



# Vliv kolektivního myšlení na řešení náročných situací a změn ve škole - SUPERVIZE

MGR. ŠTEFAN SCHWARC

# Víc hlav, víc ví.

## Příběh v kostce:

- ▶ V roce **1906** navštívil Francis Galton zemědělskou výstavu v **Plymouthu** (Anglie), kde se konala soutěž, v níž si lidé mohli vsadit, kolik bude vážit **vykuchaný býk** (tedy čistá hmotnost masa) po porážce.
- ▶ Zúčastnilo se **800 lidí** – mezi nimi byli jak farmáři a řezníci, tak úplní laici.
- ▶ Každý za malý poplatek (údajně **jednu penny**) mohl tipnout váhu býka, a kdo byl nejbliže, vyhrál nějakou.

## Výsledek:

- ▶ **Průměrný odhad všech 800 účastníků byl 1 197 liber (cca 543 kg).**
- ▶ **Skutečná váha býka byla 1 198 liber (cca 544 kg).**
- ▶ Rozdíl pouhá **1 libra** – což Galtona fascinovalo.

## Význam:

- ▶ Galton očekával, že dav bude jako celek nepřesný – přece jen šlo o „laiky“ –, ale právě naopak: **kolektivní průměr všech odhadů byl téměř dokonale přesný.**
- ▶ Tento příběh se stal jedním z klasických příkladů **moudrosti davu** (anglicky *The Wisdom of Crowds*), později popularizované například knihou **Jamesa Surowieckého** (*The Wisdom of Crowds*, 2004).

# Kolektivní inteligence

je schopnost skupiny lidí (nebo i jiných bytostí, systémů, technologií) myslet, rozhodovat a tvořit chytřeji dohromady, než by dokázali jednotlivci zvlášť. Je to jako kdyby se mezi lidmi (nebo mezi lidmi a stroji, nebo mezi lidmi a přírodou) **objevoval větší mozek**, který není nikde konkrétně, ale projevuje se skrze propojení, sdílení, spolupráci, citlivost.

**„Skupina lidí, když dobře spolupracuje, může být chytřejší než kterýkoli její člen.“**

Příklady kolektivní inteligence: **Včelí roj**: žádná včela sama neví, co přesně dělat – ale společně vytvoří úl, najdou květiny, rozhodnou, kam se přestěhovat. *Internetová komunita: Wikipedie, open-source software, nebo i Reddit – spoustu malých příspěvků od lidí různě po světě vytvoří něco většího. Tým vědců nebo designérů: každý má jinou část vědomostí, ale dohromady vytvoří něco, co nikdo z nich sám neumí.*

Co umožňuje kolektivní inteligenci vzniknout?

- ▶ Rozmanitost pohledů – když nejsou všichni stejní.
- ▶ Schopnost naslouchat a adaptovat se.
- ▶ Sdílený cíl nebo otázka.
- ▶ Důvěra a otevřenost.
- ▶ Systém zpětné vazby (vidím, jak moje část ovlivňuje celek)

# Gregory BATESON

- ▶ Můžeme se buď spojit, souviset nebo nesouviset. Jak souvisím s ....
- ▶ „Vztah je základní jednotkou poznání“ – Bateson nevnímal věci jako izolované objekty, ale jako části systému, které mají význam jen ve vztazích.
- ▶ "Vzorec, který spojuje" tímto slavným výrokiem myslel, že inteligence, poznání a život vyplývají ze schopnosti **vnímat a vytvářet souvislosti mezi jevy**.
- ▶ Biologická schopnost souviset – Bateson skutečně vnímal poznání jako biologický proces, zakořeněný v těle, v nervové soustavě, v komunikaci – tedy i jako schopnost organismu rozlišovat co patří k čemu, co souvisí, co dává smysl v celku.
- ▶ Kybernetika a ekologie mysli – vnímání propojenosti a schopnost souviset je podle něj **klíčová nejen pro jednotlivce, ale i pro přežití druhů** a celých ekosystémů.
- ▶ **Pokud ztratíme schopnost vidět propojenost, vzniká patologie – ekologická, psychologická, kulturní.**
- ▶ Dixni to! Další slide

# Práce s tvořivostí v poradách - cvičení

Vhled do stavu teď, za pomoci tvořivé náhody, dix-itové karty (záměrně ne tarot a jiné výklady)

- ▶ **Vytáhnout** ve dvojicích každý svojí kartu se záměrem lepší vhléd do současného stavu – na co se zaměřit, jaký cíl?
- ▶ **Propojte** obrázek a svoji současnost a symboly! Jak spolu souvisí?
- ▶ **Diskutujte** o tom
- ▶ **Vyměňte se**
- ▶ **Proměňte** osoby a symboly (černá kočka nevede k průšvihů, tvořivost je nespoutaná, symbol neuchopitelný a má nekonečně mnoho významů) – Diskutujte s partnerem o změnách
- ▶ Hrajte si dál, Váš partner má teď v ruce kartičku s inspirací a návodem jak na to, symbolická odpověď pro vás o řešení.
- ▶ Jiné karty – zvířecí hodnoty,

Může to být cokoliv s čím se spojím, náhodně nalistovaná strana z knihy – cokoliv!!!

# Jak se radíte?

- ▶ Jak se radíte? Jaké jsou vaše porady? cvičení
- ▶ Cíle – záměr - potřeby
- ▶ Pravidla a četnost
- ▶ Systém hierarchie – moci
- ▶ Bezpečí
- ▶ Osobní – neosobní
- ▶ Zaměření na:
  - ▶ Na vztahy vs výkon
  - ▶ Na procesy vs fakta
  - ▶ Na problém vs řešení

# Jak kolektivní inteligence souvisí se samo-organizačním systémem

Samo-organizace je proces, při kterém se v systému spontánně vytváří řád, struktura nebo vzorce chování, aniž by bylo potřeba vnější řízení nebo centrální autorita. A právě kolektivní inteligence je JEDNÍM z výsledků samo-organizace.

- Příklad: Mravenčí kolonie nemá žádného vůdce. Každý mravenec reaguje na jednoduché signály, ale kolonie jako celek vykazuje inteligentní chování – najde nejkratší cestu k potravě, reguluje počet pracovníků, staví složité stavby.

Analogicky: **Lidé ve skupině – pokud mají prostor pro interakci, zpětnou vazbu, sdílený cíl a důvěru – začnou spontánně tvořit celek, který se učí, řeší problémy, inovuje.**

Takže: Samo-organizace je mechanismus, kolektivní inteligence je její projev.

# 1. Hejno ptáků – tanec bez dirigenta



Hejno ptáků (např. špačků) je klasickým příkladem samo-organizačního systému. Není tam žádný vedoucí pták, žádné centrální velení. Hejno drží pohromadě díky několika jednoduchým pravidlům, které každý pták dodržuje:

Udržuj optimální vzdálenost od nejbližších sousedů.

Směřuj stejným směrem jako oni.

Reaguj rychle na změnu pohybu u nejbližších.



Díky tomu se celá formace mění v reálném čase, reaguje na predátora, vítr i směr letu – a přesto je vysoce koherentní a ladná. Tohle je emergentní inteligence – vzniká z propojenosti, nikoliv z velení.

## 2. Léčení těla – tichá intelligence buněk

- ▶ Tělo také neřídí žádné centrální „velitelství“. Mozek není generál, jen jeden z mnoha uzlů. Při zranění tělo: Detekuje změnu (např. poškození tkáně), aktivuje lokální buňky (imunitní, regenerační), spustí komunikaci (signální molekuly, chemické mediátory), a celé mikroprostředí se samo nastaví tak, aby umožnilo léčbu a obnovu. Nепrobíhá tam žádná porada – tělo reaguje skrze propojení, citlivost a distribuované rozhodování.

# 3. Pedagogický sbor jako samo-organizační systém

Pedagogický sbor může být:

- 1) hierarchicky řízený orgán (porada podle pokynů), nebo
- 2) živý samo-organizační organismus, který se učí, ladí a regeneruje podle toho, co vnímá v terénu, u dětí, v sobě navzájem.

Sbor jako hejno ptáků:

- ▶ Každý učitel má citlivost na své okolí: žáky, trendy, rodiče.
- ▶ Když sdílíme tato pozorování otevřeně a bezpečně, vzniká kolektivní pohyb: škola se vyvíjí.
- ▶ Když zavedeme pravidla pro naslouchání, dialog a sdílenou moudrost, systém se samo-organizuje směrem k větší odolnosti a inovaci.

Sbor jako tělo:

- ▶ Změna (např. nový fenomén u žáků) je „zranění“ nebo nová výzva.
- ▶ Pokud mají „buňky“ (učitelé) důvěru a prostor k reakci, začnou se dít léčivé procesy: úpravy výuky, péče o klima, nové nástroje.
- ▶ Ale pokud chybí propojení, podpora nebo prostor, reakce se potlačí – a systém stagnuje.

# Motivační výzva pro pedagogický sbor



„Naše škola není jen budova ani osnovy. Je to živý organismus – dýchá skrze vztahy, učí se z každého dne, regeneruje, když má prostor se slyšet.“



„Když mluvíme o samoorganizaci, nemyslíme anarchii, ale moudrost systému, kde každý má hlas a zároveň naslouchá celku. Učíme děti spolupráci – ale učíme se ji i my?“



„Porada nemusí být jen agenda. Může to být prostor, kde se ladíme jako hejno. Kde se setkáváme jako buňky léčící organismus. Kde vzniká nová kultura spolupráce, a ne pouze sdělení.“

# Systemy porad jako klíčový nástroj

- ▶ Strukturované, ale otevřené formáty (kruhové sdílení, role moderátora, facilitace, zpětná vazba).
- ▶ Prostor pro téma, které zvedají učitelé, ne jen vedení.
- ▶ Metody z kolektivní inteligence – tiché mapování názorů, rychlé hlasování, emergentní návrhy.
- ▶ Bezpečí sdílet i nejistoty.
- ▶ Systemy porad nejsou jen organizační nástroj – jsou to zpětnovazebné smyčky, kde se školní organismus ladí, obnovuje a hledá rovnováhu.
- ▶ **Bez nich se ztrácí signály.** A kde nejsou signály, není adaptace. A kde není adaptace, vzniká rigidita – tedy nemoc systému.

# Proč má škola kultivovat systémy, jak se radí?



Škola není jen prostor výuky – je to živý systém vztahů, rozhodování, učení se, naslouchání a změny.



Každý pedagog je jako buňka v živém organismu školy. A stejně jako tělo léčí zranění ne příkazem, ale aktivací celého systému, i škola se může uzdravovat, rozvíjet a růst díky tomu, jak spolu přemýšlíme, sdílíme a slyšíme se.

# Kolektivní inteligence není luxus, ale podmínka adaptace

- ▶ Ve světě, kde se školství, děti, rodiče i hodnoty mění rychleji než kdy dřív, už nestačí, aby škola fungovala jako hierarchický stroj. Potřebujeme kultivovat kolektivní inteligenci sboru – schopnost skupiny vidět víc, slyšet dál a rozhodovat moudřeji než jednotlivci o samotě.
- ▶ Tato inteligence, ale nevzniká sama od sebe. **Vzniká díky tomu, jak se setkáváme. Jak spolu mluvíme. Jaké otázky si klademe.**

## Samorganizace ve škole znamená

- ▶ Že důvěřujeme tomu, že každý přináší část moudrosti.
- ▶ Když dáváme prostor různým formám setkávání – councils, supervize, bálintovské skupiny, porady ve dvojicích, fokusní skupinky – aktivujeme různé vrstvy vnímání, různé hlasy ve sboru, různé kanály informací.
- ▶ Vzniká propojený, citlivý a pružný systém.
- ▶ Škola se stává organismem, který sebereflexí chrání vlastní duši.

# Proč ještě to má smysl?

- ▶ Protože děti potřebují dospělé, kteří jsou vnitřně propojení.
- ▶ Děti vnímají, jak dospělí spolu mluví. Vnímají tón, bezpečí, schopnost být v nejistotě, hledat smysl, tvořit odpovědi.
- ▶ Pokud se škola stane místem, kde dospělí vedou vědomý dialog, kde si mohou dovolit být zranitelní i moudří, hledající i rozhodní – pak roste generace, která vnímá svět jako propojený, živý a otevřený vývoji.

# Zavádět systémy porad znamená:

- ▶ Nečekat, až přijde krize, ale průběžně se ladit.
- ▶ Neřešit všechno frontálně, ale rozdýchat školu do různých forem kontaktu.
- ▶ Umožnit pedagogům růst ve skupině, ne jen na kurzu.
- ▶ Naslouchat tomu, co systém už ví – ale nemá prostor říct.

*Škola, která má systém, jak se ptát, slyšet a radit, je škola, která si sama tvoří cestu.*

*Taková škola není jen institucí, ale společenstvím – živým, dýchajícím, přítomným. A v tom je její síla i naděje.*

Proč by mělo mít smysl  
kultivovat porady i tam, kde  
jsou učitelé stěžovatelé,  
výkonově orientovaní učitelé  
a silné tlaky od rodičů?

# Stěžovatelé nejsou problém – jsou symptomy systému, který neumožňuje slyšení

Když někdo „věčně“ kritizuje, může to znamenat, že:

- ▶ jeho hlas dlouhodobě nebyl slyšen a zformoval se do obrany, stížnosti nebo ironie, nebo
- ▶ že jeho způsob vnímání reality je jiný a neumí ho jinak sdílet než přes napětí.
- ▶ council, kruh, supervize či fokusní skupina nabízí jinou dynamiku: zpomalení, strukturované naslouchání, sdílení bez protiargumentace.
- ▶ stěžovatel v takovém prostoru může být poprvé vyslyšen tak, že přestane být protivníkem a stane se zdrojem informací.

# Učitelé zaměřeni na výkon často trpí skrytým přetížením

Výkonoví učitelé jsou často motivovaní, loajální, „táhnou školu“. Ale zároveň mají tendenci:

- ▶ zadržovat emoce (protože se „jede“), být málo v kontaktu s vlastním vyčerpáním, nebo podvědomě znehodnocovat ty, kdo nejsou „výkonní“, čímž se narušuje sborová soudržnost.

V dobře vedené reflexivní poradě nebo supervizi:

- ▶ mohou zažít bezpečné vydechnutí,
- ▶ uvidět, že i uvolnění je součástí kvality,
- ▶ získat nový jazyk pro vztahové a emocionální složky své práce, které dříve ignorovali.

# Posun těžiště potíží do vztahů s rodiči

- ▶ Nová dovednost, ne starý výčet problémů
- ▶ Vztahy s rodiči nejtěžší oblast učitelské práce.
- ▶ Rodiče: častěji zpochybňují autoritu školy, mají vysoká očekávání, jsou roztržštěně informovaní a emocionálně zranitelní. To už není problém jednotlivce, ale kolektivní výzva systému.
- ▶ Proto společné reflektivní porady pomáhají:
  - ▶ rozpoznat vzorce (opakující se témata, emoce, dynamiky),
  - ▶ sdílet efektivní strategie ("Jak jsem to zvládla já, co zabralo"),
  - ▶ vytvořit jednotnou kulturu komunikace s rodiči (když učitelé spolu sdílejí a sjednocují jazyk i postoje).

# Shrnutí

- ▶ Pedagogický sbor se může samo-organizovat, když máme struktury pro naslouchání a sdílení například:
  - ▶ Bálintovská skupina: sdílení obtížných vztahových situací
  - ▶ Council: mluvení v kruhu, beze zpětné vazby, hloubka
  - ▶ Supervize: profesionální podpora zvenčí
  - ▶ Fokusní skupiny, porady ve dvojicích: rychlé a vědomé ladění
- ▶ Stěžovatel není toxický: jen neviděný
- ▶ Výkonový učitel není robot: jen nenaučen zpomalit
- ▶ Společná setkání tvoří "vazivo" mezi typy a posilují integritu

„Škola není úspěšná,  
když nikdo nepláče.  
Ale když má kde  
plakat a někdo  
naslouchá.“

# Porada sám se sebou

- ▶ Musím a nemůžu Oběť nebo Hrdina
- ▶ Pečuji o své baterie - Zdroje
- ▶ Nejsem na to sám – radím se
- ▶ Mám udělanou Analýzu a syntézu či strategii či plán, definovaný cíl
- ▶ Před strategií, či před plánem analyzuji situaci a vytvářím lepší syntézu – vhléd
  - ▶ Kybernetika 2 řádu jako profesionální povinnost
- ▶ Sebezpyt Sebenáhled Sebereflexe:
  - ▶ Co se mě obzvláště týká v této situaci? (ne jen rozum ale tvořivost – dix it a jiné)
  - ▶ Jaký to má na mě účinek?
  - ▶ Proč je tento konflikt pro mě důležitý?
  - ▶ Jaké jsou moje skutečné potřeby?
  - ▶ Jsou zpochybňovány moje osobní hodnoty? Které?
  - ▶ Jak se dívám na svůj protějšek? Jaké jsou moje předpojatosti a výhrady vůči němu?
  - ▶ V čem nejvíce chci, aby mi ten člověk rozuměl?
  - ▶ Co přesně by situaci pro mě zlepšilo?
  - ▶ Co mě to nutí dělat? Co mě to učí? Ať mě to vede!
- ▶ Existuje pro mě v tomto viník?
- ▶ Jestli ano jsem na začátku, v pozici oběti a začínám zase od prvního bodu, pečuji o sebe, nejsem na to sám... máme to spolu.. ať mne to učí.. Co to dělám, jak pokračuji, co potřebuji vyhodit, co chci, co k tomu potřebuji...

# Porada sám se sebou II.

- ▶ Záměr na hlubší úrovni
- ▶ Kreativita a její formy - 2. hemisféra (dix it)
- ▶ Tetralemma
- ▶ Hravost Prudkost Jemnost

# Porada s druhým

- ▶ Nastavení dvojic
  - ▶ Výhoda intenzity a dlouhodobosti
  - ▶ Výhoda sebenáhledu a reflexe
  - ▶ Nevýhoda omezená pravda, negativní tamtamy,
- ▶ Nastavení prostoru, času a rozsahu, cíle a konce

# Porada s druhými

- ▶ Vedení struktura cíle a dovednosti
- ▶ Prostor, čas, rozsah, cíle a výstupy
- ▶ Pravidla a bezpečí
- ▶ Budování kultury porad

Děkuji za pozornost.



ŠTEFAN  
SCHWARC

KONTAKT: 607 652 862, [STEFAN@DOSVETA.ORG](mailto:STEFAN@DOSVETA.ORG)  
[WWW.STEFANSCHWARC.CZ](http://WWW.STEFANSCHWARC.CZ)

[www.herosjourney.cz](http://www.herosjourney.cz)

