

# Principy profesní učící se komunity: Začínáte hledáním společného cíle

HANA KOŠŤÁLOVÁ

**Profesní učící se komunita (PUK) je skupina profesionálů, které spojuje zájem o stejnou věc – obor, téma, problém. Pravidelně se scházejí, aby se společně učili tím, že zkoumají vlastní praxi. Usilují o to, aby společně odhalili, co dobře funguje. To nemění. Zjišťují při tom, co nefunguje tak, jak by mohlo. To promyšleně proměňují. Ve školství se to týká pedagogů, kteří se učí s oporou o evidence sledovat dopad své výuky či lídrovské práce na učení a spokojenost žáků či studujících a plánují a ověřují další postupy, které dávají větší naději na úspěch žáků a studentů při učení.**

Společné profesní učení v učící se komunitě může probíhat jak uvnitř jedné školy, tak mezi školami. Nejlepší výsledky přináší to, když jsou obě roviny spolupráce provázány.

Profesní učící se komunita může mít nejrůznější formáty. U nás se často hovoří o učících se skupinách. Ne každé setkávání učitelů a rozhovory mezi nimi ale vedou k profesnímu učení.

Učitelka Magda vypráví: „Patřím ke skupince lídrů učení, kteří vedou profesní učící se komunitu v jedné lokalitě projektu Pomáháme školám k úspěchu. Spolupracuje nás tam třináct škol. Předloni jsme se my lídři rozhodli, že je čas vyzkoušet si učící se skupiny napříč našimi školami. V dalších lokalitách projektu už v té době takové skupiny pracovaly. Vzhledem k tomu, že se dlouhodobě zaměřujeme na rozvoj gramotnosti, navrhli jsme kolegům v lokalitě, že budeme mít celoročně pracující skupinu zabývající se pisatelstvím, dále skupinu pro prožitkové čtenářství, skupinu pro čtení oborové a skupinu pro ředitele našich škol. Lidé se rozdělili podle zájmu. Až potud to šlo jak na drátkách. Drobnější komplikace nastaly, když se hledaly vhodné časy a frekvence setkávání a místo, které bude pro členy z různých škol dobře dostupné. Zásadní problém se ale ukázal ve chvíli, kdy jsme si měli ve skupinách rozmyslet, na čem budeme pracovat a jak. Už jsme byli poučeni, že reflexe je klíčem k učení ze zkušenosti. Ale co máme reflektovat a zkoumat? Jak? Máme si nosit výkony dětí a jiné evidence, ale které konkrétně? Jak je máme vybírat? Nosit všechno, co posbíráme? Co máme ale sbírat? Co s tím budeme dělat? Jak se z toho budeme učit? Kdo bude do skupiny přinášet nějaké další obohacení – zdvihy? Má někdo skupinu vést? Kdo, jak? Něco jsme tedy zkoušeli, ale vyvolávalo to v nás rozpaky. Zadali jsme si třeba nějaký úkol na příště, ale málokdo ho přinesl. Bylo to takové umělé, od ničeho k ničemu. Někteří odpadli. Několikrát jsme se v průběhu roku zastavili, abychom si řekli, co že to vlastně děláme. A pomalu pomaloučku se začalo rodit vědomí, že si musíme společně ujasnit, k čemu nám má práce v učící se skupině být. Co nám bude stát za to,

abychom tomu věnovali vzácný čas a zvýšené úsilí. Tenhle krok jsme na začátku vynechali. A s tím vyvstala i otázka: Jsou učící se skupiny v tuto chvíli ten pravý nástroj pro naše profesní učení? Pokud ano, jak se s ním máme naučit zacházet? Co k tomu potřebujeme a od koho?“

Zásadní poučení, které z Magdiny zkušenosti plyne: Nezačínejme od toho, že chceme do školy implementovat nějaký nástroj společného profesního učení. Nesnažme se „zavádět“ učící se skupiny, párovou spoluprací, lesson studies nebo jiné formáty. Tam, kde jsme se dopustili té chyby, že jsme začali od nástroje, museli jsme projít trnitým obdobím nezdaru a znovu potvrdit, že je potřeba začínat u smyslu a účelu.

Všechny formy profesní učící se komunity jsou jen nástrojem. Začít musíme od toho, čeho chceme společně dosáhnout. K čemu míříme? Co je vyšším smyslem našeho společného úsilí?

Profesní učící se komunita je účinný nástroj pro zlepšování učení žáků skrze zvyšování profesionality pedagogů. Dobře funguje jen za určitých předpokladů:

**1/ Máme v profesní učící se komunitě jasnou vizi a smysl společného konání. Odtud plyne, čemu se chceme společně věnovat ve svém profesním učení.**

Jde nám o to, aby se každý žák v naší každodenní výuce učil naplno a s radostí. To je první z východisek. Můžeme mu říkat vize, můžeme mu říkat morální imperativ. I když je to vize projektu Pomáháme školám k úspěchu, máme za to, že je to univerzální a mohlo by to sloužit každé škole.

Zdá se to jasné až banální. K čemu jinému by měla škola být než k tomu, aby se tam děti učily a byly přitom spokojené? A přece se na to často zapomíná. Odsouvá se to kamsi do podvědomí.

Opakovaně se dopouštíme chyby: napřed se rozhodneme pro opatření a teprve pak se snažíme zdůvodnit, k čemu to bude žákům.

Musíme začínat opačně: upřímně zjišťovat, co naši žáci ve škole prožívají a co potřebují, aby se mohli učit lépe a aby se při tom ve škole cítili dobře.

Klíčové vstupní otázky pro společné profesní učení jsou:

- „Co prožívají při učení ve škole naši žáci? Co se děje v jejich myslích?“
- „Jak to víme?“
- „Co musíme udělat a jak, aby se žáci ve škole při učení cítili lépe, byli do svého učení zapojeni a měli radost z výsledků?“

## 2/ Zaměřujeme se v PUK na společný vzdělávací obsah a cíle učení žáků – to, v čem se snažíme žáky rozvíjet.

Sdílíme odpověď na otázku „Čemu se má žák učit naplno a s radostí?“ V případě našeho projektu Pomáháme školám k úspěchu je to gramotnost v komplexním pojetí – čtenářství, pisatelství, naslouchání, dívání se, mluvení. Učíme se společně, jak co nejlépe žáky naučit užívat komunikaci, sdělování v jeho různých módech.

## 3/ Fungují lídři učení, tahouni. Nepřicházejí zvenčí, ale jsou trvalou součástí profesní učící se komunity. Učí se společně s komunitou.

Bez toho, aby komunitě sloužil někdo, kdo ji citlivě a s pokorou táhne, se může komunitě stát, že se plácá od něčeho k ničemu a brzy se vyčerpá. Tahounem nemusí být jeden člověk, naopak, výhodou je, když je lídr učení týmový.

Lídr učení – tahoun – není externí lektor či mentor, ale je to člověk, který se učí se svou komunitou jako její nedílná součást. Bere na sebe větší odpovědnost tím, že hledí o krok kupředu, do neznámého terénu, a navrhuje, kam se společně vydat. Je jako vedoucí výpravy do neznáma. First learner. Není to „průvodce“, který vleče skupinu turistů po jemu již známých místech.

## 4/ Lídři učení jsou také „tažení“.

Lídři mají příležitost se setkávat s dalšími lídry a společně se učit, jak vést učení druhých. Tak vzniká propojená autonomie v celé rozsáhlé projektové učící se komunitě.

## 5/ V profesní učící se komunitě zkoumáme vlastní praxi.

Klíčovou činností, které se v PUK věnujeme, je zkoumání vlastní praxe. Nepřinášíme si do komunity primárně problémy, jako je tomu třeba při práci formou balintovské skupiny. Využíváme přítomnosti kolegů k tomu, abychom se dívali na naši praxi z více perspektiv. Každý nabízí svůj pohled na zkoumanou věc. To vede k hlubší reflexi a detailnějšímu porozumění, ale také k tomu, že odkrýváme, na základě jakých

přesvědčení se v profesi rozhodujeme. Svá přesvědčení můžeme proměnit – a to proměňuje i naši budoucí praxi.

## 6/ Když zkoumáme svou praxi, začínáme u rozpoznávání jejího dopadu.

Nezajímá nás na prvním místě to, co dělala ve třídě učitelka, ale co se stalo se žákem: „Posunul se směrem k cíli? Jak moc? Byl do svého učení zapojen s vnitřním nasazením? Přineslo mu učení radost? A jak to víme?“ Teprve potom se ptáme, co udělala učitelka, že učení probíhalo a dopadlo tak, jak dopadlo. Nepoužíváme žádné „standarty učitelovy práce“. Kvalitu učitelovy práce jako takové nehodnotíme, aniž bychom se pídili po jejím dopadu. Zajímá nás, co fungovalo pro učení dětí, co málo nebo vůbec. Společně přemýšlíme, jak to příště udělat, aby výuka měla větší dopad. Tedy ne o tom, jak přiblížit práci učitele jakémusi standardu.

Jsme si vědomi toho, že existují postupy, které jsou tzv. research-based nebo evidence-based. Všechny dobré výzkumy ale současně upozorňují na to, že při aplikaci postupů je třeba mít na mysli konkrétní kontext výuky a učení, který je potřeba zohlednit.

## 7/ Evaluativní myšlení nebo badatelské nastavení mysli se dostaví časem.

Pro soustavné zkoumání vlastní praxe je potřeba si vycvičit způsob myšlení, kterému můžeme říkat třeba evaluativní myšlení. Učitelé obvykle takové myšlení nemívají. Jeví se pak jako ti, kteří „nechtějí nic měnit“.

V našem projektu nedělíme lidi nebo školy na ty, kteří „chtějí“, a na ty, kteří „nechtějí“. Věříme, že každý učitel chce učit co nejlépe – touží po tom, aby dokázal žáky vtáhnout, aby jim výuka a učení dávaly smysl a aby žáci dosahovali v rámci svých možností co nejlepších výsledků.

Nepotřebujeme a neočekáváme, že každý učitel bude mít rozvinuté evaluativní myšlení už ve chvíli, kdy se přidá k profesní učící se komunitě. To se vyvine postupně, jakmile začne zažívat změnu k lepšímu. Ve chvíli, kdy učitel přijde na chuť tomu, že se zkoumá, co dětem přinese drobná změna výuky, pro kterou se rozhodl, už není cesty zpátky. Učitel či učitelka se stávají adaptivními profesionály, kteří společně s druhými zažívají profesní radost z vlastní práce a úspěchů žáků.



**PhDr. Hana Košťálová**, programová ředitelka projektu Pomáháme školám k úspěchu

