

Jak může lídr podpořit učitele, aby si kladli i náročné cíle

ŠÁRKA MIKOVÁ

To, jak dobře dokáží učitelé spolupracovat a využívat spolupráci ve prospěch lepšího učení svých žáků, je ovlivněno mnoha faktory. Záleží na podmínkách (např. úpravě rozvrhu) i způsobu, jak spolupráce probíhá – zda například není pouze sdílením zajímavých tipů do výuky, ale je opravdu hloubkovým zkoumáním vlastní praxe. Do hry však zásadně vstupují i osobní faktory těch, kteří spolupracují.

V prvé řadě jsou to faktory osobnostně podmíněné, které souvisí s vnitřní motivací pro změnu. Někteří lidé preferují stabilitu, drží se osvědčených postupů a mění jen to, co nefunguje. Pokud ale nereflektují svou práci, nemusí si všimnout, že jimi používané postupy už přestaly být funkční. Jiní lidé se naopak rádi pouštějí do čehokoliv nového, ale zaváděné novinky mohou být jen dočasným zpestřením, pokud učitelé neanalyzují jejich dopad na učení žáků.

Vedle zmíněných vrozených dispozic hraje roli ještě jeden osobní faktor. A tím je **self-efficacy**, do češtiny překládaná většinou jako vlastní vnímaná účinnost nebo vnímaná vlastní zdatnost (Gavora, 2020). Self-efficacy je přesvědčení o vlastních schopnostech a důvěra v to, že je dokážu použít. (A. Bandura vytvořil tento koncept v rámci teorie sociálního učení už v roce 1994.)

Vysoká self-efficacy umožňuje člověku vystupovat ze své komfortní zóny a klást si před sebe náročné cíle. Pedagog s touto schopností počítá s překážkami a je připraven vyvíjet úsilí, aby je překonal. Neúspěch si nevyčítá a chybu vnímá jako příležitost se něco nového naučit.

Nízká self-efficacy člověka omezuje. Tím, že pochybuje o svých schopnostech, vnímá obtížné úkoly jako hrozbu – bojí se, že se jeho pochybnosti potvrdí. Proto si klade nenáročná cíle a při neúspěchu není ochoten vyvíjet další úsilí.

Učitelská self-efficacy se popisuje jako přesvědčení o schopnostech, které jsou nutné k tomu, abych svou výukou mohl ovlivňovat výsledky vzdělávání žáků, a to i těch, kteří pocházejí ze znevýhodněného prostředí, je těžké je motivovat nebo mají jiné obtíže (Vozková, 2018).

Zdroje self-efficacy

Self-efficacy nejvíce zvyšují **pozitivní zkušenosti se zvládnutím situací**. Minulé úspěchy zvyšují naše přesvědčení, že můžeme uspět i příště. Klíčové jsou přitom ty zkušenosti, kdy jsme museli překonávat překážky a úspěchu jsme dosáhli

zvýšeným úsilím. Mírná úroveň stresu následovaná přívalem pozitivních emocí poté, co jsme dosáhli úspěchu, totiž dlouhodobě zvyšuje naši odolnost v náročných situacích i naše přesvědčení o vlastních schopnostech.

Nejsme to ovšem jenom my a naše zkušenosti, co může self-efficacy zvyšovat. Velmi dobře funguje i sociální učení. Člověk je totiž tvor sociální a potřeba sounáležitosti je (vedle mistrovství a autonomie) základní lidskou potřebou (Deci a Ryan, 2000). I proto je druhým důležitým zdrojem zvyšování self-efficacy **zkušenost zprostředkovaná sociálním modelem**. Když vidíme, že lidé nám podobní díky nepolevujícímu úsilí uspějí, máme větší víru, že se to může podařit i nám. Pozorováním modelu se navíc můžeme učit dovednostem a strategiím, které mohou k úspěchu vést. Účinek modelu je přitom tím větší, čím podobnější nám model je – učí stejně staré děti, stejný předmět a řeší podobné problémy.

I tady může hrát pedagogický lídr klíčovou roli tím, že vytváří podmínky pro spolupráci učitelů (např. pro párovou výuku, a to včetně času pro její plánování a reflexi). A nejen to – má-li lídr přehled o rozvojových potřebách učitelů ve své škole, může vytváření dvojic vhodných pro sociální modelování cíleně podporovat.

Třetím zdrojem self-efficacy je tzv. **sociální přesvědčování**. Okolí nás může podpořit vyjádřením důvěry v naše schopnosti i pozitivní zpětnou vazbou. Mělo by se však jednat o realistické hodnocení. V opačném případě hrozí, že neúspěch naši self-efficacy nejen zhorší, ale také nabourá důvěru v toho, kdo nám zpětnou vazbu poskytl.

I tady je prostor pro pedagogického lídra. Ten by však neměl zůstat u toho, že bude výuku svých kolegů hodnotit. Dle Bandury (1994) úspěšní strůjci self-efficacy přímo vytvářejí pro své lidi situace, které přinášejí úspěch, a nevystavují je předčasně situacím, ve kterých s velkou pravděpodobností neuspějí. Lídr může například podpořit začínajícího učitele umožněním párové výuky se zkušeným kolegou.

KLIMA ŠKOLY

Výzkumy ukazují, že učitelé nemusí mít vysokou self-efficacy, abych se do něčeho nového (a potenciálně neúspěšného) pustili. Naopak právě tím, že se do něčeho takového pustí a uspějí, se jejich self-efficacy zvyší.

Pro pedagogického lídra to znamená, že má ve škole vytvářet kulturu bezpečí, ale zároveň výzev. Nemá čekat na to, až se učitelé sami rozhodnou, že budou vyhodnocovat dopad své výuky na učení žáků a učit se z toho lépe vyučovat. Má vytvářet očekávání, že takový přístup by měl být postupně v pedagogickém sboru normou, a ideálně jít sám příkladem.

Tato očekávání ale nemají být zároveň tlakem na výkon. Lidé lépe pracují, když lídr důvěřuje jejich snaze dělat to nejlepší, čeho jsou v dané chvíli schopni. Lidé se ochotněji pouštějí do nových výzev v prostředí, kde chyba není vnímána jako selhání, ale jako důkaz, že se pokoušíme dělat něco lépe než dřív.

V projektu Pomáháme školám k úspěchu podporovaném nadací The Kellner Family Foundation se o kulturu, která podporuje self-efficacy učitelů snažíme. Jeden příklad za všechny ze Základní školy Horka nad Moravou.

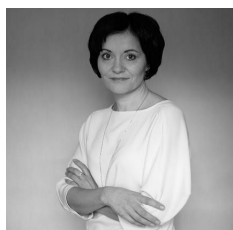
Miroslav Kubíček, zástupce ředitele: „*My, jako vedení školy, se snažíme dodávat pedagogickému sboru víru a odvalu. Řešíme-li nějaký problém, připomínáme si, jak jsme něco*

podobného zvládli v minulosti, co z toho můžeme využít. A zdůrazňujeme, že když neuspějeme, zkusíme to jinak. Snažíme se také maximálně podporovat spolupráci učitelů, ale nejen dle jejich vlastní volby. Pokud řeší učitel nějaký problém nebo se chce něco nového naučit, díváme se, jak podobnou situaci řeší kolegové v jiných třídách, pátráme po tom, čím to je, že tento učitel uspěl, jak to udělal, a zda může být svému kolegovi sociálním modelem.

A taky se pořád poohlížíme jinde, co by nás mohlo inspirovat pro další rozvoj. Jako by pořád nabourávat stav, který je teď. Jak řekl M. Fullan, dobrý lídr se pozná podle toho, že často zpochybňuje status quo.“

ZDROJE

- BANDURA, A. Self-efficacy. In V. S. Ramachandran (ed.). *Encyclopedia of human behavior*. Vol. 4. New York: Academic Press, 1994, s. 71–81.
- DECI, E. L. a R. M. RYAN. *The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. 2000.
- GAVORA, P. *Self efficacy v edukačních souvislostech II*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta humanitních studií, 2020.
- VOZKOVÁ, A.: Učitelská kolektivní efficacy. *E-psychologie*, 2018, roč. 12, č. 4, s. 47–60. Dostupné z: <https://doi.org/10.29364/epsy.331>.



Mgr. Šárka Miková, členka odborného vedení projektu Pomáháme školám k úspěchu financovaného Nadací The Kellner Family Foundation