

Christoph Eichhorn

Manažment triedy*

Určite každý učiteľ niekde v kútiku svojej duše dúfa, že keď príde do triedy, atmosféra na vyučovanie bude takmer dokonalá – žiaci budú sledovať každý jeho krok, budú počúvať každú vyslovenú vetu, budú sa aktívne zapájať do vyučovacieho procesu a nevyskytnú sa žiadne podnety, ktoré by hodinu narušili. Toto je však len ideálna predstava.

Christoph Eichhorn sa venuje téme manažmentu triedy už niekoľko rokov. V nasledujúcom článku bude mať každý učiteľ možnosť nájsť návod, ako svoju predstavu o ideálnom vzťahu medzi učiteľom a jeho žiakmi premeniť na skutočnosť.

* Príspevok je pre lepšiu zrozumiteľnosť uvádzaný v mužskom rode.

Obsah	Strana
1. Manažment triedy – aby vyučovanie prebiehalo hladko . . . 3	
1.1 Byť učiteľom – úloha hodná Herkula 3	3
2. Rituály 5	5
2.1 Trénovanie rituálu 6	6
2.1.1 Variant 1 7	7
2.1.2 Variant 2 8	8
2.1.3 Variant 3 9	9
2.1.4 Variant 4 9	9
2.2 Dlhodobé upevňovanie rituálov 9	9
2.3 Nenápadné intervenovanie 10	10
2.4 Pochváliť celú triedu 11	11
3. Filozofia manažmentu triedy 13	13
3.1 Predvídavosť, spoľahlivosť a bezpečnosť v triede 16	16
3.2 Manažment triedy ako rozvoj školy 17	17
3.3 Nástrahy, ktorých by sa mali vyvarovať vyučujúci so zložitou situáciou v triede 18	18
3.4 Manažment triedy: základná dimenzia dobrého vyučovania 19	19
3.5 Proaktívne opatrenia 20	20
3.6 Reaktívne opatrenia 25	25
4. Záver 26	26
5. Literatúra 26	26

1. Manažment triedy – aby vyučovanie prebiehalo hladko

Manažment triedy vychádza z dobrého vzťahu medzi vyučujúcim a jeho žiakmi, dobrej atmosféry v triede a z organizácie výučby zameranej na preventívne predchádzanie možnému vyrušovaniu. Vytvára predpoklady na to, aby sa učitelia a žiaci cítili spokojne a aby žiaci dosahovali dobré študijné výsledky.

1.1 Byť učiteľom – úloha hodná Herkula

Napriek všetkým revolúciám, reformám a mnohým zlepšovacím návrhom vo výučbe vyučujúci stále čelia výzve, ako **priviesť svojich žiakov k tomu, aby urobili niečo, k čomu mnohí z nich nie sú vnútorne motivovaní**, aby vstupovali do triedy slušne, pokojne sa premiestňovali z kruhu, v ktorom sedia, na svoje miesto, boli ticho pri práci, ktorá si to vyžaduje, počas diskusie so spolužiakmi svojvoľne nevykrikovali atď. Takéto prejavy správania by sa nemali vyskytovať iba občas a z donútenia; žiaci by sa mali takto správať viac-menej neustále, prirodzene a nielen vtedy, keď im to nariadime.

**Výzva
pre učiteľa**

Základ pre kvalitatívne vysoko hodnotné vyučovanie vytvoríme až vtedy, keď sa nám podarí priviesť žiakov k tomuto typu správania.



Na to, aby sme dosiahli náš cieľ, poslušnú triedu, však nemôžeme použiť hocijaké metódy, napr. tvrdé tresty. Stojí pred nami totiž úloha **dosiahnuť náš cieľ sociálne primeraným spôsobom**, a teda bez toho, aby utrpel vzťah k našim žiakom. Ide o obrovskú výzvu, ktorej prijatie a zvládnutie rozhoduje o tom, kto má v triede hlavné slovo.

Nezabúdajme na skutočnosť, že **preventívne konanie je základom manažmentu v triede**. Ako takáto prevencia funguje v praxi, si ukážeme na nasledujúcom príklade.

napr.

Gerlinde Gabrielová vysvetľuje svojim piatakom úlohu počas toho, ako deti sedia v kruhu. V podstate už skončila, keď jeden žiak položí otázku. Kým pani Gabrielová odpovedá na otázku, postavia sa prví žiaci, aby si sadli späť na svoje miesta. Nejdú však priamo na svoje miesta, ale robia malé okľuky cez triedu. Jeden zo žiakov zoberie z lavice spolužiaka gumu a vyhodí ju do vzduchu. Samozrejme, že ten sa proti tomu nahlas ohradí.

Čo sa za normálnych okolností udeje? Samozrejme, že učiteľ žiaka potrestá. To aj musí, pretože nemôže tolerovať takéto správanie. Ale ako by ste ho potrestali vy? Dali by ste žiakovi za trest odpísať nejaký text? Pokarhali by ste ho pred triedou? Nenápadne by ste ho napomenuli? Predpokladajme, že ten istý žiak sa v poslednom čase opakovanne správal takto alebo podobne. Porozprávali by ste sa s ním, aby ste mu ozrejmili, že nebudete takéto správanie viac tolerovať? A myslíte si, že tieto tresty budú v budúcnosti viesť k tomu, že sa žiak zmení?

V tomto prípade **sú sankcie slabým prostriedkom na to, aby žiaka pozitívne ovplyvnili**.

Je zrejmé, do akej zložitej situácie sa dostávame už pri jednoduchých otázkach z praxe, keď ide o tému trestov.

Cieľom manažmentu triedy je, aby vyrušovanie zo strany žiakov vôbec nenastalo. Ako to dosiahnuť, vám ukážeme krok za krokom v nasledujúcom texte.

„Managing transitions“

Jacob Kounin (1976) upozornil na veľký význam **manažmentu triedy**. Používajúc pojem „*managing tran-*

sitions“ (ktorý by sme mohli preložiť ako riadené zmeny alebo riadené presuny) poukázal na to, že zmeny ako napríklad:

- prechod z kruhu, v ktorom žiaci sedia, späť na svoje miesto,
- presun z triedy do telocvične,
- presun zo svojho miesta po materiál atď.

sú potenciálnymi problémovými situáciami. Najlepším riešením, ako problémom predchádzať, sú **rituály**.

2. Rituály

Pani učiteľka Ricarda Grafová postupuje nasledovne:

Ujasni si svoje očakávania!



Presun z kruhu, v ktorom žiaci sedia, späť na miesto by mal prebiehať nasledovne:

- Učiteľ preverí ešte počas toho, ako sedia všetci žiaci v kruhu, či všetci presne pochopili zadanie.
- Poprosí jedného alebo dvoch žiakov, aby to ostatným ešte raz krátko vysvetlili.
- Žiaci opustia kruh až vtedy, keď im učiteľ dá výslovné povolenie, a to prostredníctvom špeciálneho signálneho tónu.
- Každý si pôjde priamo sadnúť na svoje miesto a začne na svojom mieste okamžite vypracovávať zadanú úlohu.

Učiteľ by sa mal porozprávať so žiakmi o zmene, ktorú chce dosiahnuť:



- „Aj vy ste si všimli, že presun z kruhu na miesto neprebieha tak, ako má?“
- Ako by sme to chceli v budúcnosti zmeniť?“

- Pokračuje: „Aké výhody to bude mať pre vás, ak to bude v budúcnosti prebiehať hladko?“
- Všetci sa budete lepšie cítiť, lepšie sa učiť a ušetríte si čas.“
- Samozrejme, napíše všetky uvedené výhody na tabuľu.



Znamená to však, že sa žiaci budú podľa toho nasledujúci deň naozaj riadiť? Pravdepodobne nie. Učiteľka musí teda urobiť viac pre to, aby **priviedla žiakov k pravidelnému dodržiavaniu uvedeného postupu**. Ale ako?

2.1 Tréningovanie rituálu

Aby sme dosiahli pozitívny výsledný efekt, je nevyhnutné rituál pravidelne trénovať.

Objasnenie rituálu Pani učiteľka Grafová hovorí so svojimi žiakmi, ako má v budúcnosti prebiehať presun z kruhu na miesto. Na tabuľu napíše:

- Opuštím kruh až po tom, čo mi dá učiteľka signál.
- Pôjdem priamo na svoje miesto.
- Okamžite začnem s plnením úlohy.

Preverí, či to žiaci pochopili. Najlepšie bude poprosiť jedného žiaka, aby rituál ešte raz vysvetlil. Dôležité pritom je, že žiak ho bude vysvetľovať svojim spolužiakom, nie učiteľke.

Je dobré, ak učiteľka poprosí aj jedného zo žiakov s výrazne „vyzývavým“ správaním, aby spolužiakom vysvetlil rituál.



Prináša to nasledovné výhody:

- Žiak tak inštruuje sám seba a bude sa silnejšie identifikovať s rituálom.
- Na spolužiakov zapôsobí, ak bude práve takýto žiak hovoriť o poriadku.

Stačí to však na to, aby sa žiaci podľa toho správali? Opäť môžeme povedať, že nie. V rámci ďalšieho postupu navrhujeme preto hneď niekoľko variantov.

2.1.1 Variant 1

Pani učiteľka Grafová povie: „Hneď si to vyskúšame“. Predpokladajme, že pani Grafová rituál medzičasom dvakrát trénovala, ale ešte stále nefunguje. Čo teraz? Mohla by povedať: „Čo ste to vy za triedu – trénovali sme to už dvakrát a vy to ešte stále neviete.“ Aký by to malo efekt? Viedlo by to k zosilneniu odporu žiakov.

**Bežné
trénovanie**

Preto povie: „Ide to už oveľa lepšie ako prvýkrát. Väčšina z vás to už zvládla. Super. Posnažte sa ešte raz, potom sa vám to podarí.“ Svojím hlasom **vyjadrí dôveru a optimizmus**.

Bude trvať na stopercentnom dodržiavaní!

Predpokladajme, že pri nasledovnom tréningu žiaci svoj cieľ už takmer dosiahli. Ale ešte nie celkom. Pani Grafová by si teraz mohla povedať: „Už sme to trikrát skúšali. Takmer všetci to celkom dobre zvládli. Nechcem si to u žiakov pokaziť. Nechám to teda už tak. Možno budem môcť nabadúce od nich požadovať o niečo viac.“ Táto **reakcia je pochopiteľná, ale nevhodná**.



Prečo je vyššie uvedená reakcia nevhodná?

Pretože žiaci pani Grafovej si z toho zoberú ponaučenie – „ona to neberie tak vážne“. A čo by to znamenalo pre ďalšiu požiadavku, splnenie ktorej by pani Grafová od žiakov očakávala? Samozrejme, žiaci by predpokladali, že aj tentoraz nebudú musieť stopercentne splniť požiadavky. To by jej komplikovalo snahu získať si rešpekt.

Na to, aby bol naplnený cieľ tréningu:

- musí pani Grafová počas aktivít počítať s tým, že **zo strany žiakov vznikne odpor voči trénovaniu** – nemôže ju to vyviešť z miery,
- **nemôže sa nechať vtiahnuť do dlhých diskusií** a nevyhnutne sa musí vyvarovať napomínania a kritiky **alebo** iných foriem **negatívnej komunikácie**, namiesto toho musí ostať vecná a priateľská,
- **musí komunikovať pozitívne** – t. j. kroky svojich žiakov pozitívne vyzdvihovať a motivovať ich, aby sa pri učení snažili.

Hlavnou výhodou tohto postupu je, že pani Grafová si tak upevní pozíciu učiteľky a žiaci si uvedomia fakt, že to, čo povie, platí.

2.1.2 Variant 2

Štruktúrovanie triedy Pani učiteľka Kunzová rozdelí triedu na skupiny. Aby sa žiaci presunuli z kruhu na svoje miesta, povie: „Skupina 3 a 4 na miesta.“ Zaradenie do skupín sprehľadní pre učiteľa presun a poskytne žiakom menej príležitostí na vyrušovanie ako v prípade, keď všetci vstanú naraz a rozutekajú sa. Skupiny bude vyvolávať náhodne, takže žiaci nebudú vedieť, kedy bude na rade ich skupina.

2.1.3 Variant 3

Pán Klaiss vysvetlí svojim žiakom rituál a spýta sa: „Som zvedavý, kto z vás to už ovláda a chcel by nám to predviesť.“ Niekoľko žiakov sa prihlási. Pán Klaiss povolí jednému žiakovi, pri ktorom si je istý, že rituál ovláda, aby ho predviedol. Potom ho pochváli a spýta sa: „Kto by chcel ešte ukázať, že to vie?“ Prihlási sa niekoľko žiakov – budú môcť predviesť rituál spoločne. Potom prídu na rad všetci chlapci, následne všetky dievčatá.

**Jeden žiak
predvedie
rituál**

2.1.4 Variant 4

Ide o postup, keď učiteľ vytvorí tri alebo štyri skupiny. Tie budú vzájomne súťažiť v tom, ktorá skupina zvládne presun najlepšie.

**Skupinová
súťaž**

Varianty 3 a 4 sú viac hrové. Nevýhodou je, že tento postup menej posilní pozíciu učiteľa, pretože nemusí veľmi presadzovať svoje postavenie.



2.2 Dlhodobé upevňovanie rituálov

V tomto bode robí množstvo vyučujúcich veľké chyby. Viac-menej ostanú pri trénoch, čím sa pripravia o pozitívne výsledky svojej doterajšej snahy. Musíme totiž rozlišovať medzi tréňovaním rituálu a jeho dlhodobým upevňovaním. Inak povedané, aj v prípade, že žiaci zvládli rituál niekoľkokrát výborne, učiteľ sa musí postarať o jeho dodržiavanie aj z dlhodobého hľadiska.

Pani Grafová postupuje takto:

napr.

- Sprevádza presun. Dáva pozor na to, aby žiaci skutočne dodržiavali rituál, ktorý stanovila – **v rámci manažmentu triedy sa hovorí o prevencii ako centrálnom aspekte pre poslušnú triedu.**

- Keďže pani Grafovú jej predchodca vopred dobre informoval a svoju triedu už trochu pozná, premyslí si vopred, aké problémy by mohli pri presune z kruhu na miesto nastať, napr. že Robin nepôjde priamo na svoje miesto, ale bude robiť malé okľuky. Pre tento prípad sa môže preventívne postaviť k Robinovi, aby mohla v prípade potreby nenápadne a rýchlo zakročiť. **Pri manažmente triedy ide predovšetkým o predvídavé myslenie a konanie.** Treba zakročiť v prípade hroziaceho narušenia ešte predtým, než k nemu naozaj dôjde, prípadne než dôjde k jeho vystupňovaniu.
- Pani Grafová pozorne sleduje predovšetkým tých žiakov, ktorým padne zatažko rýchlo začať plniť úlohu, a nenápadne sa k nim priblíži. Dôvodom je to, že vždy sa nájdu žiaci, ktorí potrebujú viac času na to, aby sa mohli pustiť do plnenia zadanej úlohy. Často začnú vyrušovať namiesto toho, aby pracovali. Pri naštartovaní sa do pracovnej fázy potrebujú viac podpory. Pani Grafová sa preto pohybuje v ich blízkosti, **preventívne a nenápadne zasahuje ešte predtým, ako sa môže problém stať akútnym.**

2.3 Nenápadné intervenovanie

Predpokladajme, že teraz pracujú všetci žiaci okrem jedného.



Čo potom? Samozrejme, pani Grafová by mohla zavolať cez celú triedu: „Dario, čo máš v pláne?“ Z pohľadu manažmentu triedy je to nevhodná intervencia. Prečo?

- Poniži Daria pred triedou – to zvyšuje riziko, že Dario bude neskôr vyrušovať,
- sama podporí vyrušovanie,
- rozptýli pozornosť svojich žiakov.

Namiesto toho:

- Nadviaže očný kontakt so žiakom.
- Nenápadne sa k nemu priblíži.
- Ticho mu povie: „Dario, prosím, vypracuj úlohu na strane 8.“ Nariadi mu teda krátko a jasne, čo má robiť.
- Potom počká, či Dario poslúchol, t. j. ostane stáť v jeho blízkosti a naďalej ho pozoruje – tak minimalizuje rušenie a signalizuje Dariovi, že nechce robiť okolo toho rozruch.
- Zároveň pozoruje dianie v triede, aby mohla prípadné vyrušovanie včas spozorovať skôr, ako sa rozšíri.
- Keď Dario vyrieši prvú úlohu, na chvíľu sa k nemu skloní a povie pochvalným tónom: „Fajn Dario – prvú úlohu si už vyriešil. Pokračuj takto ďalej.“



V manažmente triedy je samozrejmé, že je možné **podporiť primerané správanie žiakov skôr uznaním a ocenením ako trestom a kritikou**. To sa najlepšie darí tým učiteľom a učiteľkám, ktorí sa snažia o správne nasmerovanie svojich žiakov.



2.4 Pochváliť celú triedu

Nakoniec pani Grafová svoju triedu pochváli: „Presun z kruhu na miesto dnes prebehol veľmi dobre. Vstali ste na moje znamenie a išli ste priamo na miesta – a takmer všetci z vás začali okamžite s plnením úlohy. Dobre.“

Dôležité je všimnúť si, že tak celej triede ešte raz vysvetlila jednotlivé kroky rituálu. Ale v rámci pochvaly a uznania, teda v pozitívnom rámci. Tak robí dodržiavanie rituálu do budúcnosti pre svojich žiakov atraktívnejším.



Vzdorovití žiaci Mali by sme si urobiť zo vzdorovitých žiakov svojich spencov. Predpokladajme, že by ste chceli s triedou vyskúšať nejaký rituál, ale máte niekoľko žiakov, ktorí majú sklony „k vzdorovitému správaniu“. Počítate s tým, že títo žiaci budú pri skúšaní rituálu vzdorovať, namiesto toho, aby spolupracovali.



Ako môžete postupovať?

Deň predtým, ako pani Grafová svojej triede vysvetlí rituál, bude viesť s Carlom, „vzdorovitým“ žiakom, rozhovor. Vysvetlí mu, ako rituál vyzerá, a hovorí s ním o jeho výhodách, napr. že všetci sa cítia lepšie, keď vchádzajú do triedy pokojne. Potom mu povie: „A zajtra budeš môcť ostatným vysvetliť rituál ty, keď ho napíšem na tabuľu. Čo na to povieš?“

Alebo iný variant: „Ty to budeš môcť predviesť ako prvý – čo na to hovoríš?“ Nakoniec sa rozlúči so slovami: „Carlo, ďakujem za tvoju podporu – naozaj „cool“.“

Keď Carlo na druhý deň vysvetlí rituál, pani Grafová si ho po hodine zavolá a povie mu: „Carlo, super, ako si ten rituál vysvetlil – rada by som zavolala tvojim rodičom a povedala im, ako dobre si to urobil. Súhlasíš?“

Tak upevní svoj vzťah s Carlom a vytvorí základ na dobrú spoluprácu s jeho rodičmi. Tá bude možno v budúcnosti nevyhnutná, ak Carlo bude „problémovým“ žiakom.



Ale čo v prípade, ak je v triede päť alebo šesť takých žiakov ako Carlo? Má viesť takýto rozhovor s každým zvlášť?

Áno, ak je to možné. Samozrejme, že to stojí čas. Na žiaka prípadne približne tri až päť minút. Takto sa vám podarí získať vašich vzdorovitých žiakov na svoju stranu a vytvoriť tak základ konceptu poslušnej triedy alebo minimálne docielite „zmier“ v porovnaní s doteraz pretrvávajúcimi konfliktmi.

Potom nebudete musieť reagovať trestami a sankciami, pretože títo žiaci už nebudú opakovane vyrušovať. No čo, ak sa rozhodnete opačne?

To je veľmi riskantný spôsob. Pretože čím viac sankcií učiteľ „problémovým“ žiakom udelí, tým viac sa bude jeho vzťah k nim postupne zhoršovať a žiaci budú čoraz menej ochotní spolupracovať.

Osobitné rozhovory sú základným spôsobom, ako možno urobiť z „problémových“ žiakov spojencov. Musíte však počítať s tým, že to nevyrieši všetky problémy. No i napriek tomu – ide o prvý krok.



3. Filozofia manažmentu triedy

Johannes Döring sa prezlieka na hodinu telocviku, ktorá sa má čoskoro začať. Keď kvôli tomu príde do telocvične trochu neskôr ako jeho žiaci, sedí jeden žiak plačúc na zemi. Pokúša sa zistiť, čo sa stalo, a potrestá Fabia, údajného páchatela, prácou za trest. O niekoľko týždňov neskôr sa na začiatku hodiny telocviku zopakuje podobný scenár. Opäť je páchatelom Fabio. Pán Döring informuje riaditeľa školy a zatelefonuje Fabiovým rodičom. **Čo sa však stane, ak sa o tri týždne bude Fabio opäť správať nedisciplinovane?** Aké sankcie bude mať učiteľ potom ešte k dispozícii?

napr.

Mohol by pán Döring namiesto sankcií organizovať začiatok hodiny telocviku pomocou manažmentu triedy tak, aby takáto situácia vôbec nenastala?



Z perspektívy manažmentu triedy sú priority zrejmé: Najdôležitejšie je pri vyššie opísanej východiskovej situácii, aby sa hodina telocviku začínala načas. Menej podstatné je, či bude učiteľ žiakom predcvičovať cviky. To znamená:

**Perspektíva
manažmentu**

Nie je také dôležité, aby sa pán Döring prezliekol, ale aby sa postaral o bezproblémový začiatok vyučovania.

Preto je potrebné, aby:

- bol na začiatku hodiny telocviku prítomný v telocvični,
- zorganizoval začiatok hodiny telocviku tak, aby sa vyskytlo čo najmenej príležitostí na vyrušovanie.

Ešte v triede, teda **pre začiatkom hodiny telocviku, vysvetlí svojim žiakom:** „V telocvični som pripravil podložky (ukáže jednu podložku). Pre každého z vás je na zemi pripravená jedna. Keď vojdete do telocvične, nech ide každý z vás, prosím, priamo k svojej podložke a sadne si na ňu. Každý si na svojej podložke nájde menovku.“ Tú si môžu žiaci pripraviť sami.

Predpokladajme ale, že pán Fischer má v triede viac ako 25 žiakov a v telocvični by mohlo dôjsť k rozruchu, pretože žiaci nebudú vedieť nájsť svoje podložky.



Ako by mohol pán Fischer túto situáciu preventívne riešiť?

Napríklad nasledovne: Svoju triedu rozdelí na päť skupín (podľa situácie). Každá skupina dostane pridelenú jednu farbu, napr. červenú, zelenú, modrú atď. Podložky budú príslušnej farby, teda žiaci červenej skupiny budú mať červené podložky atď.

Nižšie uvedená schéma znázorňuje, prečo treba konať predtým, ako nastane vyrušovanie. Sú v nej uvedené spôsoby správania charakterizujúce predvídateľné konanie.

Proaktívna oblasť

Konanie predtým, ako nastane vyrušovanie.

Predvídateľné konanie

- Nadviazať pozitívny vzťah k žiakom
- Dobrá príprava na vyučovanie.
- Vyučovanie prispôbiť predošlým skúsenostiam a potrebám žiakov.
- Minimalizovať výskyt rušivých štruktúr v triede.
- viesť cez uznanie, pochvalu a ocenenie.
- Zaviesť rituály.
- Demonštrovať prítomnosť.

Žiak vyrušuje**Reaktívna oblasť**

sankcie

Classroom-Management znamená: konať predtým, ako nastane vyrušovanie.

Čas

Názorný obrázok: Filozofia manažmentu triedy

Ťažisko manažmentu triedy spočíva v preventívnom konaní, namiesto čakania na to, kým dôjde k narušeniu (ako v prípade pána Fischera), a následného reagovania sankciami (ako v prípade pána Döringa). A to v rozhodujúcej miere určuje vzťah medzi vyučujúcim a jeho žiakmi.

Čím viac je potrebné napomínanie a usmerňovanie, lebo žiaci vyrušujú, tým viac je ohrozený vzťah k nim.



Treba si uvedomiť, že to má ďalekosiahle následky na priebeh vyučovania. V triedach, v ktorých vyučujúci predchádzal vyrušovaniu zo strany žiakov, vynaložil 1 – 3,5 % vyučovacieho času na napomínanie. V triedach, v ktorých vyučujúci reagoval na vyrušovanie, vynaložil 7 – 18,5 %

vyučovacieho času na napomínanie. Takto ušetrený čas je možné ďalej efektívne využiť.

3.1 Predvídavosť, spoľahlivosť a bezpečnosť v triede

Dianie počas vyučovania musí byť pre učiteľa a žiaka **spoľahlivé a predvídateľné**. Inak povedané: nemôže nastať situácia, v ktorej by musel učiteľ neustále predpokladať nepredvídateľné vyrušovanie, napríklad:

- keď žiak vojde do triedy,
- keď niečo píšeme na tabuľu,
- keď niečo dôležité vysvetľujeme,
- keď musíme pozbierať zošity,
- počas práce potichu alebo v skupine,
- keď si žiaci musia zaobstarať materiál atď.

V takom prípade sa vyučovanie stane nesmierne náročnou prácou – a v tejto situácii trpia aj žiaci. Žiadny žiak neocení:

- ak ho už ráno, keď vojde do triedy, niekto vyhreší,
- keď si musí vypočuť pri sprchovaní po hodine telocviku sexuálne narážky,
- keď učiteľ reaguje podráždene, pretože musí neustále zasahovať,
- mnohým prekáža aj to, keď spolužiaci počas vyučovania neustále vyrušujú,
- mnoho žiakov trpí, keď si ich učiteľ nedokáže primeraným spôsobom získať pozornosť.



Triedu potom vnímajú ako nespoľahlivé miesto a necítia ochranu zo strany učiteľa.

Ako vyučujúci musíme neustále prekonávať obrovské prekážky, **aby sme našich žiakov priviedli ku konaniu toho, čo od nich požadujeme.**

Je pravidlom, že:

- žiaci **majú iné záujmy** ako tie, ktorým by sa mali práve teraz venovať v škole,
- **majú nedostatočnú výdrž**, obmedzenú toleranciu frustrácie a obmedzené možnosti sebakontroly – to vedie k tomu, že dajú rýchlo voľný priechod nepríjemným pocitom,
- mnohí sa **nenučili dodržiavať pravidlá**,
- špeciálna **dynamika v každej triede** je iná, rozdielne sa pracuje, keď je v jednej miestnosti 20 alebo 30 žiakov, a situácia je úplne odlišná v prípade, keď pracujeme s jedným žiakom.

Potrebujeme preto nevyhnutne spoľahlivé nástroje, aby sme túto dynamiku mohli tmiť, najlepšie už v rámci prevencie. Na to poskytuje manažment triedy najpresvedčivejšie odpovede.

3.2 Manažment triedy ako rozvoj školy

Manažment triedy síce prebieha v triede daného učiteľa – avšak **pôsobí aj mimo nej**. Dôvodom je to, že jeho pozitívny účinok vzrastá, keď sa podľa možností všetci učitelia jednej školy snažia o to, aby:

- ich vyučovanie prebiehalo bez vyrušovania,
- mali dobrý vzťah k svojim žiakom,
- žiaci dodržiavali pravidlá prijaté v škole a v triede,
- potenciálnym problémovým situáciám v triede preventívne predchádzali pomocou rituálov,
- sa žiaci cítili v svojich triedach dobre.

Ak sa všetci vyučujúci v rovnakej triede, teda napr. aj učitelia telocviku, ručných prác, dohodnú na základných rituáloch, napr. žiaci musia do triedy vstupovať pokojne, presuny budú prebiehať vzorne.

Všetci žiaci zostanú pokojní, keď bude učiteľ niečo dôležité vysvetľovať.

Vyučovanie je potom pre všetkých menej stresujúce. Žiaci presne vycítia, či učitelia, ktorí ich učia, „ťahajú za jeden povraz“, alebo či niektorí pri porušení pravidiel odvrátia zrak, pretože sa vyhýbajú konfrontáciám, ktorým by boli vystavení, ak by zasiahli.



Keď bude celá škola pripisovať manažmentu triedy dôležitý význam, pozitívne účinky pocítia všetci: žiaci, učitelia a škola. A všetci budú spolu lepšie vychádzať.

3.3 Nástrahy, ktorých by sa mali vyvarovať vyučujúci so zložitou situáciou v triede

Ak sa v triede hromadia ťažkosti, reaguje veľa učiteľov:

- Väčším množstvom sankcií a prísnosťou: „Teraz musia prísť na rad naozajstné sankcie.“ Alebo: „Teraz im treba jasne ukázať, kto tu má hlavné slovo.“
- **Tréningom sociálneho učenia**, rešpektu atď. vyučujúci dúfa, že tréning sociálneho učenia by mohol problémy vyriešiť. Na jeho realizáciu sa často pozývajú odborníci „zvonka“, napr. školskí psychológovia alebo školskí sociálni pracovníci.

Cieľ uvedených aktivít je správny – vedie však často iba k prechodnému zlepšeniu situácie.

Prečo?

Dôvody spôsobujúce zmätok v triede možno často vidieť v tom, že učiteľ naučil žiakov príliš málo rituálov a rutiny – alebo inak povedané: **Triede chýba štruktúra.** To znamená, že:

- existuje príliš **málo rituálov** na to, aby bolo možné predchádzať potenciálnym konfliktným situáciám,
- alebo vyučujúci **trénoval existujúce rituály nesystematicky.**

Možno teda povedať, že vyučujúci neobhájil svoju pozíciu dostatočne jasne alebo suverénne.

3.4 Manažment triedy: základná dimenzia dobrého vyučovania

Veľké medzinárodné štúdie ukazujú zhodne, že dobré vyučovanie je vybudované na dimenziách:

- štruktúrovaný, jasný priebeh vyučovania, ktoré je naplánované tak, aby nedošlo k vyrušovaniu,
- podporné, potreby žiakov zohľadňujúce sociálne prostredie,
- kognitívna aktivácia (napr. otvorené úlohy, diskurzívne zaobchádzanie s chybami, spätná väzba atď.).

Prvé dve dimenzie sú ťažiskom manažmentu triedy. Nie je to teda iba nejaký svojvoľný dodatočný modul. Nao-pak, predstavuje základ, na ktorom stavia každé dobré vyučovanie.





A čo presne je obsiahnuté v prvých dvoch dimenziách?

Môžeme rozlišovať medzi proaktívnym a reaktívnym konaním. **Manažment triedy je jednoznačne proaktívny.** Samozrejme, každý vyučujúci musí mať k dispozícii zásobáreň sankcií, aby mohol reagovať na neprimerané správanie. **Sú však posledným krokom v rámci manažmentu triedy, nie prvým.**

3.5 Proaktívne opatrenia

Proaktívne opatrenia sú:

1. **Dobre sa pripraviť na vyučovanie** od 1. hodiny nového školského roka; k čomu patria dôležité predbežné informácie o novej triede, ktorú učiteľ preberá, napr.:
 - silné stránky žiakov, ich záujmy, hobby, čo radi robia, pre čo sa vedia nadchnúť, pri starších žiakoch, aké majú plány do budúcnosti,
 - dynamika triedy (napr. či sú v triede znepríatelené skupiny, žiaci s rozhodujúcim slovom),
 - profily kompetencií (napr. vedomostný stav žiakov, ale rovnako dôležité sú informácie o postoji žiakov k učeniu a práci, ich znalosti učebných stratégií),
 - sociálne kompetencie žiakov,
 - rodičia žiakov (napr. ktorí rodičia pristupujú k škole obzvlášť kriticky; ktorí rodičia svoje deti podporujú viac alebo menej).
2. **Ujasniť si vlastné očakávania** a oboznámiť s nimi svojich žiakov, napr.
 - čo treba robiť, ak chce ísť žiak na toaletu,
 - či si môže ísť žiak po vodu, keď je smädný,
 - čo to znamená rozprávať sa potichu.

Pokým vyučujúcemu nie je jasné, čo od svojich žiakov vyžaduje a svoje očakávanie jasne nesformuluje, nemôže očakávať, že ich žiaci budú dodržiavať.



3. **Vytvoriť** takú štruktúru **v triede**, v ktorej nebude dochádzať k vyrušovaniu. Patrí k tomu napr.:
 - vyučujúci má priamy prístup ku každému miestu v triede, aby mohol v prípade vyrušovania nenápadne zasiahnuť,
 - vyučujúci si premyslí, ako, resp. kam umiestni lavice žiakov a svoj stôl; pri nepokojnej triede nie je zmysluplné postaviť lavice do U, lepšie je klasické zoradenie do radu a rozsadenie podľa vzorca chlapec – dievča – chlapec – dievča atď.; stôl učiteľa by mal stáť vždy tak, aby mal jednoduchý prístup ku svojim žiakom,
 - vyučujúci umiestni učebný materiál tak, aby ho žiaci napr. s pomocou vizuálnych znakov našli ľahko sami a aby nedochádzalo ku strkaniu, keď si poň žiaci pôjdu,
 - funkčné oblasti, napr. počítačové stoly, kútik na čítanie atď. boli prehľadne zorganizované.
4. **Vybudovať si pozitívny vzťah** predovšetkým:
 - k žiakom so „vzdorovitým“ správaním,
 - k žiakom s problémami, napr. chýbajúcimi znalosťami vyučovacieho jazyka,
 - k bojazlivým a v triede sociálne izolovaným školákam.
5. **Prepojiť výučbu** s predošlými **skúsenosťami** žiakov a ich potrebami, napr.:
 - Možnosť byť aktívny.
 - Mať sociálne kontakty, priateľstvá, cítiť sa ako súčasť kolektívu.

- Zažiť pocit vlastnej kompetentnosti.
- Zažiť zaujímavé vyučovanie, vyučovať dynamicky, voliť skôr kratšie vyučovacie fázy a zmenu metód; mať pripravený náhradný program, v prípade, ak bude zo správania žiakov zjavné, že sa nudia.

napr.

„Nudím sa.“ V jednej ôsmackej triede nechal učiteľ svojich žiakov, z ktorých má väčšina výrazné problémy v škole, 20 minút pracovať v malých skupinách na jednej téme. Trieda začala byť postupne nepokojná a niektorí žiaci začali vyrušovať. Vtedy povedal jeden zo žiakov: „Nudím sa.“ A učiteľ mu odpovedal: „Ja tiež.“ V inej podobnej situácii povedal učiteľ žiakovi: „Ďakujem, Michal, že si ma na to upozornil. Máš pravdu, začneme hneď robiť niečo iné.“ A po hodine sa učiteľ ešte raz poďakoval Michalovi za jeho upozornenie.

- Môcť zapojiť svoju autonómiu, t. j. môcť spolu-rozhodovať, napr. tak, že žiaci môžu svoj pokrok v učení zistiť sami a môžu si určiť individuálne učebné ciele. Učebnú aktivitu žiaka možno zvýšiť už tým, že si bude môcť pri plnení úlohy vybrať medzi rôznymi spôsobmi jej spracovania (samostatná práca alebo partnerská, zisťovanie v teréne alebo rešerš s pomocou PC), nájsť zmysel a význam v tom, čo žiak robí; napr. s 15-ročnými žiakmi, ktorí majú problémy v škole, je potrebné podrobne prediskutovať, prečo chodia do školy a čo im to prinesie, keď sa budú učiť a snažiť; alebo na hodine fyziky hovoriť so žiakmi o tom, čo im prinesie tento predmet.
6. **Viesť žiakov prostredníctvom uznania**, pochvaly a ocenenia. K tomu patrí predovšetkým:
- nastaviť svoju pozornosť na želané a primerané správanie žiakov,
 - dávať im detailnú a povzbudivú spätnú väzbu.

7. **Vybudovať si dobrý vzťah s rodičmi** žiakov, ktorý je základom spolupráce, a to predovšetkým s rodičmi:
- ktorí svoje deti pri učení nemôžu podporovať,
 - ktorí majú kritický postoj ku škole,
 - ktorých deti sa vyznačujú obzvlášť „nápadným“ správaním.

Ako to urobíme? Prostredníctvom:

- nadviazania na hodnoty rodičov,
- komunikácie s rodičmi ako s odborníkmi na ich dieťa,
- pozitívnych správ o ich dieťati, ktoré bude učiteľ rodičom sprostredkovať; pretože takmer všetkých rodičov naplňuje hrdosťou, keď počujú pozitívne informácie o svojom dieťati,
- nechá rodičov vycítiť, že je mu ich dieťa sympatické,
- keď má dieťa v škole sociálne alebo školské problémy, načrtne rodičom spôsob, akým bude postupovať, aby sa ich dieťa mohlo zlepšiť – alebo aspoň dá jasne najavo, že sa postará o vyriešenie problémov.



8. **Trénovať rituály**, napr. pri presunoch, a dbať na ich sústavné dodržiavanie. Podľa jednej štúdie dochádza počas každého školského dňa približne k 30 presunom.
9. **Vytvoriť pozitívnu atmosféru** v triede.
10. **Učiteľ by mal demonštrovať svoju prítomnosť**, napr. ako „sprievodca“ pri presunoch. Dokonca aj keď učiteľ píše na tabuľu, mal by mať žiak pocit, že učiteľ má oči aj vzadu a všetko „vidí“.



Žiaci musia cítiť, že ak sa správajú nevhodne, ich správanie nie je učiteľovi ľahostajné. Musia vedieť, že ich nevhodné správanie rýchlo odhalí a vie ho priradiť k pôvodcovi, zároveň má k dispozícii príslušné nástroje na to, aby v tomto type správania žiakom zabránil, a že bude konať odhodlane, ale pokojne.

11. **Viesť žiakov k zodpovednosti za svoje správanie.**

12. **Uplatňovať zrozumiteľnosť** počas vyučovania, členitosť, systematickosť a obmenu, napr.:

napr.

- prehľadné a pochopiteľné organizovanie celého vyučovacieho procesu,
- ponúkať dynamické a zaujímavé vyučovanie, v ktorom je málo prázdneho priestoru,
- vysvetľovanie a pokyny by mali byť podľa možností krátke a vizuálne podporené, tak aby zohľadňovali schopnosť koncentrácie žiakov; pretože inak začnú byť niektorí žiaci nepokojní a môžu vyrušovať.

Jednotlivé vyučovacie fázy, ako napr. sedenie v kruhu, skupinová práca, práca potichu, treba obmieňať. Odporúčame zaviesť metódy kooperatívneho učenia.

13. **„Group-Fokus“** (fokusové skupiny, skupinové interview) – vyučujúci zapojí svojich žiakov vo veľkej miere do aktívneho procesu zaoberania sa učebnou látkou. Žiaci sú aktívni, zaujatí učením. Aj tí, ktorí práve nie sú na rade, sú aktívni a venujú sa učivu.

Učiteľ môže nechať svojich žiakov v neistote, kto bude ako ďalší pokračovať v aktivite. Naopak, menej vhodné je klásť žiakom otázku v kruhu podľa poradia.

napr.

14. Učiť pravidlá a zaviesť odstupňovaný systém sankcií.

3.6 Reaktívne opatrenia

Medzi reaktívne opatrenia patria sankcie.

Ako správne intervenovať?



- **Konať predvídavo** a vopred si premyslieť, ako a kde by mohlo dôjsť k vyrušovaniu, napr. ktorí žiaci potrebujú špeciálnu podporu. Ak napríklad vyučujúci vie, že danému žiakovi sa nechce po presune z kruhu na miesto začať s plnením úlohy, môže k nemu preventívne prísť, aby mu v prípade potreby mohol nenápadne a povzbudzujúco pomôcť.
- **Ostať pokojný** a tak aj reagovať.
- **Rozhodovať a konať rýchlo.**
- **Zasahovať už pri malých prejavoch rušenia**, inak hrozí nebezpečenstvo, že sa menej nápadné vyrušovanie rozšíri. Ak učiteľ nezareaguje rýchlo, môžu to vyrušujúci žiaci pochopiť aj ako povolenie naďalej rušiť, alebo ako slabosť, resp. bezmocnosť učiteľa. To ich privedie k tomu, aby v budúcnosti posúvali hranice ešte ďalej.
- **Zasahovať diskkrétne** – intervencia učiteľa sa týka iba konkrétneho žiaka, ostatní by si zásah učiteľa nemali všimnúť.
- Žiakovi krátko a jasne **povedať, čo má robiť**: „Paolo, urob úlohu na strane 8.“
- **Reagovať neprotirečivo**, t. j. pri každom vyrušovaní rovnako. Ak vyučujúci raz reaguje a raz nereaguje na porušenie pravidiel, žiaci nevedia, čo skutočne platí.

- **Reagovať primerane.** Malé priestupky prinesú malé dôsledky.
- **Pri porušení pravidiel poukázať na príslušné pravidlo,** napr. aj pomocou symbolickej karty; ušetriť to dlhé vysvetľovanie a napomínanie; alebo jednoducho, bez hovorenia ukázať na pravidlo, ktoré sa nachádza na plagáte s pravidlami.



Najúčinnejšie sa však ukazuje vyzdvihnúť správanie žiakov, ktoré je v súlade s pravidlami.

Ak sa impulzívny žiak, ktorý inokedy často vykrikuje, prihlási a počká, kým bude vyvolaný, mohla by mu učiteľka povedať: „To si urobil veľmi dobre, Omar, že si počkal, kým som ťa vyvolala.“

4. Záver

Dobrý vzťah v triede medzi učiteľom a jeho žiakmi vytvára výborné predpoklady ku kvalitným študijným výsledkom. Manažment triedy je pre prácu učiteľa jednou z možností, ako výučbu zefektívniť.

5. Literatúra

EICHHORN, C. (2013A): Classroom-Management – Beziehungen aufbauen. (Classroom-Management – Budovanie vzťahov) V: Appstore Apple a Google Playstore.

EICHHORN, C. (2012): Classroom-Management: Wie Lehrer, Eltern und Schüler guten Unterricht gestalten. (Ako učitelia, rodičia a žiaci tvoria dobré vyučovanie.) Klett-Cotta. 6. vyd.

EICHHORN, C. (2013b): Chaos im Klassenzimmer: Classroom-Management: Damit guter Unterricht noch besser wird. (Chaos v triede: Classroom-Management: Aby sa stalo dobré vyučovanie ešte lepším.) Klett-Cotta. 2013. 2. vyd.

EICHHORN, C.: Klassenregeln. Klett-Cotta. Plánované v 2014

HATTIE, J. (2009): Visible Learning. A Synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. Oxon. Routledge.

HELMKE, A. (2003): Unterrichtsqualität: Erfassen, bewerten, verbessern. (Kvalita vyučovania: Zistiť, vyhodnotiť, zlepšiť.) Kallmeyer

HILLENBRAND, C., PÜTZ, K. (2008): KlasseKinderSpiel. Spielerisch Verhaltensregeln lernen. (TriedaDetiHra. Naučiť sa pravidlám správania hravým spôsobom.) Hamburg

HILLENBRAND, C., HENNEMANN, T. (2012): Unterrichtsstörungen vermeiden – durch gutes Classroom Management. (Ako zamedziť rušeniu počas vyučovania – dobrým Classroom Managementom.) In SchVw NRW, 4, S

KOUNIN, J. (2006): Techniken der Klassenführung. (Techniky vedenia triedy.) Waxmann

PIANTA, R., LA PARO, K., HAMRE, B. (2011): CLASS. Dimensions Guide.

WONG, H., WONG, R. (2004): The First Days Of School.

www.classroom-management.ch


