

Zmena v škole – aby tí, čo chcú, vedeli a tí čo vedia, mohli

Tatiana Piovarčiová

Efektívne učenie v škole

Iste si dokážete predstaviť predškolákov, ktorí sa s radosťou chystajú prvý raz do školy. Ako dlho trvá táto radosť? Pár hodín, dní, niekoľko týždňov, na prvom stupni či dlhšie? Odpovede sa rôznia.

Učenie je prirodzeným mechanizmom, ktorý nám pomáha prežiť, pochopiť niečo nové, porozumieť súvislostiam. Väčšinou sa spája s príjemnými pocitmi. Učenie v škole sa však pre mnoho detí prepojí s negatívnymi pocitmi. Narastá nezáujem o učenie aj množstvo nezamestnaných mladých ľudí. V týchto súvislostiach si môžeme položiť viacero otázok: Čo nás k učeniu prirodzene poháňa? Čo vieme z biológie učenia o mozgu? Čo nám pri učení pomáha? Aké sú druhy ohrození blokujúce učenie? Aké základné podmienky podporujú efektívnosť učenia?

Pochopenie podstaty efektívnosti učenia, jeho princípov, môže pomôcť uviesť do života škôl príklady dobrej praxe metodiky vyučovania v školách. Aby viaceré školy vychovali absolventov, ktorí nedisponujú len potrebnými vedomosťami, ale aj schopnosťami, ktoré požadujú zamestnávateľia: zodpovednosť, kreativita, flexibilita, schopnosť hovoriť a konať s rešpektom v rozmanitom, rôznorodom svete, spolupracovať na riešení problémov, viesť dialóg nielen diskutovať, orientovať sa v záplave informácií a neželaných správaní, byť trpezlivý a vytrvalý aj v tejto zrýchlenej dobe.

Čo nás poháňa k učeniu

V 60-tych a 80-tych rokoch minulého storočia prebehla explózia výskumov z oblasti skúmania mozgu, biológie, psychológie učenia. Získali sme viaceré nástroje na hlbšie porozumenie ľudského správania. Patria k nim aj teórie ľudských potrieb (napr. Glasserova, Deci/Ryanova, Maslowova pyramída základných ľudských potrieb). Práve uspokojovanie základných, biologicky, evolučne podmienených potrieb nás v živote poháňa k činnosti. Naše pocity nás priebežne informujú, či sa tak deje, alebo nie.

Učenie sa v škole súvisí hlavne s potrebou sebarealizácie, ktorá je umiestnená v Maslovovej pyramíde potrieb pomerne vysoko. Čím sú deti menšie, tým viac platí, že pre naplnenie vyššie umiestnených potrieb je potrebné naplniť tie nižšie. V tradičnej škole mnohé zo základných potrieb uspokojované nie sú. Ide hlavne o fyziologické potreby – pohybu, oddychu, rôznorodých podnetov, vlastného tempa; potreby bezpečia – vzťahov dôvery, predvídateľnosti prostredia, bez verejného porovnávania, bez verejného hodnotenia, trestania za chyby; potreby autonómie a vplyvu, úspechu a uznania, spolupatričnosti. Frustrácia potrieb vyúsťuje do negatívneho správania, nezájmu o učenie. Nevhodné správanie sa zvyčajne trestá, menej sa hľadajú a odstraňujú príčiny.

Z biológie učenia

Mozog je najkomplikovanejší systém na prenos a spracovanie dát. Na objasnenie základných podmienok efektívneho učenia nám pomôže, keď si mozog predstavíme ako systém vzájomne

prepojených časti, ako ho opísal P. D. MacLeana (1952). V tomto zjednodušenom modeli sú vlastne mozgy tri: mozgový kmeň, limbický systém, mozgová kôra. Sú rôzne staré, plnia rôzne funkcie a reagujú rôznou rýchlosťou. Spoločne tvoria „trojjediný mozog“.

Najstaršou časťou mozgu je **mozgový kmeň**, plazí (dinosaurí) mozog. Reguluje základné procesy ako fungovanie srdca, pľúc, formuje energetickú hladinu ďalších častí mozgu, sídli tu inštinkty, stereotypné reakcie. Poháňa človeka získať potravu, zabezpečiť prístrešie, starať sa o reprodukciu, bezpečie. Táto časť preberá iniciatívu hlavne vtedy, keď okolnosti vyžadujú rýchlu mobilizáciu, je ohrozený náš život, keď ide hlavne o fyzické ohrozenie. Mozgový kmeň pracuje v súčinnosti s limbickým systémom, rozhoduje, či reagujeme na situáciu útekem alebo útokom, prípadne zmrznutím. Keď vidíme v lese medveďa, nerozmýšľame, či je bylinožravec alebo všežravec, alebo či vidíme optický klam. Bleskurýchle sa dostaneme do bezpečia. Keď padáme na lyžiach z vleku, či odtiahneme ruku zo žeravej platne, tiež konáme bleskurýchle. Často si nepamätáme, čo a ako sme urobili. Ukladanie do explicitnej pamäte je luxus, ktorý si v situáciách ohrozenia nemôžeme dovoliť.

Vývojovo mladší je emocionálny mozog – **limbický systém**, majú ho všetky cicavce. Veľmi zložitá štruktúra s množstvom prepojení na iné časti mozgu má mnohé funkcie. Pomáha vytvárať rôzne formy pamäte, stará sa o naše emočné bezpečie – hodnotí aktuálnu situáciu. Zisťuje, čo je pre nás dôležité, známe, čo nás teší aj ohrozuje. Prebieha v ňom triedenie podnetov z organizmu aj z vonkajšieho prostredia. Limbický systém funguje ako akýsi „vrátnik“.

Najmladšia je **sivá kôra mozgová** (neokortex) rozvinutá u primátov a hlavne u ľudí. Vďaka nej vnímame, myslíme, predstavujeme si, pamätáme si, prebiehajú tu rôzne myšlienkové procesy: analýza, hodnotenie, kombinujú sa tu fakty, tvoria sa nové koncepty, programy, myslíme o myslení. Učenie prebieha ako tvorba mentálnych programov. Mozgová kôra na to potrebuje čas, veľa času.

Pozrime sa bližšie na činnosť „vrátnika“, emocionálneho mozgu. Prichádza sem veľmi veľa podnetov. Podľa čoho ich mozog triedi? Čo náš mozog zaujíma najviac? Mozog si kladie otázky: Je to pre mňa bezpečné? Poznám to? Ohrozuje ma to, čo sa deje? Veľmi rýchlo identifikuje ohrozenia. Zo všetkého najviac ho zaujíma prežitie. Ako ohrozenie často vnímame nenaplnenie našich prirodzených potrieb. Pri zistení ohrozenia limbický systém pošle informáciu do mozgového kmeňa alebo reaguje on. Ide o rýchle reakcie. Na rozdiel od počítačov v mozgu platí – čím starší mozog, tým rýchlejší.

Podnetov po tomto prvom triedení je stále veľa, nasleduje ďalšie triedenie. Kritériom je tentoraz zmysluplnosť. Poznáme otázky detí v škole: Načo sa to mám učiť? Načo mi to bude? Kde to využijem? Niekedy si myslíme, že nás tými otázkami chcú naštváť. To však len mozog úporne hľadá vo všetkom, čo má robiť zmysel. **Zmysluplné nemusí znamenať aj príjemné.** Keď chcem byť výkonným športovcom, musím vstávať skoro ráno na tréningy, aj keď sa mi vstáva ťažko.

Podnety, ktoré sú vyhodnotené ako neohrozujúce, zmysluplné, majú šancu dostať sa do mozgovej kôry na pomalé spracovanie. Ak máme výber, akým spôsobom sa budeme učiť (je naplnená potreba mať vplyv na veci, ktoré sa ma týkajú), potom sa podnety, údaje, informácie pomaly spracujú do mentálnych programov v mozgovej kôre, učíme sa.

Aké druhy ohrozenia blokujú učenie?

Vedci uvádzajú, že mozog dnes reaguje na 99,9 % rovnakým spôsobom ako mozog pračloveka. Aj pračlovek by sa dokázal naučiť pracovať s počítačom či cudzie jazyky. Mozog na ohrozenia reaguje podobne ako v dobe kamennej. V tej dobe išlo prevažne o fyzické ohrozenia. Pračloveka ohrozovali hlavne predátori, nepriaznivé počasie, bojovné kmene.

Na záchranu života bola vyvinutá stresová reakcia. V dobe kamennej sa rozhodovalo v zlomkoch sekúnd, či pračlovek získa potravu alebo on bude potravou.

Dnes ľudia veľmi často hovoria, že ich ohrozuje stres, hlavne časový. Veľa úloh, aktivít, ktoré nestíhame vykonať, zabezpečiť pre rodinu, školu v určenom čase, **vyvoláva pochybnosti o našej schopnosti, výkonnosti... Obávame sa vlastného zlyhania, ide o ohrozenie vlastnej hodnoty.** Sme sociálne bytosti, potrebujeme, aby nás iní vnímali. Obávame sa zlyhania aj vo vzťahoch k iným ľuďom. Ak naše výkony nespĺňajú okrem našich očakávaní aj očakávania šéfov, partnerov, blízkych ľudí, na ktorých mienke nám záleží, môžeme cítiť **ohrozenie našich vzťahov.**

Predstavme si situáciu, keď dieťa, študent prinesie riešenie príkladov. Je to ťažko čitateľné, veľa prepisovaných údajov, v spleti šípok treba hľadať výsledky, skúšku správnosti. Čo asi môže dieťa počuť od učiteľa? “Kto má ľúštiť takéto mazanice, toto je najhoršie z celej triedy, mňa z toho asi porazí...”. Čo si dieťa o sebe asi pomyslí? Som neschopný (vníma ohrozenie vlastnej hodnoty) a možno aj – učiteľ ma nemá rád (vníma ohrozenie vzťahov). Opodstatnené požiadavky učiteľa na úpravu, prehľadnosť a čitateľnosť vypracovania sa však v tomto prípade do mozgovej kôry nedostanú. **Vystresovaný mozog je málo produktívny. Ohrozenie vlastnej hodnoty a ohrozenie vzťahov patria medzi druhy ohrození, ktoré výrazne blokujú učenie.** Miera nastavenia na ohrozenie je individuálna.

Stresová reakcia bola vytvorená ako nástroj na riešenie krátkodobých problémov. Dnes sa v stresových situáciách nachádzame podstatne dlhšie ako sú zlomky sekúnd, čo nám spôsobuje rôzne problémy s koncentráciou, s učením, so zdravím. **Keď cítime ohrozenie, nemôžeme sa dobre učiť.** Iné je to pri podávaní výkonu, keď predvádzame to, čo už vieme. Niektorí ľudia pod stresom podajú vyšší výkon, niektorí nie.

Ako vytvoriť prostredie pre efektívne učenie?

V tejto oblasti napriek dostupnosti informácií, poznatkov z biológie učenia, panuje veľká neinformovanosť v odbornej aj širšej verejnosti. Susan Kovaliková a Karen Olsenová, autorky modelu *Vysoko efektívne učenie (VEU)*, uplatňujú výsledky výskumov učenia v triede, v škole. Ponúkajú **systematický prístup** – definujú **desať oporných bodov, desať mozgovosúhlasných zložiek** efektívneho učebného prostredia. Zložky poskytujú pre učiteľov navigáciu, ako vytvoriť pre telo a mozog priateľské prostredie. Na Slovensku sa model VEU zavádza v školách od roku 1992 z iniciatívy mimovládnej organizácie *Asociácia S. Kovalikovej – Vzdelávanie pre 21. storočie na Slovensku*. Program otvára školu životu, komunite.

Efektívnosť učenia v triede podporuje nasledujúcich desať mozgovosúhlasných zložiek:

Bezpečné a podporujúce prostredie: Stresovaný mozog nepracuje na plný výkon. Na učenie potrebujeme vytvoriť predvídateľné prostredie, kde fungujú participatívne dohodnuté pravidlá, kde počuť rešpektujúcu komunikáciu. Dospelí prejavujú záujem o deti,

študentov, vyučujú aj sociálne zručnosti – aktívne počúvanie, zodpovednosť, trpezlivosť, vytrvalosť a ďalšie. Poskytujú podporu, uznanie, ocenenie, cielene rozvíjajú **sebaúctu detí**, mladých ľudí. Dôležitá je dôvera, vytváranie pozitívnych vzťahov v triede.

Zmysluplný obsah: Pozornosť venujeme tomu, čo nám dáva zmysel. Mozgová kôra je naprogramovaná tak, aby sa učila z prirodzeného sveta a podľa neho pracovala tak, aby jej to zaistilo prežitie. Inak povedané – neustále robíme výskum a používame jeho výsledky. Učenie môžeme zlepšiť, keď ho zameriame na témy, ktoré majú pre žiakov význam (S. Kovaliková 1994). Projekty, celoročné témy sú zamerané na blízke miesta, príležitosti, miestne špecifiká regiónu, problémy a výzvy komunity. Zmysluplnosť učenia podporuje realizácia projektov, ktorá zahŕňa spoluprácu detí, študentov, inštitúcií v komunite.

Mozog potrebuje vnímať veci v súvislostiach – v blokoch, projektoch, v témach rôzneho rozsahu. Zaujímajú ho, napríklad, otázky: Ako veci, systémy, fungujú? Kto som? Ako sa dostanem tam, kam potrebujem? Zmysluplnosť zahŕňa tiež učenie životných zručností, sociálnych a osobných kompetencií spolu s obsahom tém či predmetov. Vysvetliť žiakom, prečo sa niektoré veci z učebných osnov majú naučiť, učitelia niekedy nedokážu.

Možnosť výberu: Každý máme svoj spôsob učenia, neučíme sa všetci rovnako. Spoje v našich mozgoch sú jedinečné. Jeden z najviac paralyzujúcich stresov je nemať vplyv na veci, ktoré sú pre nás dôležité. Vyhladávame všetky príležitosti, kde môžeme dať na výber: môžeš hovoriť alebo písať, riešiť dva ťažšie alebo štyri ľahšie príklady. Silným nástrojom možnosti výberu v triede sú výberové aplikačné úlohy vytvorené pre rôzne štýly učenia sa podľa H. Gardnera.

Okamžitá spätná väzba: Opisná, nehodnotiaca, jasná, pozitívna aj negatívna. **Spätná väzba je základom každého učenia.** Nejde o kritiku či hodnotenie človeka. **Poskytujeme informácie o očakávanom správaní, o silných stránkach, o tom ako robiť veci inak, lepšie.** Učenie vnímame ako vytváranie mentálnych programov. Pri ich tvorbe potrebujeme okamžite vedieť, čo treba robiť inak, aby programy boli funkčné. **Pravidelne zaraďujeme reflexiu učenia, sebaopisovanie, formatívne hodnotenie.** Cielene zameriavame pozornosť na silné stránky, úspechy, hľadáme tvorivé možnosti ich ďalšieho rozvoja.

Spolupráca: Sme sociálne bytosti, tendenciu k spolupráci máme vrodenu. Pomáhala nám v minulosti prežiť. Zručnosti **spolupracovať sa však zvyčajne potrebujeme učiť.** Pokiaľ sú v ranom veku napĺňané naše základné prirodzené potreby, prirodzene inklinujeme k spolupráci. Pokiaľ sú ignorované, môžeme viac inklinovať k individualizmu až agresii. Do vyučovania pravidelne zaraďujeme kooperatívne stratégie učenia sa, odpovedania, učíme žiakov podieľať sa na diskusiách. Na vyučovaní vytvárame príležitosti na prácu v skupinách v rôznych zadaniach, učíme preberať zodpovednosť za vklad do spoločnej práce.

Obohatené prostredie: Keď vojdeme do reštaurácie, zvyčajne hneď vieme, či tam chceme zostať. **Trieda, škola, by nás mala pozývať, inšpirovať k učniu.** Prostredie by malo byť čisté, esteticky upravené, prakticky zorganizované, so zónami, kútikmi na spoločnú, skupinovú aj individuálnu prácu. Malo by **odrážať a posilňovať to, o čom sa práve deti, študenti učia, zahŕňať predmety z reálneho sveta.**

Zmyslové zážitky „byť tam“: Zmysluplnosť učenia podporuje bohatosť zážitkov z reálneho sveta, aj so sebou samým. **Rodíme sa ako objavitelia.** Potrebujeme skúšať, testovať, učiť sa

z okolitého sveta. Potrebujeme priamu skúsenosť, dotýkať sa, voňať, nielen vidieť, počuť...
To, čo sami objavíme, si najlepšie pamätáme.

Adekvátny čas: Nieкто spraví vodičský kurz na prvý raz, nieкто na tretí. Dôležité je, aby sa stal zodpovedným účastníkom cestnej premávky, zodpovedným vodičom. Na tvorbu mentálnych programov, učenie sa, potrebujeme čas. Aby bol chodník v lese viditeľný, potrebujeme ho prejsť mnohokrát. **Je potrebné sa opakovane zaoberať myšlienkami, ktoré chceme, aby určovali náš život.** Všetci poznáme, aký je to rozdiel, keď môžeme **pracovať podľa vlastného tempa**, aká je to frustrácia, keď nemáme dost času. Aspoň 90- až 100-minútové bloky, čas bez prerušovania zvončeka, sú základnou jednotkou učenia pre náš mozog.

Zámerný pohyb: Vyvinuli sme sa v pohybe. Pračlovek prešiel denne 10 – 20 kilometrov. Vedci hovoria, že keď je učenie spojené s pohybom, zvyšuje sa zapamätanie o 68 %. Pohyb pomáha pri výklade novej látky, pri dodaní energie, upokojení aj získaní pozornosti.

Dokonalé zvládnutie – aplikácia: Kto by chcel mať opravenú spojku auta na štvorku? Vyoperované slepé črevo na trojku? **Kritériom zvládnutia je odvieť kvalitnú prácu, vedieť naučené použiť v živote, naučiť iných.** Potrebujeme pomáhať žiakom vytvárať mentálne programy na dokonalé zvládnutie učiva, aby ho vedeli použiť v reálnom svete.

Mozgovosúhlasné zložky fungujú pre pedagógov ako navigácia. Pomáhajú zistiť, kde sa na ceste efektívneho učenia práve nachádzame, čo už v triede, v škole robíme, kam sa ešte môžeme vybrať. Takmer polovica z uvedených zložiek Vysoko efektívneho učenia: **zmysluplný obsah, spolupráca, možnosť výberu a okamžitá spätná väzba**, predstavuje **zložky vnútornej motivácie**. Ak sa na svoje prípravy na vyučovanie pozrieme z tohto pohľadu, vidíme, ako ju v učení môžeme podporiť.

Zložky VEU pomáhajú aj pri spolupráci učiteľov, uľahčujú dohodu o tom, ako má učenie v škole vyzeráť, kde sa chceme spolu dostať.

Efektívnosť zavedenia mozgovosúhlasných zložiek v triede súvisí so zmenou vnímania pozície učiteľa, ktorý prestáva fungovať v pozícii jediného znalca a viac sa stáva **uľahčovateľom učenia, jeho facilitátorom**. Zaujíma **rešpektujúci postoj** – objasňuje zmysluplnosť učenia, uplatňuje objavné vyučovanie, kooperatívne učenie, projektové vyučovanie. Vníma významnosť bezpečnej klímy pre učenie. Vzťahy vidí ako dôležitú súčasť podporujúceho prostredia. Pravidlá správania vyvodzuje spolu so žiakmi, pri ich porušení uprednostňuje snahu o nápravu, používa rešpektujúce komunikačné prostriedky, vyučuje kooperatívne spôsoby riešenia konfliktov a sporov, s rodičmi sa stretáva najmä na konzultáciách v prítomnosti žiakov, pri riešení problémov prizýva k diskusii a spoluúčasti. (J. Nováčková 2016)

Vnímaný **nárast agresie vo vzťahoch**, v komunikácii medzi deťmi, mladými ľuďmi navzájom či voči dospelým, **nárast ťažkostí v učení a správaní súvisí s dlhodobým nerešpektovaním poznatkov o fungovaní mozgu, základných ľudských potrieb pri vyučovaní v školách**. Riešenia pri nevhodnom správaní sú zvyčajne založené na použití odmien, trestov, čo postupne potlačí vnútornú motiváciu k učeniu. Princípy a podrobné rozpracovanie ako pristupovať k potrebám detí, mladých ľudí efektívne, rešpektujúco s nimi komunikovať, ponúka program **Rešpektovať a byť rešpektovaný** (P. Kopřiva, J. Nováčková, D. Nevolová, T. Kopřivová 2004). Aplikácia týchto princípov a zručností

v školách vytvára pevné základy bezpečného a podporujúceho prostredia, ktoré mozog pre učenie potrebuje.

„Veľa vecí zo zásad programu Rešpektovať a byť rešpektovaný som sa snažila používať v škole a naozaj to funguje. Deti si viac vecí vyriešia samé, vďaka zmysluplnosti požiadaviek lepšie funguje ich plnenie a veľa iného.“ Učiteľka, Bratislava

„Na kurze som začala chápať, prečo sa deti správajú tak, ako sa správajú. Konečne mi niečo dáva zmysel ako celok pri výchove mojich detí aj pri mojej profesionálnej práci pedagóga. Deti nám robia iba zrkadlo nášho správania a ukazujú tak, kam sa naša spoločnosť uberá.“ Zuzana, pedagóg pohybového vývinu detí

Veľkou príležitosťou pre školy stále ostáva využívanie digitálnych technológií pri učení. Virtuálny svet je prostredím, kde zložky efektívneho učenia detí a mladí ľudia zažívajú a prirodzene sa učia na základe vnútornej motivácie. Digitálne technológie môžu významne pomôcť pedagógom pri poskytovaní **primeraného času** na zvládnutie učiva, prispôbiť učebný obsah, ušetriť ho na mieru individuálnym potrebám učiacich sa. **Vedomé využívanie digitálnych technológií** uľahčuje aj objasnenie **zmysluplnosti učenia, spoluprácu, poskytovanie okamžitej spätnej väzby, či možnosti výberu pri učení s perspektívou učiť sa kdekoľvek a kedykoľvek.**

Základným **predpokladom využitia obrovských príležitostí, ktoré technológie prinášajú, je cielený rozvoj sociálnych zručností detí a mladých ľudí, najmä zodpovednosti, iniciatívy, trpezlivosti, vytrvalosti.** Ťažko ich rozvíjať v autoritatívnom prostredí. Demokracii sa učíme najmä zo zážitkov demokratického prostredia. To, čo dnes mladí ľudia potrebujú, je predovšetkým **rešpektujúci postoj dospelých, ktorý zohľadňuje ich vývinové potreby a posilňuje sebaúctu.** Práve **vysoká sebaúcta je najprirodzenejšou prevenciou** proti každodennému stresu, nevhodnému správaniu, ohrozeniam digitálnych technológií, nástrahám virtuálnych svetov.

Výsledky programu VEU

Podľa zistení *Štátneho pedagogického ústavu* (E. Marušincová a kol. 2000) prináša program VEU v základných školách rozvoj tvorivých schopností žiakov na I. aj na II. stupni. Preukázali sa nadpriemerné výsledky najmä na I. stupni vo fluencii, flexibilitate a originalite, ktoré sa štatisticky významne odlišujú od kontrolnej triedy. Žiaci častejšie navrhovali pozitívne riešenia situácií, vyžadujúcich netradičné, originálne videnie a prístup k zadanej úlohe (H. Hrubíšková 1994). Výkony žiakov si aj na II. stupni zachovávajú stabilne dobrú úroveň (E. Marušincová a kol. 2001).

Čím viac má učiteľ rozvinuté zručnosti pozitívneho vedenia triedy, rešpektujúci postoj, uplatňuje metodiku rozvoja sociálnych zručností, tvorivo pracuje s integráciou vyučovacieho obsahu, využíva kooperatívne učenie, možnosť výberu, tematické projekty, tým viac prebieha zmysluplné učenie. Úroveň vnútornej motivácie je pri takomto učení štatisticky významne vyššia. Strach z neúspechu a zlyhania, ako vonkajší stresogénny faktor je nižší ako v tradičných triedach. (E. Marušincová a kol. 2001)

„Celkove sa ukázalo, že efektívnosť učenia je najvyššia vtedy, keď sa VEU zavádza systematicky a komplexne, ako keď sú aplikované len jednotlivé prvky. Kým pozitívne zmeny v tvorivosti a sociálnej klíme sa dosahujú už i zavedením nižších stupňov,

akademické vedomosti narastajú zvlášť od tretieho stupňa aplikácie programu.“ (E. Marušincová 2001)

Výsledky tematických projektov majú priamy dopad na prostredie školy, komunity. Deti samé vytvárajú príležitosti na aktívne spoločné trávenie voľného času pre rôzne znevýhodnené skupiny v komunite, spolužiakov z detského domova, či špeciálnej školy, seniorov a pod. Nejde len o divadelné predstavenie, koncerty, filmy, či módne prehliadky alebo predajné trhy pri príležitosti sviatkov zimy, jari, udržiavanie regionálnych tradícií – varenie lekváru, či nakladenie kapusty. V spolupráci s dospelými, s podporou nadačných zdrojov, dokážu vytvoriť bezbariérový prístup do školy, prevádzkovať školskú cukráreň, spoznať, sušiť, distribuovať liečivé rastliny, vybudovať miestnosť pre stretávanie sa školského parlamentu. Pripravujú víkendové, prázdninové programy pre kamarátov, rodičov. Budujú jedlé záhrady, skalky v areáloch škôl aj mimo nich, obnovia detské ihrisko, či zastávku autobusu. Kritickým okom sa pozerajú na manipuláciu s odpadmi v obci, vyhotovia mapu znečistenia obce, diskutujú s jej vedením o riešeníach. Vytvorili knihu ohrozených druhov regiónu a predstavili ju poslancom miestneho zastupiteľstva. Zodpovednosť, iniciatívu, odvahu, spoluprácu, nápaditosť a ďalšie v projektoch rozvíjané sociálne zručnosti prejavujú v živote za bránami školy.

Program Vysoko efektívneho učenia do škôl prináša zážitok demokracie, zmysluplnosť učenia, pozitívnu, bezpečnú sociálnu klímu, aktivitu žiakov.



O učení v škole VEU povedali...

Žiaci

„Naša trieda cestovala z Bratislavy do Košíc vlakom. Veľa sme toho zažili. Máme veľmi zaujímavú celoročnú tému. Už som napísala toooľko príbehov.“ Žiaci ZŠ s MŠ J. A. Komenského, Bratislava

„Na našej škole je dobré to VEU učenie, ale teraz na II. stupni sa už nemôže tak učiť. Škoda, že už nie sú VEU bloky. V minulosti sme mali takú hodinu, blok, kde sa to rozoberalo všetko (pozn. učilo sa v súvislostiach). A teraz už nie, ale ešte stále je aktívne počúvanie, ohľaduplnosť... pravidlá.“ Žiačka ZŠ Dunajská Streda

Učiteľia

„Keď prichádzajú moje deti z triedy VEU na druhý stupeň, učiteľia sa o ne bijú. Všetci ich chcú učiť.“ Učiteľka I. stupňa ZŠ Považská Bystrica

„Vždy, keď robíme integrované tematické bloky, deti sa na ne veľmi tešia, žiadajú si ich samé. ... V projekte sa ôsmaci k škôlkarom správali ako starostliví kamaráti. Celý

čas pracovali na úlohách, my (pozn. učiteľky) sme „nemali“ čo robiť.“ Učiteľky ZŠ s MŠ J. A. Komenského Bratislava

Rodičia

„Nevedela som, aký je rozdiel medzi tradičnou triedou a triedou VEU. Keď vidím, čo a ako s tými deťmi robíte, chcela by som, aby aj moje mladšie dieťa chodilo do vašej triedy.“ Rodičia, ZŠ s MŠ J. A. Komenského Bratislava

„Nápad s „literárnou čajovňou“ ma príjemne prekvapil a presvedčil o tom, že som svojim deťom vybrala dobrú školu, že sú v nej učitelia, ktorí radi deťom pripravujú aj program mimo vyučovania, ktorý bude pre deti dobrou a pozitívnou skúsenosťou a bude ďalšou tehličkou, ktorá spôsobuje, že pre ne je škola príjemným miestom. Miestom, kde sa učia nielen v lavici, ale aj prakticky, kde sa môžu stretnúť v príjemnej atmosfére deti aj so svojimi rodičmi a „predviesť“ im niečo, čo si pripravili.“ Rodičia, ZŠ s MŠ J. A. Komenského Bratislava

Skúsenosti z procesu zavádzania Vysoko efektívneho učenia

Uvádzame niektoré významné skúsenosti z uplatňovania programu *Vysoko efektívne učenie* pri premene tradičnej školy, publikované v *Záverečnej správe z experimentálneho overovania programu Integrované tematické vyučovanie*¹ (E. Marušincová, E. a kol. 2001), doplnené o skúsenosti zo škôl pracujúcich s programom v Bratislave, Poprade, vo Valči, v Dunajskej Strede, Žiline, Brezne, Banskej Bystrici, Michalovciach, Detve. V procese zmeny považujeme za podstatné:

1. Postupnosť zmien.
2. Participatívne plánovanie zmien.
3. Monitoring a vyhodnocovanie s dôrazom na schopnosť učiť sa zo skúseností.
4. Sústavné vzdelávanie a rozvoj pedagógov.
5. Prispôsobenie organizačnej štruktúry školy potrebám školy 21. storočia.
6. Podporovanie, oceňovanie, vyvažovanie tlaku.

1. Postupnosť zmien

Do škôl sa *Vysoko efektívne učenie* môže implementovať **postupne v piatich úrovniach** (S. Kovaliková, K. Olsenová 1997). Na prvých dvoch úrovniach sa využívajú len niektoré prvky, metódy a postupy VEU. Zavádzanie trvá približne 3 – 5 rokov, keď sa pedagogický kolektív veľmi nemení.

Aby implementácia programu, inovácia školského vzdelávacieho programu bola úspešná, je dôležité zabezpečiť postupné začlenenie všetkých zložiek vysoko efektívneho učenia do vyučovania v triedach a priebežne sledovať ich prejavy, odstupňovať požiadavky na prácu, štýl učenia pedagógov.

Pri vytváraní základov VEU sa pozornosť venuje najprv vytvoreniu **pozitívnej sociálnej klímy – bezpečnému a podporujúcemu prostrediu pre učenie** (tvorba pravidiel triedy spolu s deťmi, vedenie komunit, rozvoj osobných a sociálnych kompetencií ako napr. aktívne

¹ *Integrované tematické vyučovanie (ITV)*, inovačný edukačný program prinášajúci komplexnú premenu školy, bol úspešne experimentálne overený Štátnym pedagogickým ústavom (1993 – 2001). Pre potreby školy 21. storočia sa inovoval do súčasnej podoby pod názvom *Vysoko efektívne učenie (VEU)*.

počúvanie, zodpovednosť, vytrvalosť, trpezlivosť, flexibilita. Sociálne zručnosti sa rozvíjajú aj pri vyučovaní tradičných predmetov či realizácii tematických projektov, ktoré sú založené na rozvíjaní medzipredmetových vzťahov. Uplatňuje sa rešpektujúca komunikácia, vyučovanie v tematických blokoch.

Postupne sa v triedach pracuje spolu s deťmi, študentmi na **obohatenom prostredí** (trieda, škola pozýva k učeniu, odráža témy o ktorých sa učia), **posilnení zmysluplnosti učenia, rozšírení možnosti výberu a rozvoji kooperatívneho učenia, spolupráce.**

Pri zavádzaní zmien sa často stáva, že sa postupuje neprimerane rýchlo alebo v príliš veľkom rozsahu. Potrebne je vychádzať z aktuálneho stavu, úrovne pedagogických kompetencií pedagogického zboru.

2. Participatívne plánovanie zmien

Komplexnosť programu, široký rozsah úloh pri zavádzaní Vysoko efektívneho učenia vyžaduje:

- **participatívne vytvoriť víziu zmeny a definovať stratégie rozvoja školy,**
- v nadväznosti na definované stratégie a ciele školy spracovať aplikačné plány,
- zabezpečiť **previazanosť plánu školy a osobných plánov rozvoja pedagógov,**
- uplatňovať tímovú spoluprácu a rešpektujúcu komunikáciu pri riadení zmeny,
- rešpektovať postupnosť zavádzania prvkov VEU a možnosť výberu úrovne zavádzania pre pedagógov na základe dohodnutých minimálnych požiadaviek.

Spôsoby na dosiahnutie vízie školy a prioritných cieľov roka si jednotlivé tímy, metodické združenia či predmetové komisie rozpracujú do vlastných aplikačných plánov činnosti. Osobný plán rozvoja dáva pedagógom možnosť výberu vlastného tempa na ceste zmeny. Pomáha udržať zameranie na dosiahnutie vízie školy, rovnováhu medzi tlakom a podporou manažmentu.

3. Monitorovanie a vyhodnocovanie zmeny s dôraz na schopnosť učiť sa zo skúseností

Pri monitorovaní zmien sa dôraz kladie na zachovanie kvality vedomostí, schopností, zručností a rozvoj schopnosti učiť sa zo skúseností. Nástroje monitorovania a spätnej väzby, napr. pozorovanie v triedach, osobné hodnotiace rozhovory k plneniu osobných plánov, koučing, peer koučing, mentoring, pravidelná sebareflexia práce jednotlivcov aj tímov, sú nevyhnutnou súčasťou zavádzania VEU.

Proces zavádzania zmeny v škole zvyšuje nároky na kapacity manažmentu monitorovať zmeny a vyhodnocovať ich v prostredí školy, aj v práci jednotlivých učiteľov. Je vhodné posilniť manažment školy napr. zavedením pozície metodika/kov programu, kontaktovaním externých odborníkov alebo kombinovať obe možnosti.

Zásadou Vysoko efektívneho učenia je dôraz na kvalitu poskytovaného vzdelania:

- **nepreceňovanie učenia hrou,**
- **systematická práca s kľúčovým učivom.**

V procese overovania programu VEU sa ukázalo, že najmä v začiatkoch vyučovania blokovoou formou, keď učitelia začínajú s integráciou učebných predmetov a ešte nemajú dostatok skúseností, zručností, chýba vyučovanie konceptov a prepojenie učenia s realitou.

V tomto štádiu sa často používajú metódy učenia hrou bez toho, že učiteľ má jasne premyslené, aké kľúčové učivo sa žiaci majú naučiť. Takéto postupy síce prinášajú nové metódy a formy učenia do triedy, pozitívnu sociálnu klímu, ale zvyčajne nezvyšujú kvalitu vedomostí, porozumenie konceptov, pojmov, prepojenie učenia so životom. Riešenie vidíme v zameraní pozornosti na schopnosť pedagógov stanoviť kľúčové učivo, tvoriť aplikačné úlohy s využitím vyšších úrovní Bloomovej taxonómie.

4. Sústavné vzdelávanie a rozvoj pedagógov

Pri experimentálnom overovaní programu sa preukázalo, že **existuje priamy vzťah medzi úrovňou pedagogických kompetencií učiteľov a výsledkami učenia sa žiakov**. Čím vyššia je úroveň pedagogických kompetencií pre efektívne učenie, tým viac sú žiaci akademicky úspešní.

V praxi inovatívnych škôl prebieha systematické vzdelávanie v metodike VEU aj priamo v škole. Vnútroškolské vzdelávanie by sa malo týkať aj manažmentu i nepedagogických zamestnancov. Okrem tréningov a workshopov je dôležitou súčasťou **vnútroškolského vzdelávania** aj mentoring, koučing, peer koučing, pravidelné reflexie a sebaopisovanie zvládnutia kompetencií pre efektívne učenie, práca s osobnými plánmi rozvoja pedagógov, pravidelné výmeny skúseností s kolegami, učiace sa skupiny, kolegiálne poradenstvo a pod. Dôraz pri vzdelávaní je položený na posilnenie **zodpovednosti za aplikáciu kompetencií pre efektívne učenie, viditeľné zmeny v správaní a konaní pedagógov, ochote podporiť druhých, vymieňať si skúsenosti**.

Dôležité je poskytnúť učiteľom **možnosť zvoliť si rozsah zavádzania zmien**. **Osobný program rozvoja** dáva pedagógom možnosť vybrať si vlastné tempo na ceste zmeny. Pomáha udržať rovnováhu pri rozvíjaní všetkých mozgovosúhlasných zložiek. Rámec výberu je pritom daný základnými požiadavkami na štýl vyučovania – **základné pedagogické kompetencií pre efektívne učenie**.

Naštartovať systematické **vnútroškolské vzdelávanie, založené na analýze vzdelávacích potrieb**, pomáhajú hlavne spoločné projekty škôl a profesijných mimovládnych organizácií a spolupráca s externými konzultantmi. Vnútroškolské vzdelávanie vyžaduje **plánovať aj finančné zdroje**, ktoré zatiaľ automaticky do školských rozpočtov na tento účel v potrebnom rozsahu neprichádzajú.

5. Prispôbenie organizačnej štruktúry školy potrebám školy 21. storočia

Tradičná štruktúra pracovných pozícií v škole nestačí pokryť paletu rôznych úloh v procese premeny školy. Flexibilne vznikajú pracovné tímy, nové pracovné pozície podľa aktuálnych potrieb procesu zmeny. Ide hlavne o nasledovné pozície a ich náplň činnosti:

- **metodici a kouči** programu, zavádzania mozgovosúhlasných zložiek v triedach;
- **fundraiser**, resp. tím pre fundraising, na získavanie diverzifikovaných zdrojov;
- **koordinátor vnútroškolského vzdelávania** – vytváranie programu vnútroškolského vzdelávania pre rôzne cieľové skupiny v škole, vzhľadom na vzdelávacie potreby pedagógov získať a/alebo rozvinúť kompetencie pre efektívne učenie;
- **koordinátor tvorby školského vzdelávacieho programu**, spolupráce odborných tímov, metodikov;
- **konzultanti, kouči na riadenie zmeny** pre manažment školy;

- **špecialisti** – školský psychológ, špeciálny pedagóg, správa, metodika využívania digitálnych technológií;
- **administratívna podpora**, dobrovoľníci, na zabezpečenie servisných činností v škole, ktoré odbremenia pedagógov od tradičnej administratívy (kopírovanie, administrácia agendy, kontaktovanie inštitúcií v komunite a pod.).

Pri spolupráci s komunitou, pri správe športovísk školy, je potrebný ďalší personál či spolupracovníci z iných inštitúcií v komunite. V týchto otázkach však chýba sloboda manažmentu školy pracovať s mzdovými prostriedkami podľa vízie, cieľov školy. Chýbajú aj kompetencie manažmentu vytvoriť podmienky partnerskej spolupráce s odborníkmi z externého prostredia, napr. z profesijných mimovládnych organizácií.

6. Podporovanie, oceňovanie, vyvažovanie tlaku

Podpora predpokladá rozvoj nových kompetencií, prístup k novým myšlienkam, viac času na výučbu a spoluprácu. **Tlak znamená ambiciózne ciele**, transparentné hodnotenie a monitoring. Komplexná zmena si vyžaduje kombináciu tlaku a podpory, ich rozvážne využívanie. Čím tlak a podpora prebiehajú plynulejšie, tým bude proces zmeny efektívnejší.

Pre premenu tradičnej školy sú okrem organizačných a vodcovských zručností manažmentu dôležité aj **podporné zručnosti**. Prejavujú sa nasledovne:

- v rešpektujúcej komunikácii (používanie empatie, opisného ja jazyka, bez irónie...),
- v podpore experimentovania,
- v analýze neúspechov a chýb,
- v ochote pomáhať k úspechu iným, uľahčovať dosahovanie najlepších výkonov jednotlivcov, tímov i celej školy,
- v opisnom oceňovaní úspechov, vo vyvažovaní tlaku na dosahovanie cieľov.

Podporujúco pôsobí **oceňovanie snahy** jednotlivcov a tímov pri monitorovaní zavádzania mozgovosúhlasných zložiek v triedach, pri otvorenom vyučovaní, na pravidelných týždenných návštevách manažmentu, metodikov v triedach, v tzv. obchádzkových dňoch.

Dôležitá je **práca s chybou**. Jej netrestanie, ale analýza, a nájdenie optimálneho riešenia, pôsobia stimulujúco. Oceňovanie výsledkov zmeny sa uskutočňuje aj nastavením kritérií odmeňovania pracovníkov vzhľadom na víziu školy a odsúhlasené ciele školy. Posilňujúco pôsobí **starostlivosť manažmentu školy o estetické, funkčné pracovné prostredie** v škole (relaxačná miestnosť v škole, plaváreň, fitness, spájanie vzdelávacej aktivity s pobytom v prírode, a pod.). Dôsledkom vyvažovania tlaku a podpory je vytvorenie emočnej pohody, udržanie nadhľadu, zmyslu pre humor, ktoré pomáhajú **vytvoriť emočne stabilné prostredie školy aj pre učiacich sa pedagógov**.

Škola 21. storočia

„Dobrá správa je, že veľa škôl sa dnes mení k lepšiemu, zlá správa je, že svet sa mení rýchlejšie ako naše školy.“ W. R. Daggett

Čo charakterizuje školu 21. storočia?

Jednou z kľúčových úloh školy v dnešnom meniacom sa svete je **tvorba prostredia**, ktoré:

- podporuje zmysluplné učenie a kritické myslenie,
- poskytuje možnosti výberu spôsobu učenia vzhľadom na dosiahnutie osobného maxima,
- umožňuje a rozvíja otvorenú partnerskú komunikáciu,
- podporuje výchovu k hodnotám,
- podporuje spoluprácu a rešpektovanie rôznorodosti.

Takéto prostredie umožňuje deťom a mladým ľuďom **dennodenne žiť** zaujímavý život a nielen sa naň pripravovať. Nevytvoríme ho len zavedením vyučovania cudzích jazykov, digitálnych technológií či aktualizovaním, redukciou učebného obsahu.

Obvykle hovoríme o dobrej škole vtedy, keď sa umiestňuje na popredných miestach v celoštátnom testovaní vedomostí, či jej žiaci sú úspešní v rôznych súťažiach, olympiádach. „Dobrá“ škola 21. storočia nevzniká len ako dielo tvorivých a obetavých učiteľov. Je produktom **záujmu, snahy a spolupráce všetkých zainteresovaných** – pedagógov, rodičov, detí, mladých ľudí a celej komunity. Ich hlavným cieľom je **vytvoriť „dobrú školu“**, teda **podporujúce prostredie na učenie sa a rozvoj všetkých** jednotlivcov, tímov a školy ako celku. Kľúčovú úlohu v tomto procese má **vedenie, manažment školy**. Podľa skúseností pedagogickej praxe úspech pri vytváraní školy pre 21. storočie nezávisí iba od mimoriadnych schopností jednotlivcov, učiteľov, riaditeľov, ale aj od **pevného presvedčenia o zmysle** takéhoto konania, **odhodlania konať a od vytrvalosti** na ceste zmeny.

Vytváranie školy pre 21. storočie vnímame ako **proces permanentnej zmeny**, v ktorom je potrebné opustiť zaužívané prístupy „takto sme to vždy robili“ a vykročiť na cestu objavovania a hľadania, ako to môžeme robiť novým spôsobom, vytvárať vlastný obraz otvoreného učiaceho sa spoločenstva. Vydať sa na túto cestu znamená „bežať dlhú trať“, kde sú prvé stabilnejšie výsledky viditeľné po 3 – 5 rokoch a vo svojej podstate sa „beh“ nikdy nekončí. Samotná cesta je zdrojom učenia. Pre túto „podnetnú cestu“ sme vytvorili pomôcku *Súbor ukazovateľov školy pre 21. storočie*. Obsahuje niektoré kľúčové míľniky, ktoré pomôžu škole urobiť sebareflexiu a vytvoriť si vlastný obraz inovatívnej školy. Ukazovatele predstavujú opisy správania, procesov, foriem, prostredia a zdrojov. Majú rôznu úroveň všeobecnosti. Opisujú päť hlavných úrovní, miery výskytu daného ukazovateľa v živote školy. Boli vytvorené na základe skúseností inovatívnych škôl. Je pravdepodobné, že inovátori objavia a opíšu ďalšie ukazovatele.

Ukazovatele sú rozdelené do piatich hlavných oblastí života školy, ktoré sú vzájomne prepojené a **tvoria inovačný rámec**:

- riadenie,
- klíma školy,
- kurikulum,
- rozvoj pedagógov,
- spolupráca s rodičmi a širšou komunitou.



1. Riadenie

Ako v škole rozvíjať kultúru, ktorá prispieva k inovácii? Ako súvisí manažment školy s jej schopnosťou implementovať inovatívne prvky? Ako môže škola využiť technológiu pre manažment, štúdium a komunikáciu? Ako môže škola merať svoj úspech?

Ukazovatele riadenia školy 21. storočia:

- rozvoj riadenia,
- inovačná kultúra,
- inovatívne využitie digitálnych technológií,
- zdieľanie zodpovednosti.

Inovatívna škola podporuje dosahovanie odvážnych cieľov a vízií – osobných i spoločných, rast, participatívnosť, spoluprácu pri formovaní a inovácii procesov i postupov, ktoré spoločne vedú k vytvoreniu demokratického školského prostredia a ku kultúre inovácií.

2. Klíma školy

Ako vytvoriť sociálne silné vzdelávacie prostredie? Ako podporiť dosiahnutie osobného maxima u detí aj pedagógov?

Klíma, atmosféra v škole, je produktom riadenia. Pri premene školy je dôležitý manažment vzťahov na všetkých úrovniach – v škole aj mimo školy, vytvorenie priestoru na spoluprácu a spoločné učenie sa. Ide o proces vytvárania emocionálne stabilného prostredia pre deti i pedagógov, v ktorom podávajú svoje maximálne výkony.

Pre klímu školy sú kľúčové prvky:

- vytváranie vzťahov, spoločenstva, podporujúceho prostredia,
- rešpektovanie rôznorodosti,
- otvorená partnerská komunikácia, orientácia na kooperatívne riešenie problémov,
- oceňovanie pokroku.

3. Kurikulum

Ako vytvoriť školský vzdelávací program a ako hodnotiť študentov? Ako podnietiť štúdium riadené študentom?

Vyučovanie vo väčšine krajín má didaktický základ v odovzdávaní vedomostí. Dôležitú úlohu

pri učení hrá memorovanie. Školy sa riadia záväznými výkonovými a obsahovými štandardmi. Malá pozornosť je venovaná vnútornej motivácii k učeniu a zručnostiam potrebným pre úspešný, spokojný život.

Hlavnými prvkami sú:

- kľúčové kompetencie – zručnosti potrebné pre život v 21. storočí,
- zmysluplné vyučovanie a učenie sa v súvislostiach,
- hodnotenie a sebareflexia žiakov,
- inovatívne využitie digitálnych kompetencií.

4. Rozvoj pedagógov

Ako identifikovať, rozvíjať a merať zručnosti učiteľa? Aké tréningy a druhy rozvoja sú potrebné?

Oblasť je zameraná na to, ako sa učitelia učia a ako vyučujú. Tejto oblasti je tradične venovaná veľmi malá pozornosť, nie sú na ňu vyčlenené dostatočné kapacity ani finančné zdroje v rozpočtoch škôl. Práve táto oblasť významne prispieva k zmene kultúry školy. Sebareflexia v tejto oblasti zahŕňa ukazovatele schopností školy učiť sa, spolupracovať, vzájomne sa podporovať pri učení.

Zdôrazňované sú prvky:

- odborný a osobnostný rozvoj,
- koučing, mentoring a podpora učenia,
- vnútroškolské vzdelávanie,
- prepojenie osobných cieľov a cieľov školy.

Učenie sa pedagógov znamená viac, ako len účasť na prednáškach, workshopoch či získavanie kreditov. Ide o vytvorenie prostredia, kde si učitelia môžu osvojovať tie kľúčové zručnosti pre život v 21. storočí, ktoré plánujú rozvíjať u svojich žiakov.

5. Spolupráca s komunitou

Ako efektívne spolupracovať so zriaďovateľom, samosprávou? Ako komunikovať, spolupracovať s rodičmi? Ako ich zapájať do života školy?

Výzvou pre inovatívnu školu je hľadanie vhodných foriem spolupráce s rodičmi, odborníkmi, samosprávou a ďalšími inštitúciami v komunite, využívanie rôznorodých možností a aktívne prepájanie záujmu rodičov a komunity so životom školy.

Hlavné ukazovatele sú:

- participácia a aktívne zapájanie rodičov,
- otvorenie školy navonok,
- spolupráca s inštitúciami a jednotlivcami v komunite,
- vzdelávanie v komunite, využívanie digitálnych technológií.

Škola 21. storočia kladie dôraz na podporu **spájania síl „dôležitých dospelých“ v prospech „ich“ detí**, rôzne formy spolupráce a participácie detí, študentov v komunite, spôsoby sieťovania kľúčových hráčov v komunite na podporu školy ako **centra kultúry a celoživotného učenia sa**.

Riadenie procesu zmeny

V mnohých školách pracujú pedagógovia s veľkým zanietením v prospech detí. Zapájajú sa do rôznych projektov, súťaží, využívajú rôznorodé príležitosti na rozvoj, vzdelávanie sa, vytvárajú vlastné projekty pre žiakov aj komunitu. Snažia sa urobiť maximum pre deti, študentov. Viackrát počas roka sú však v stave totálneho vyčerpania kvôli množstvu podujatí, aktivít skumulovaných v krátkom čase a túžobne vyčkávajú najbližšie prázdniny. Progres, ktorý dosahujú v zmene celkového prostredia pre učenie je však diskutabilný.

Z prieskumov novo vynárajúcich sa potrieb detí a mladých ľudí *Nadácie pre deti Slovenska* (2009, 2014) opakovane vyplýva, že školy sú často vnímané ako málo zmysluplné a málo bezpečné miesto na učenie sa.

Aké zmeny sa dejú v úspešných školách?

Keď sa pozrieme na školy, ktoré sa po ceste zmeny vydali skôr a považujeme ich za úspešné, vidíme, že za nimi stojí proces zmeny, ktorý nie je náhodný. Ide o riadenú zmenu školy, ktorá sa odohráva s ohľadom na inovačný rámec – päť kľúčových oblastí života školy: riadenie školy, sociálna klíma, kurikulum, rozvoj pedagógov a spolupráca s komunitou.

Kde začať úspešnú zmenu?

V školách, s ktorými pracujeme na **štruktúrovanom procese riadenia zmeny**, sme začínali sebareflexiou školy. Využívali sme rôzne dotazníky, diskusie, hodnotiace správy škôl, inšpekčné správy, aj on-line dotazník dostupný na stránke www.skola21.sk. Na základe výsledkov sebareflexie sa vytváral v škole **obraz zmeny, vízia** – čo by chceli vidieť, cítiť, počuť v škole o tri až päť rokov.

Ako zmeniť víziu na realitu?

Potrebuje k tomu viacero nástrojov zmeny. Uvádzame niektoré z nich:

Garant zmeny (najčastejšie riaditeľ školy, ktorý bol predtým inovatívnym učiteľom alebo mal vlastný zážitok z fungovania inovatívnej školy či inštitúcie).

Tím na rozvoj školy (ďalej TRŠ). Riaditeľ nemôže byť na ceste zmeny „sám vojak v poli“, potrebuje tím na rozvoj školy zložený z iniciatívnych učiteľov, pracovníkov školy, zo všetkých kľúčových úsekov školy, ktorý má v škole priemernej veľkosti asi 8 – 12 členov.

Schopnosti pedagógov – rešpektujúco komunikovať, tímovo spolupracovať, uľahčovať, facilitovať učenie, schopnosti manažmentu riadiť zmenu.

Vnútroškolské vzdelávanie priamo v škole pre rôzne cieľové skupiny. Obsahovo je zamerané jednak na metodiku efektívneho vyučovania a jednak na témy riadenia zmeny pre TRŠ. Prísun informácií a poznatkov z metodiky vyučovania nestačí. Kľúčové sú ciele tréningy pedagogických kompetencií a následný koučing pedagógov v triedach, zameraný na rozvoj týchto kompetencií. Ako hlavné témy tréningov sa osvedčili: biológia učenia a zložky Vysoko efektívneho učenia, metodika rozvoja životných zručností (osobnostných a

sociálnych kompetencií), rešpektujúca komunikácia, kooperatívne riešenie konfliktov, práca s kľúčovým učivom a tvorba aplikačných úloh, integrácia učebných osnov predmetov, kooperatívne učenie a podpora spolupráce, formatívne hodnotenie a sebaopisovanie.

V školách väčšinou **chýba poznanie procesu riadenia zmeny** a schopnosti manažmentu takýto proces usmerňovať. V TRŠ sa nám osvedčil viacročný (aspoň 3-ročný) cyklus 1-dňových workshopov, podporovaný spätnou väzbou a diskusiou o možných prístupoch s riaditeľom školy a vedúcimi tímu. Témy workshopov boli napr. tvorba vízie a aplikačných plánov, prežívanie zmeny, koučing, facilitácia stretnutí, vedenie porád. Po týchto workshopoch nasledovali aktivity TRŠ pre ďalších pedagógov.

Na realizáciu vnútroškolského vzdelávania však dlhodobo chýbajú zdroje v rozpočtoch škôl, výdatnou pomocou pri jeho zabezpečení sú rodičovské príspevky a dary donorov z komunity.

Metodická podpora

„Výskumy zmien potvrdzujú, že poznanie procesu zmeny negarantuje úspech, chýbanie tohto poznania iste zapríčini zlyhanie.“ M. Fullan, Univerzita v Toronte, Canada

Významným nástrojom zmeny pre Tím rozvoja školy, ktorý sme získali z programu *Microsoft – Partneri vo vzdelávaní*, je **Fullanov model zmeny pre lídrov**. Vychádza z tridsaťročných **výskumov riadenia zmeny vo vzdelávaní** v tíme profesora Michaela Fullana a veľmi presne odzrkadľuje **dlhoročné skúsenosti slovenských škôl** na ceste komplexnej premeny školy v programe **Vysoko efektívne učenie**. Ide o praktickú pomôcku na **preskúmanie a sformulovanie** motivujúcich a dosiahnuteľných konkrétnych cieľov **a krokov potrebných pre zmenu**.

Na základe sebareflexie si školy vyberajú ukazovatele školy 21. storočia, na ktorých chcú v najbližších rokoch pracovať. Ako príklad uvádzame nasledovné: odsúhlasené a rešpektované pravidlá správania a organizačný poriadok; uplatňovanie rešpektujúcej komunikácie v škole; budovanie fyzického a virtuálneho prostredia školy.

Fullanov model zmeny opisuje **osem kľúčových faktorov** riadenia zmeny:

1. Angažovanosť mravnými hodnotami (zmysel zmeny)
2. Budovanie kapacít
3. Pochopenie procesu zmeny
4. Vytváranie kultúry učenia
5. Rozvoj kultúry hodnotenia
6. Riadenie a usmerňovanie zmeny
7. Podpora vyváženosti
8. Kultivácia rozvoja na troch úrovniach: trieda, škola, komunita

Pomocou otázok (Halašová, 2012) preskúmavame vybraný ukazovateľ vo vzťahu ku každému faktoru.

1. Angažovanosť mravnými hodnotami

- Prečo sa venovať vybranému ukazovateľu v škole? Aký to má zmysel?
- Aké sú naše argumenty, aby sme získali druhých?

2. Budovanie kapacít

- Aké kapacity potrebujeme na uskutočnenie tejto zmeny (nové vedomosti, zručnosti, schopnosti, kompetencie, motivácie)?
- Aké zdroje potrebujeme (čas, peniaze, vybavenie, informácie, nápady...)? Čo urobiť pre získanie/doplnenie zdrojov? (donori, projekty...)
- Ako zabezpečíme stotožnenie sa zapojených osôb so zmenou a ich aktívnu spoluúčasť?
- Ako vytvoríme tím na prípravu a zavedenie zmeny/vybraného ukazovateľa v našej škole? Kto všetko bude v tíme?
- Akú podporu zvonka (mimo školy) môžeme využiť (poradenstvo, konzultácie, školenia, koučing, výmena skúseností...)?
- Ako budovať nový druh spolupráce s komunitou (samospráva, mimovládne organizácie...) na podporu zmeny?

3. Pochopenie procesu zmeny

- Aký je súčasný stav? Čo funguje a čo nie? Kde a kedy to funguje/nefunguje?
- Čo chceme ponechať, čo chceme zmeniť?
- Aký je veľký rozdiel medzi súčasným a želaným stavom?
- Kde môžeme dosiahnuť najrýchlejšie viditeľný úspech?
- Vieme akceptovať, že zmena nie je priamočiara, ale chaotická?
- S akou rezistenciou musíme počítat? Koho treba pochopiť?
- Odkiaľ budeme čerpať energiu na prekonávanie prekážok a bariér, ktoré sú súčasťou zmeny? Ako podporiť vlastníctvo zmeny a vytrvalosť úsilia o zmenu?

4. Vytváranie kultúry učenia

- Čo sa potrebujeme naučiť? Kde, ako, kedy získame nové vedomosti, schopnosti, zručnosti, kompetencie?
- Ako sa môžeme navzájom podporiť v učení a v zlepšovaní? Ako sa budeme učiť jeden od druhého? Ako si budeme vymieňať skúsenosti o zavádzaní zmeny a inováciách?
- Aké prostredie si vytvoríme, aby sme sa učili navzájom (napr. vytvorenie odborných študijných tímov alebo učiacich sa skupín, kolegiálny koučing a poradenstvo, pravidelné výmeny skúseností v malých skupinách...)?
- Čo nás môže podporiť?
- Úroveň: individuálna, skupinová, tímová/triedna.

5. Rozvoj kultúry hodnotenia

- Ako budeme vedieť, či sme dosiahli cieľ (ukazovateľ)?
- Akým spôsobom budeme vyhodnocovať naše úspechy pri zmene? Čo budeme sledovať? Ako získame reálne dáta?
- Ako budeme využívať hodnotenie na učenie a zlepšovanie?
- Ako využijeme digitálne technológie na analýzu dát, navrhované opatrenia a zdieľanie najlepších riešení?

6. Zameranie sa na riadenie zmeny

- Aký druh vedenia/riadenia je najvhodnejší pre riadenie produktívnej zmeny?
- Aké podmienky potrebujeme vytvoriť, aby sme podporili želanú zmenu?
- Čo budeme v manažovaní robiť inak, aby sme podporili inovatívnosť, učenie a zmenu?
- Ako podporiť úspech ostatných?
- Ako vychovať lídrov zmeny (vedúcich čiastkových projektov zmien/inovácií) v škole?

7. Podporovanie vyváženosti

- Kedy budeme spokojní?
- Čomu venujeme priveľa/primálo pozornosti?
- Ako prepájame jednotlivé body/činnosti s celkovým obrazom/cieľom?
- Čo nám pomôže zvládať preťaženie v prospech integrity?

8. Kultivácia rozvoja na 3 úrovniach

- Akú zmenu chceme dosiahnuť na úrovni triedy? Ako sa prejaví?
- Akú zmenu chceme dosiahnuť na úrovni celej školy? Ako sa prejaví?
- Akú zmenu chceme posunúť do komunity? Ako sa prejaví?

Pracovali sme so školami, ktoré už mali skúsenosti so zmenou. Napriek tomu po roku spolupráce sa k procesu riadenej zmeny vyslovili takto:

„Mysleli sme si, že všetko už vieme, zistili sme, čo všetko sa ešte dá, otvorilo nám to oči. ... Uvedomila som si, že my, náš tím, má vytvárať podmienky na zmenu.“ Členky Tímu na rozvoj školy, Bratislava

Ďalšie aktivity riadeného procesu zmeny v školách

Okrem spomínaných celodenných workshopov pre Tím rozvoja školy, v škole prebiehajú následné aktivity – samostatné stretnutia TRŠ, aktivity TRŠ pre ďalších pedagógov, konzultácie externých odborníkov s manažmentom školy, priebežná reflexia riadeného procesu zmeny a spätná väzba od externých konzultantov. To, čo nás na ceste zmeny posúvalo, **bolo poznávanie prostredníctvom činov, ich reflektovanie a opätovná činnosť**.

Okrem aktivít v škole boli pre TRŠ dostupné ďalšie formy podpory: workshopy a tematické webináre o riadenej zmene, výmeny skúseností manažérov škôl z rôznych regiónov, organizované **v programe Microsoft – Partneri vo vzdelávaní**.

Aby TRŠ mohol **pokračovať aj bez externého vedenia**, potrebujú sa ľudia v ňom vzájomne podnecovať, podporovať, striedavo preberať vedenie a zodpovednosť, priebežne monitorovať používanie rešpektujúcej komunikácie, poskytovať si vyváženú otvorenú a jasnú spätnú väzbu. Zamerať sa na posilnenie silných stránok členov tímu, oceňovať pokrok, úspechy aj snahu. Ďalej monitorovať proces riadenia zmeny, kde sa nachádzajú na ceste k spoločne vytvorenej vízii, dohodnúť sa na minimálnych krokoch a tieto dohody dodržiavať.

O riadenom procese zmeny povedali...

Účastníci procesu riadenej zmeny v ZŠ s MŠ J. A. Komenského, Bratislava

„Dosiahli sme spoločné zdieľanie vízie školy spolu s kolegami.“

„Riaditeľka školy bola druhý rok oveľa menej zaťažaná, viac zodpovednosti prebrali vedúce tímu, veci fungovali.“

„Zmenil sa môj postoj k sebe, naučila som sa viac počúvať a nepodsúvať veci ľuďom, nereagovať ihneď.“

„U členov vedenia rástli rýchlo ich zručnosti riadenia zmeny, u učiteľov to išlo pomalšie...“

„Dostala som sa bližšie k ovplyvňovaniu chodu školy, v tíme sme pomenovali problémy, bolo to ozdravujúce, ľudia sami prichádzajú s nápadmi.“

„Kam smerujeme... treba začať makat', využívať facilitáciu, pracovať s iniciatívou, na jej vyvážení.“

Školy sa samé nezmenia. **Škola 21. storočia je výsledkom spolupráce** viacerých aktérov z rozličných sektorov – verejného, neziskového, súkromného. Základom tejto spolupráce je dialóg, aktívne počúvanie partnerov, odloženie vlastných domnienok, spoločné premýšľanie, hľadanie porozumenia potrieb detí, zapojených partnerov a následné konanie s ohľadom na tieto potreby. Aby tí, čo CHCÚ, VEDELI a tí čo VEDIA, MOHLI rozširovať svoje skúsenosti.

Zdroje

Milhouš, C.: *Mozog a učenie*, Interné materiály Asociácie S. Kovalikovej – Vzdelávanie pre 21. storočie na Slovensku, 1997

Fullanov model zmeny pre lídrov.

Dostupné na: <http://www.skola21.sk/workshopy/zrucnosti/fullan>

Halašová, D. *Postupy pre tímové učenie.*

Dostupné na: <http://www.skola21.sk/kniznica/riadenie>

Halašová, D., Piovarčiová, T. *Prípadová štúdia riadená zmena.* Dostupné na: http://www.skola21.sk/public/media/5943/pripadova_studia_riadenie%20zmeny

Harrington, P. (2014) *Škola vysoko efektívneho učenia.* Bratislava: Konferencia Škola pre 21. storočie.

Hrubišková, H. a kol. *Správy gestora o experimentálnom overovaní výchovno-vzdelávacieho projektu Integrované tematické vyučovanie (ITV) v ZŠ J. A. Komenského, Majerníkova 60 v Bratislave, (1993 – 1997).* Bratislava: Štátny pedagogický ústav.

Inovatívne školy – inovačný rámec. (2009, 2011) Microsoft – Partneri vo vzdelávaní. Dostupné na: <http://www.skola21.sk/inovacnyramec>

Interné materiály Asociácie S. Kovalikovej – Vzdelávanie pre 21. storočie na Slovensku (1992 – 2016).

Interné materiály OZ S rešpektom, (2015 – 2016).

Kopřiva, P., Nováčková, J., Nevolová, D., Kopřivová, T. (2005, 2008) *Respektovat a být respektován.* Kroměříž: Pavel Kopřiva – Spirála.

Kovaliková, S., Olsenová, K. (1996) *Integrované tematické vyučovanie – Model.* Bratislava: Faber.

Kovalik, S.J. Olsen Karen, D.: *Kids Eye View of Science, A Conceptual, Integrated Approach to Teaching Science, K6, 1994, 2010*

Marušincová E. a kol. (2001) *Záverečná správa gestora o experimentálnom overovaní výchovno-vzdelávacieho projektu Integrované tematické vyučovanie (ITV) v ZŠ J. A. Komenského, Majerníkova 60 v Bratislave (1998 – 2000).* Bratislava: Štátny pedagogický ústav.

Medina, J. (2012) *Pravidla mozku – Nejnovější vědecké poznatky pro úspěch v práci, doma i ve škole.* Brno: BizBooks.

Medina, J. (2011) *Pravidla mozku dítěte – Nejnovější vědecké objevy pro výchovu chytrých a šťastných dětí.* Brno: Computer Press

Pink, H. D. (2011) *Pohon.* Olomouc: ANAG.

Piovarčiová, T. *O podmienkach efektívneho učenia.*

Dostupné na: <http://www.skola21.sk/kniznica/kurikulum>

Piovarčiová, T. *Efektívne učenie – zložky.*

Dostupné na: <http://www.skola21.sk/kniznica/kurikulum>

Piovarčiová, T. (2014) *O riadení procesu zmeny v škole.* Bratislava: Konferencia škola pre 21. storočie.

Piovarčiová, T., Bagalová Ľ.: *Sociálne projekty a praktické činy, zbierka overených metód rozvoja životných zručností*, Nadácia pre deti Slovenska, Bratislava 2005

Piovarčiová, T a kol: *Škola ako učiaci sa organizácia*, Nadácia pre deti Slovenska v spolupráci s Asociáciou S. Kovalikovej – Vzdelávanie pre 21. storočie na Slovensku, Bratislava 2008

Piovarčiová, T., Halašová, D. *Ako pracovať so sebareflexiou.* Dostupné na:

http://www.skola21.sk/public/files/Sebareflexia/Ako_pracovat_so_sebareflexiou.pdf

Piovarčiová, T., Bagalová, Ľ., (2001, 2008, 2011) *Zmena - skúsenosti VEU* Dostupné na:

<http://www.skola21.sk/kniznica/riadenie/skusenosti>

Siegel, D. J. (2014) *Vnitřní nazírání. Nová věda osobní transformace.* Praha: Triton.

School Transformation Toolkit, <http://www.is-toolkit.com/>

Vester, F. (1997) *Myslet, učit se... a zapomínat?* Fraus

RNDr. Tatiana Piovarčiová

Od roku 1992 sa profesionálne venuje inováciám vo vzdelávaní. Absolvovala Matematicko-fyzikálnu fakultu UK v Bratislave. Vyučovala na rôznych typoch škôl. Iniciovala vznik a manažovala dve neformálne vzdelávacie centrá. Je autorkou a spoluautorkou viacerých projektov zameraných na pozitívnu zmenu tradičnej školy, spoluprácu v komunite. Pôsobí ako trénerka, koučka, konzultantka v programoch *Vysoko efektívne učenie*, *Riadený proces zmeny v škole*, *Novo vynárajúce sa potreby detí*, *Rešpektovať a byť rešpektovaný* a ďalších. Rozvoj týchto programov pomáha vytvoriť prostredie pre učenie (sa), výchovu, kde deti a mladí ľudia získajú vedomosti, skúsenosti súčasne s rozvojom sebaúcty.

Asociácia S. Kovalikovej – Vzdelávanie pre 21.storočie na Slovensku

www.skola21.sk, www.ask21.sk, skola21@ask21.sk