

Spolupráce mění výuku a zlepšuje učení dětí

HANA KOŠTÁLOVÁ

Pokud chceme, aby se naši žáci učili lépe, nezbyvá nám než zlepšit naši práci – práci učitelů a pedagogických lídrů. Nikdo jiný než my, pedagogové, nemá větší vliv na to, jak se děti ve škole učí a jak se jejich učení může zlepšovat.

Nejúčinnější cestou profesního učení je spolupráce mezi profesionály. Učíme se sociálně, jeden od druhého a společně s druhými. Spolupráce není cílem. Je prostředkem profesního učení, které vede k podstatné a trvalé změně praxe tak, aby každý žák byl vtažen do svého učení, aby se učil naplno a aby se ve škole cítil dobře.

Spolupráce sama o sobě profesní učení nezajistí. Kolegové mohou radostně spolupracovat, aniž by se profesně posouvali. Klíčovým prostředkem učení mezi lidmi je rozhovor. Ten může zůstat na povrchu, být absolutně bezpečný, utvrzovat účastníky v jejich pohledu na věc a posilovat dobré vztahy a soulad. Nebo může mít charakter „náročného rozhovoru“, takového, který jde pod povrch, nutí lidi vystupovat z bezpečné zóny, snášet nejistotu, stavět si před sebe výzvy a společně je řešit.

Hodně hovoříme o takové školní kultuře, která má být bezpečná pro učení každého. Zásadní ale je, jak se taková kultura vytváří, aby samo bezpečí nebránilo učení. Psychologové popisují několik jevů, ke kterým v sociální interakci přirozeně dochází a které brání učení. Konec konců všichni slycháme či vedeme hovory o sociálních „bublinách“ (a v nich). Všichni máme přirozený sklon k tzv. skupinovému myšlení („groupthink“). Pokud se lidé sejdou a mají volný prostor, hovor se stočí k tématu, kolem kterého už panuje ve skupině dost velká shoda. „Být ve skupině vede k menší variabilitě perspektiv.“¹ Ale učení nastává tam, kde se lidé ve svých pohledech liší, vysvětlují si je, odkrývají i sami pro sebe důvody svých postojů a praxe, hledají průniky a nalézají nová řešení. Skupina potřebuje, aby někdo přišel s alternativním pohledem. **Skutečné bezpečí se pozná podle toho, že se členové skupiny neobávají nastolit jiný pohled na věc.**

Stejně tak problematicky působí naše podvědomé úsilí o to, aby se potvrdily hypotézy, které si vytváříme ohledně fungování světa. Znamé „konfirmační zkreslení“ spočívá v tom,

že si vybíráme takové informace nebo myšlenky, které naše přesvědčení nebo domněnky potvrzují, a ne ty, které by je rozmetaly. Při profesních rozhovorech pak účastníci věnují velkou pozornost informacím, názorům a myšlenkám, které je utvrzují v tom, že co si myslí, co vědí, na co věří a co dělají, je správně. A ignorují nebo odmítají vše, co to zpochybňuje. Protože ale **profesní učení vyžaduje změnu**, změnu přesvědčení i praxe, je potřeba, aby profesní rozhovory umožňovaly nové společné zkoumání i toho, co se jeví účastníkům jako jasné a nepochybné.

Richard Elmore a jeho tým z Harvardovy univerzity popsal v roce 2007² další z překážek pro efektivní profesní učení ve skupině: „culture of niceness“, tj. kulturu „jsme na sebe milí“ nebo „hlavně ať je nám spolu dobře“. Říká, že ve vzdělávání tato kultura výrazně převládá. Když si lidé ve skupině navzájem sdělují, co udělali v praxi a proč, vyhýbají se profesnímu konfliktu a výzvám, protože nechtějí zranit city druhých. Nápady, přesvědčení i praxi vyhodnocují ve skupině jen povrchně a s maximální opatrností. Lidé se cítí dobře, ale přicházejí o příležitost něčemu se naučit. Vede to mj. i k šíření špatné praxe – lidé přebírají líbivé aktivitky nebo postupy, aniž by je podrobili hlubšímu prověřování, co to přinese žákům.

Známe pochopitelně i situace a skupiny, v nichž se „bezpečí“ nepěstuje, protože to členové neumějí, nebo proto, že vyznávají ostré vytykání chyb. To však ke zlepšení učení a profesnímu rozvoji rozhodně nevede.

Aby se díky profesnímu učení prostřednictvím spolupráce mezi pedagogy skutečně posunuly myšlení i praxe zúčastněných a následně i učení žáků, musejí si učitelé uvědomovat, jaké bariéry mohou způsobovat, že profesní rozhovory zůstanou neúčinné.

Bezpečí se vytváří tak, že spolupráce stojící na **profesních rozhovorech** se prostě neděje jen tak sama od sebe, ale že

¹ KATZ, S., EARL, L. a S. BEN JAAFAR. *Building and connecting learning communities: The power of networks for school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2009.

² ELMORE, R. Professional networks and school improvement. *School Administrator*, 2007, roč. 64, s. 20–24.

se sbor na smyslu, formách i organizaci spolupráce dohodne. Účastníci se výslovně domluví na tom, že je možné vystavit společnému prověřování jakákoli východiska, přesvědčení i praxi. Že nesouhlas, pochybnosti a opoziční pohledy se vítají. Zásadní oporu poskytují **domluvená struktura a pravidla** rozhovoru („protokol“), která všichni zúčastnění znají a která respektují. A to navzdory tomu, že snižují pohodlí a příjemnost rozhovoru, protože jdou proti lidské přirozenosti. O to víc ale prospívají profesnímu učení.

V projektu Pomáháme školám k úspěchu shromažďujeme a vyhodnocujeme více než deset let zkušenosti s různými formami profesní spolupráce. Nově zkoušíme **tzv. náročné rozhovory** a slibujeme si, že nás opět posunou v naši praxi o kousek blíže k vizi spokojeného a učícího se žáka. O naše zkušenosti se podělíme v sérii textů, které nabídneme čtenářům v následujících vydáních Řízení školy.



PhDr. Hana Košťálová, programová ředitelka projektu Pomáháme školám k úspěchu financovaného Nadací The Kellner Family Foundation, vedoucí odborného týmu projektu



Pomáháme
školám
k úspěchu

A co s žáky, kteří odvykli prezenční výuce?

JARMILA KUBÁŇKOVÁ

Na konci loňského školního roku se na nás obrátila pedagožka ze základní školy s následujícím problémem: přicházejí za ní rodiče žáků, kteří se nechtějí vrátit do školy, trápí se v ní více než jindy, jsou plačtiví, ztrácí zájem o cokoliv, mluví o sebevraždě, přestávají jíst. Pedagožka si za dvacet let své kariéry na takovou „úrodu“ psychických obtíží nepamatuje a domnívá se, že jde zejména o následek koronaviru a s ním spojených opatření.

Z hovorů Linky pro rodinu a školu 116 000 se ukazuje, že někteří rodiče nechali své potomky s podobnými obtížemi doma a tito se vzdělávali dále tzv. distančně. Není tedy možné na základě posledních pár týdnů prezenční výuky odhadnout, jaký je počet žáků s těmito potížemi. Naopak však lze předpokládat, že u nemalé části z nich tyto obtíže přes prázdniny jednoduše nezmizí a v září se tak objeví ve škole vedle natěšených žáků nadšených z prezenční výuky i ti druzí.

Je zcela logické, že rodiče budou hledat pomoc a radu v první řadě ve škole. A jelikož vám přeji, aby se rodiče nehromadili u vás v ředitelně (pokud vím, máte na starosti jinou agendu než odborné poradenství pro žáky a jejich rodiče v případě výukových a výchovných potíží), tak doporučuji následující:

- umožněte svému školnímu poradenskému pracovišti (ŠPP), aby se touto otázkou zabývalo nejlépe již v přípravném týdnu;

- čtěte po ŠPP návod, jak mají s takovými žáky a jejich rodiči pracovat třídní učitelé, stanovte si limity, kde končí kompetence třídních učitelů, resp. kdy jsou žáci / rodiče odesíláni do ŠPP;
- diskutujte o návrzích ŠPP i o situaci v jednotlivých třídách na poradách, ať máte představu, jak na tom žáci vaší školy jsou.

Velmi bych si přála, aby se adaptační obtíže při návratu k prezenční výuce ve vaší škole objevily pouze okrajově. Jedná se, nicméně, o předvídatelnou potíž a na tu se je možno připravit. A tak věřím, že vaše škola bude i v tomto ohledu dobře připravena.