

# Komunikace a spolupráce pedagogů ve škole

Karin Marques

tradičně

učitelská

autonomie

izolovanost

svoboda

spolupráce

je dobrovolná

musí mít společný cíl

podíl na rozhodování

podíl na zodpovědnosti

sdílené informace/zdroje

# K čemu je ve škole spolupráce a jak ji poznáme

efektivní škola se liší od méně efektivní mírou kolegiality a spolupráce

nestačí běžné demokratické vedení (Little, 1982)

učitelé

1. mluví s kolegy často a konkrétně o (svojí) výuce
2. často vzájemně hospitují a dávají si zpětnou vazbu a kritiku
3. plánují spolu výuku, od jednotlivých hodin přes tématické plány až k ŠVP

# Spolupráce jako podmínka kvalitní inkluze

spolupráce učitelů, spolupráce školy s rodiči a externími subjekty - jeden z pilířů inkluzivního vzdělávání (Loreman, 2007)

princip vzájemné spolupráce je sledován jako hodnotící hledisko úrovně inkluzivity školy (Booth & Ainscow, 2002, Tannenbergerová, 2016).

spolupráce učitelů a spolupráce učitelů s odborníky (Scott et al., 1998, Mitchell, 2014)

úroveň klimatu školy je dána mírou otevřenosti a spolupráce (Thapa et al., 2013)

# Kvalitní škola - kritéria a indikátory hodnocení ČŠI

**Pedagogové aktivně spolupracují a poskytují si vzájemně podporu a zpětnou vazbu.**

Pedagogové mezi sebou vytvářejí, podporují a udržují kolegiální vztahy a vzájemný respekt.

Aktivně spolupracují, předávají si poznatky a využívají i formy vzájemných hospitací.

Předmětové a metodické komise pracují efektivně a s cílem zlepšovat kvalitu poskytovaného vzdělávání.

Vzniklé problémy jsou otevřeně řešeny, samozřejmostí je snaha pracovat jako tým.

# Typy spolupráce pedagogů

párové/tandemové učení

- hierarchické nebo synergické
- paralelní, staniční, týmové

spolupráce v týmech

společné řešení problémů (shared problem solving)

plánování a vyhodnocování výuky

# Co může ředitel

ustanovuje pracovní skupiny/ týmy

(např. tematické, výukové, ročníkové, předmětové, multidisciplinární)

poskytuje čas pro práci v týmech

poskytuje infrastrukturu ke společnému plánování a komunikaci

koordinuje spolupráci napříč týmy

dává týmům otázky, úkoly a cíle

zajišťuje sdílení výsledků práce jednotlivých týmů

# Co může tým

hledá řešení ke skutečným / každodenním problémům

sdílí všechny relevantní informace (nástroje)

sdílí strategie jak učit žáky, které je těžké učit

(hard to teach and hard to reach students)

reflektuje své limity, říká si o podporu

dodržuje pravidla a hierarchii



# Co je k tomu potřeba

bezpečná a otevřená komunikace

říct si co od sebe vzájemně potřebujeme/ očekáváme

změnit paradigma z “expert” na “learner”  $\implies$  učící se organizace

beze strachu sdílet chyby, pochyby, selhání, nejistoty, dilemata

nastavené procesy - komunikace, řešení problémů apod.

pojmenované hodnoty a principy - škola jako pospolitost

otevřené společenské systémy X uzavřené společenské systémy

# Učící se organizace

jsou schopny získat a udržet talenty

dle OECD (2016)

jsou založeny na otevřené komunikaci

zapojení učitelů do (reflexivního) dialogu

(problém se neskrývá, ale otevřeně řeší)

deprivatizovaná praxe

k tomu je třeba zbourat bariéry, sdílet všechny informace a lídr se nebojí ukázat svou lidskou stránku (zranitelnost, omylnost)

sdílené vědomí cílů

spolupráce a kolektivní zaměření na učení

neustálá zpětná vazba a evaluace

přebírají nejlepší modely a příklady dobré praxe

*If you only do what you can do, you will never be more than you are now.*

—Shifu, *Kung Fu Panda*



# principy učící se organizace

1. osobní mistrovství - individuální úsilí o to dělat svou práci co nejlépe
2. mentální nastavení - vědomí vlastních předsudků a limitů - reflexe
3. sdílená vize - vyrůstá z individuální vize - kultivovat prostředí, ve kterém každý přemýšlí nad tím, na čem mu záleží a co je pro něj důležité
4. týmové učení - každý vidí jinou část reality
5. systémové učení - každý rozumí, jak je všechno v organizaci propojeno, dokáže vidět nejen svůj úsek práce, ale širší obrázek - celek

to je Sengeho Pátá disciplína (The Fifth Discipline)

# Učící se komunity

*“Jenom jedna věc je horší než vyškolit lidi a pak je ztratit*

*- nevyškolit je vůbec a nechat je zůstat.” Zig Ziglar*

v učící se organizaci je vyškolení a profesionalizace vedlejší produkt týmové spolupráce na společném úkolu (naučit děti co nejvíc)

# Nešvary

hledání spřízněné duše, vytváření koalic

roznášení příběhů

přeskakování hierarchie (žalování)

# Kultura školy - desatero sborovny

1. jak se oslovujeme (tykání/vykání)
1. jaká máme pravidla a hierarchii v řešení problémů
1. komu sděluji, když se mi něco nelíbí, nebo si s něčím nevím rady
1. co dělat, když...
1. kdy a jak diskrétně
1. jak si vzájemně pomoci

atd.

# Jak nastartovat ve škole spolupráci učitelů

zadejte úkoly do týmů

otázky a problémy k řešení

zadejte jednání nad žáky v týmech (ročníkových, A.D.H.D., ŠPP)

domluvené postupy pro:

- konflikt se žákem
- hierarchii v řešení problémů



# Bálintovská skupina

1961 - Londýn

psychoterapie

7 - 9 účastníků

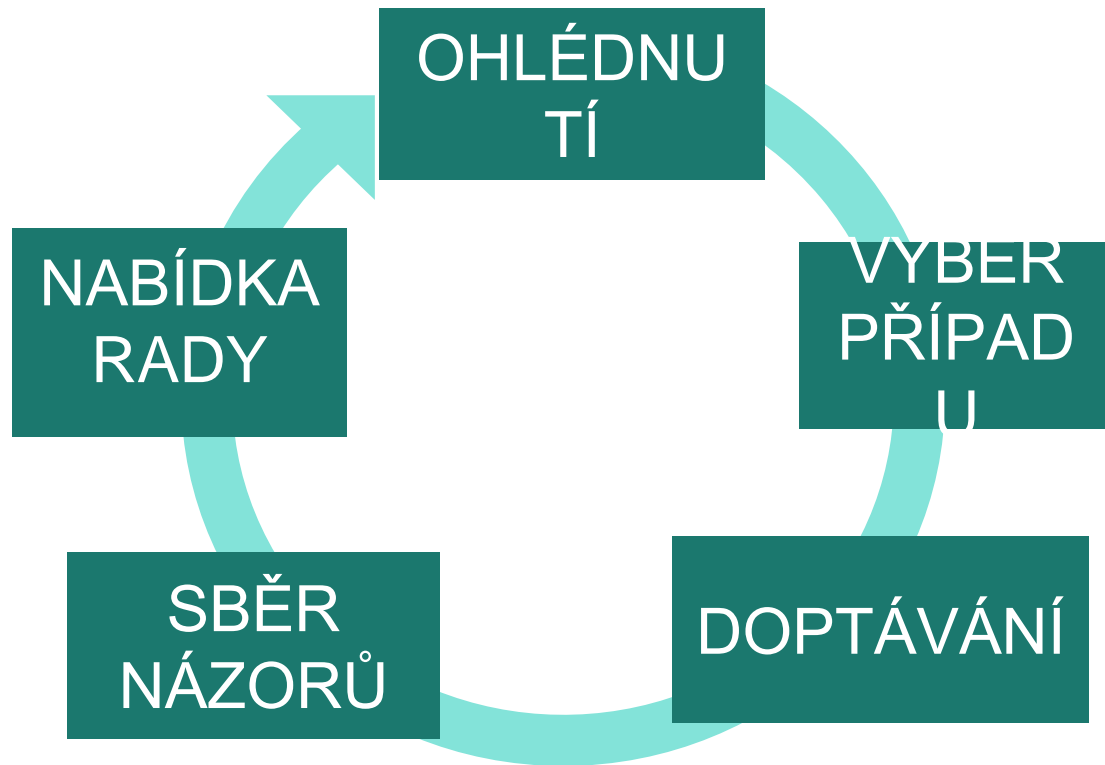
- umožňuje vnímání nějaké konkrétní problematické situace ze zcela nové perspektivy,
- podporuje důkladnou reflexi, sebereflexi a eventuální změnu vlastního postoje,
- snižuje emocionální zátěž, která komplikuje cestu k funkčnímu řešení,
- pomáhá nalézt řešení konkrétního problému

# Řešení problému ve 30 minutách

Skupinu řídí moderátor, dohlíží na pravidla každé fáze a měří čas. Každá fáze trvá 5 minut.

1. EXPOZICE případu /hovoří pedagog, který prezentuje vlastní případ, účastníci mlčí/
2. DOTAZY k případu /účastníci se ptají tak, aby se dozvěděli informace k případu, které nebyly sděleny, nedávají návodné otázky ani koučovací, VLASTNÍK případu odpovídá jen na dotazy/
3. ASOCIACE /hovoří účastníci skupiny ve smyslu: “Napadá mě ...”, “Mám takovou představu ...”, “Vzpomněl jsem si na .....” a uvádí různé asociace, metafory, příběhy, ....., VLASTNÍK PŘÍPADU MLČÍ/.
4. DOPORUČENÍ a RADY /hovoří účastníci skupiny ve smyslu: “Já na tvém místě bych ...” nebo “Mě se osvědčilo.....”, VLASTNÍK PŘÍPADU MLČÍ/.
5. ZÁVĚR /VLASTNÍK případu děkuje a může v této fázi oznámit pro jaký postup se rozhodl.

# SBS - Začít spolu - Wanda



# Využití ve škole

předcházení školního neúspěchu

prevence vyhoření

prevence problému

řešení problému

klasifikační porada - tabulka se jmény žáků (prospěch, chování)

naplánování řešení na A.D.H.D. skupinu, nebo jednání ŠPP

# Zdroje

Little - [Organizing for quality: Good teaching and good teachers](#), 1984

Senge - The Fifth Discipline, 1990

Fullan - The New Meaning of Educational Change, 1991

Cook, Friend - Educational Leadership for Teacher Collaboration, 1993

Kilgore, Griffin - Restructuring for Inclusion - Changing Teaching Practices, 2002

Leithwood, Jantzi - A Review of Transformational School Leadership Research, 2005

Causton, Theoharis - How do schools become effective and inclusive? 2014

Pol - Škola v proměnách, 2007

ČŠI - Kvalitní škola, Kritéria a indikátory hodnocení, 2015

Dvořák, Trunda - Pedagogické vedení škol, 2016