roli.
2. Je využitelná řadou způsobů a je zvláště vhodná pro průlomové inovace, kterých se veřejným školským systémům zoufale nedostává. Tradiční vzdělávací systémy jsou pro dnešní studenty a pedagogy nezáživné a nudné. Vedení ze středu ve velkém měřítku umožňuje a probouzí tolik potřebnou inovaci a současně pomáhá vyhodnotit a vytřídit, co by se mělo zachovat a šířit dál.
3. Ze své podstaty zahrnuje celý systém od středu dál, nahoru a dolů. Vedle našeho systémového využití by se měla koncepce vedení ze středu uplatňovat i na jiných úrovních. Školy se například ocitají uprostřed, když se na ně podíváte z pohledu obvodu. V úvahách o činnostech v rámci jedné školy a komunity stojí uprostřed učitelé, studenti a rodiny.

Závěr

Vedení systémových změn ze strany vlád je čím dál tím méně účinné.

Starý model – priority a jejich implementace – se přežil. Nedokáže generovat inovace a učení dostatečně rychle k uspokojení požadavků 21. století. Takové učení vyžaduje neustálé inovace v reálném čase, které se generují a vyhodnocují prostřednictvím společného učení (laterálně v rámci tříd, škol a obvodů a napříč nimi a hierarchicky v linii škola–obvod–provincie). Pro takové inovace je zásadní střed.

Učení ze středu představuje nový a účinný způsob myšlení, který nás oprostuje od zastaralých a omezených modelů závislých na přístupu shora dolů nebo zezdola nahoru. Dává svobodu většímu počtu osob zapojit se do cílevědomé změny systému a vzít za své změny, které společně vytvoří.

POZNÁMKY

- 1 EARL, L., FULLAN, M., LEITHWOOD, K. a WATSON, N. *Watching & Learning: OISE/UT evaluation of the national literacy and numeracy strategies*. Londýn, Anglie: Department for Education and Skills, 2003.
- 2 FULLAN, M. Big Ideas Behind Whole System Reform. *Education Canada* 50, č. 3, 2010: 24–27.
- 3 FULLAN, M. a RINCON-GALLARDO, S. Developing High Quality Education in Canada: The case of Ontario. Adamson, Astrand, and Darling-Hammond, Eds. Londýn: Routledge (v tisku).
- 4 HARGREAVES, A. a BRAUN, H. Leading for All. Ontario: Council of Ontario Directors of Education, 2010. Dostupné z www.ontariodirectors.ca/downloads/Essential_FullReport_Final.pdf
- 5 New Zealand Education Institute, Ministry of Education. *Joint Initiative Agreement*. Wellington, Nový Zéland, 2015.
- 6 RINCON-GALLARDO, S. a FULLAN, M. Essential Features of Effective Networks and Professional Collaboration. *Journal of Professional Capital and Community* (v tisku).
- 7 FULLAN, M. a LANGWORTHY, M. A Rich Seam: *How new pedagogies find deep learning*. Londýn: Pearson, 2014, 48.
- 8 FULLAN, M. Leadership in a Digital Age. Prezentace pro Deep Learning Hub, říjen 2015. Dostupné z www.aceel.org.au/aceel/ACEL_docs/Publications/Monograph%2052%202015.pdf
- 9 Viz také náš „rámec soudržnosti“: FULLAN, M. a QUINN, J. *Coherence: Putting the right drivers in action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2015.

Přeloženo z: *Leadership from the Middle. A system strategy*. By Michael Fullan. EDUCATION CANADA • December 2015 • Canadian Education Association. www.edcan.ca/experts/michael-fullan

Překlad vydala Stálá konference asociací ve vzdělávání, z. s. (skav.cz) v roce 2021 v rámci projektu Partnerství pro vzdělávání 2030+, za finanční podpory Nadace České spořitelny a Nadace RSJ.

