

Zpětná vazba v práci učitele

Jan Nehyba
Pedagogická fakulta MU

1 Uvedení do problematiky

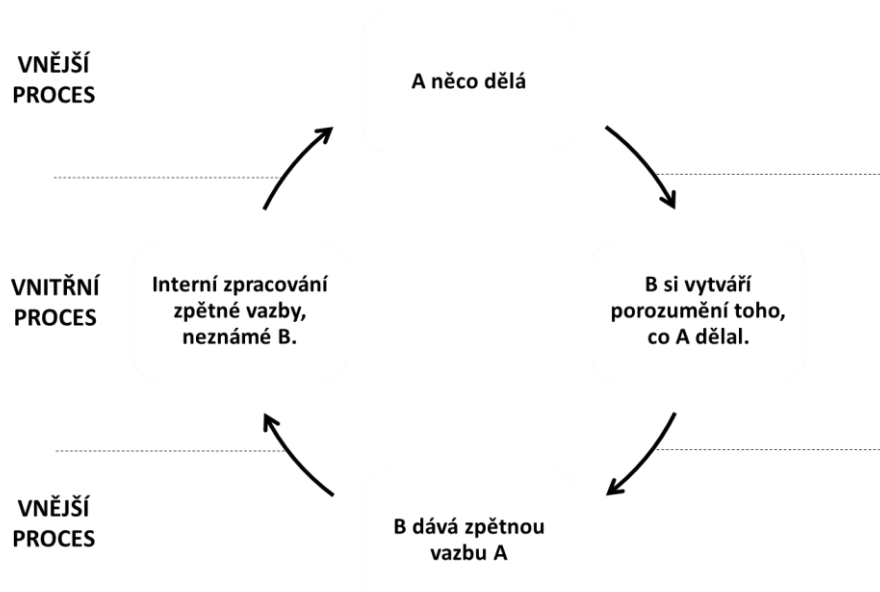
Zpětná vazba je jedním z velmi rozšířených pojmů v sociálních vědách. Při letmém pohledu do spletné problematiky můžeme říci, že se tento pojem vztahuje od problematiky interpersonální zpětné vazby (Kratochvíl, 2005), přes zpětnou vazbu jako určitou informaci o procesu učení žáka (Křivohlavý, Mareš, 1995; Šed'ová in Šed'ová, Švaříček, Šalamounová, 2012) či je vnímán jako nástroj evaluace (Medlíková, 2010; Hroník, 2006) až po definování zpětné vazby jako základního kamene lidské komunikace (Watzlawick, 2011). Nejde o výčet všech možných variant, jak je zpětná vazba užívána v dnešních sociálních vědách, ale spíše o poukázání na rozmanitost, tohoto konceptu.

V tomto textu se budeme podrobněji zabývat prvním pojetí zpětné vazby jako interpersonálního nástroje, konkrétně tím, jak někomu druhému dávat zpětnou vazbu na jeho chování či na něj jako osobnost (učitel učitel, učitel žákům, žáci žákům, a podobně). Pro jistotu si raději na začátku předběžně oddělme tři základní pojmy, které se často zaměňují: zpětná vazba, reflexe a evaluace.

- Zpětná vazba je „informaci upozorňující na to, zda chování nějakého systému je nebo není na žádoucí cestě“ (Reimayerová, Broumová 2007, s. 9). Norbert Wiener, považovaný za zakladatele kybernetiky, přirovnával zpětnovazební smyčku ke „slepecké holi“, která dává slepci zpětnou informaci o jeho pohybu a ovlivňuje tak jeho pohyb následující.
- Reflexe je mentální proces, kdy se jedinec specifickým způsobem zamýšlí nad svými zkušenostmi a vyvozuje z nich své záměry pro další konání.
- Evaluace je proces hodnocení, který je spojený s procesem nebo výsledky, které žák produkuje, popřípadě obecně s procesem výuky obecně, a podobně.

V tomto textu se budeme zabývat procesem interpersonální zpětné vazby (dále budu používat jen zpětná vazba), tedy toho, jak můžeme druhému člověku předat určitou informaci, která je z našeho pohledu důležitá a směřuje k jeho chování nebo k němu jako osobnosti. Nečekejme však univerzální pravdy, které pokud se naučíme, vždy zpětná vazba bude fungovat. V sociálních interakcích není možné očekávat univerzálně platné zákony, které jsou definitivně platné jako v matematice. Spíše jde o určitá vodítka, které je nutné aplikovat v každém kontextu trochu jiným způsobem, dále je také důležité si uvědomit, že nejde jen o to, naučit se dávat zpětnou vazbu, ale také o to, jak zpětnou vazbu dokážeme

přijímat! Jedním z mála popisů toho co se děje při zpětné vazbě můžeme najít u Lawleyho a Tompkinsonové (2014), kteří popisují tento proces na následujícím grafu (obr. 1):



Obrázek 1: Proces zpětné vazby (Lawley, Tompkins, 2014)

Vnější proces označuje to co je viditelné či slyšitelné, když jedinec dává zpětnou vazbu druhému (na obrázku dole) nebo když jedinec koná to, na co mu druhý pak dává zpětnou vazbu (na obrázku nahoře). Vnitřní proces pak to, co se odehrává uvnitř jedince, který buď zpětnou vazbu dává, či ji dostává.

2 Interpersonální zpětná vazba: hodnocení nebo popis?

Je tedy zpětná vazba o tom, co si myslím o druhém, o mém hodnocení jeho chování jeho osobnosti nebo je jen o popisu, faktech či něčem dalším? V rozmanitém prostoru přístupů ke zpětné vazbě můžeme najít zástupce radikálního řešení obou pólů. Jak ty kteří jsou přesvědčení, že hodnocení do zpětné vazby nepatří, tak i ty, kteří s ním počítají. Jedni tvrdí, že obsahem zpětné vazby mají být jen fakta a žádné hodnotící soudy. To jsou zejména ti autoři, kteří jsou ovlivněni postmoderním nebo kybernetickým paradigmatem. V extrémním případě tvrdí, že je neúčinné používat jakýkoliv hodnotící soud. Na lidskou interakci se dívají jako na proces „zpětnovazebních smyček“ (Watzlawick, 2011). Což v nejvíce radikální podobě vede k tomu, že prohlašují, že neexistuje selhání, špatné chování, atd., jen zpětná vazba. Slova jako „selhání“, „špatné chování“ jsou jen nálepky, které používají lidé a nejsou nijak prospěšné ve vztahu k fungování mezilidských interakcí (například viz Bandler, Grindler, 1979, Knight, 2011, White, 2009). Vedle toho je samozřejmé, že najdeme zastánce druhého pólu, kteří v extrémním

případě tvrdí, že hodnocení je objektivní součástí lidských interakcí a v zpětné vazbě se mu nevyhneme (Hroník, 2006). V zásadě tak můžeme oddělit tyto přístupy:

- 1) Zpětná vazba obsahuje hodnocení druhého člověka
- 2) Zpětná vazba je založena na popisu a faktech
- 3) Jde o kombinaci obojího

Tento článek svým, založením se kloní spíše k variantě 2) a 3). Pohlíží tak na zpětnou vazbu, ve shodě s velkým množstvím různých modelů ke zpětné vazbě (viz dále), které zdůrazňují popis situace a to co se děje v tom, kdo vysílá zpětnou vazbu (předně jaké jsou jeho pocity). Dále můžeme poukázat na to, že při hodnocení, které je vnímáno jako kritika, může dojít k snížení sociálního porozumění, to například dokladují Lee, Siegle, Dahl, Hooley, Silk (2014) v kontextu mateřské kritiky dospívajícím.

Zpětná vazba je tak z tohoto pohledu něco, co je založeno na několika předpokladech:

- A) Založeno na faktech a popisu a v malé míře i hodnocení, které se však odvíjí od těchto faktů a popisu.
- B) Prvé řadě nejde o moje hodnocení určité osoby či jeho chování, ale v první řadě o vyjádření svých pocitů, myšlenek, které ve mně probudí chování či působení osobnosti druhého člověka. Možná se může zdát, že zde není rozdíl, ale přitom je zde podstatný rozdíl v tom, co dělám. Pokud jen rovnou hodnotím, tak se obrací má pozornost k druhému: „Udělal jsi to špatně! Jsi nemožný!“ Pokud se obracím k nejdříve k sobě a svým pocitům, pak zkoumám, co jeho chování vyvolalo v mém nitru a co potřebuji: „Rozčílilo mě to, když jsem se dozvěděl, že ...“ na základě toho, pak mohu dále formulovat své přání či dokonce v některých případech hodnocení: „mohl bys to příště nedělat, nedělej to“. Toto hodnocení se pohybuje tak na určité škále od mírného hodnocení jako je přání až po striktní nařízení, použití závisí na kontextu situace. V této perspektivě je tak velmi důležité jednak: 1) oddělovat pozorování (fakta, co se stalo?) od hodnocení (co by mělo být?) a pokud je hodnocení zapotřebí, tak aby vycházelo z tohoto popisu.

3 Hodnocení směřuje k osobě nebo k chování či situaci

Pokud používáme hodnocení, je důležité si uvědomit, že může být nasměřováno několika základními směry:

- 1) Hodnocení osoby (jeho identity)
- 2) Hodnocení jeho chování
- 3) Hodnocení situace

Hypotéza, která se pojí s dáváním zpětné vazby, je že pokud je zajištěné „emoční naladění“ mezi dvěma jedinci (Cozolino, 2013), zjednodušeně řečeno: cítíme se v interakci bezpečně, pak se přijímá zpětná vazba lépe, i když obsahuje hodnocení.

Dále větší šanci pro přijetí zpětné vazby s hodnocením panuje v tom případě, když obsahuje jen hodnocení situace nebo hodnocení chování. Často se uvádí jako problematické formulovat zpětnou vazbu formou hodnocení osobnosti (identity), kdy dochází k ztotožnění hodnocení a samotného člověka. Příklady typu: „Jsi nezodpovědný, nezodpovědný“. Takovéto hodnocení směřuje k osobnosti (identitě) jedince.

Jiné řešení je, když hodnocení směřuje k chování, což se uvádí jako bezpečnější způsob vyjádření zpětné vazby protože nehrozí, že se člověk dotkne přímo identity či sebepojetí jedince, ale vyjadřuje se jen k jeho chování (Nehyba, Kolář in Nehyba, Kolář, Dubec, 2014). Příkladem může být: „To co jsi udělal, bylo nezodpovědné“. Opět je zde ztotožnění hodnocení, ale v tomto případě s chováním jedince.

V případě toho, že předpokládáme, že zpětná vazba s hodnocením by mohla narazit na silné obranné mechanismy jedince, můžeme formulovat zpětnou vazbu pouze směrem k situaci: „Když se nesplní úkol do stanoveného termínu, tak to vnímám jako nezodpovědné“. Zde připisujeme hodnocení situaci a ne jedinci či jeho chování.

4 Modely vztahových zpětných vazeb

Zde uvedeme příklady několika přístupů ke zpětným vazbám, které se v současnosti objevují. Většina z nich směřuje, jak bylo zmíněno výše k využívání předně popisu situace než hodnocení.

Všechny techniky obsahují podobné kroky nebo fáze, záleží na konkrétním autorovi či na teoretickém zázemí, z kterého vychází. Nejčastěji jsou tyto kroky reprezentovány těmito pojmy v nejrůznějším pořadí: popis, fakta, důkazy, chování, pocity, vyvozování, důsledek, příležitost, potřeba, prosba. K jednotlivým kategoriím se postupně dostaneme při popisu jednotlivých technik zpětné vazby.

4.1 Čistá zpětná vazba

První konceptem je koncept čisté zpětné vazby od Doyle, Walker, (2008). Ta je konstruovaná tak, že osoba, která vysílá zpětnou vazbu, řekne:

- 1) Důkazy: co slyším, vidím či co jsem slyšel nebo viděl.
- 2) Vyvození: Pak uveď, že bude následovat důsledek tohoto faktálního soudu („porozuměl jsem tomu tak, že...; pro mě z toho vyplývá, že...“)
- 3) Důsledek: dopad pro toho, kdo vysílá zpětnou vazbu.

Konkrétním příkladem může například být: „Úkol nebyl splněn do stanoveného termínu, a to mi připadá jako nezodpovědné chování“. Vyvození může být jen lehké upozornění, že jedinec bude interpretovat nebo může jít o propracovanou část zpětné vazby, pokud očekáváme

problematické přijetí zpětné vazby. Mnohdy je ale problematické oddělit to co je důsledek od hodnocení. Jistou vodící linku nám v tomto případě překládá Dreikurs, Grey (1997, s. 8), který odlišuje takzvaný logický důsledek od umělých důsledků (trestů nebo hodnocení): „Logický důsledek: Každá činnost má svůj důsledek. A jestli se chceme vyhnout nepříjemným důsledkům svého jednání, potom se musíme chovat takovým způsobem, který nám zabezpečí víc příznivých výsledků“. Důsledek se tak týká jen procesu a faktů, které lze pozorovat. Z tohoto pohledu pak druhá část výše uvedeného příkladu zpětné vazby není důsledek, ale hodnocení. Příklad s důsledkem by pak následně vypadal: „Úkol nebyl splněný do stanoveného termínu (**důkaz**), a z toho mi vyplývá (**vyvození**), že se nemůžeme posunout dál k dalšímu bodu procesu (**důsledek**)“. Opět nelze jednoznačně říci, že důsledek je „výhodnější“ než hodnocení, ale každý plní jinou funkci ve vzájemné komunikaci. Důsledek má větší šanci být přijatý než hodnocení.

4.2 Zpětné vazba: Situace – chování – dopad

V angličtině známá jako „*SBI model*“ (*Situation – behavior – impact model*), která je rozvíjena Buronem a McDonald-Mannovou (1999): tento typ vztahové zpětné vazby je složen z třech kroků, kterými jsou:

- 1) Situace: jde o zpřesnění, jaké situace se zpětná vazba týká. Kdy a kde se tato situace stala. Jde tak o to dát zpětnou vazbu do kontextu, aby byla srozumitelnější.
- 2) Chování: přesný popis chování druhého člověka, ke kterému se chcete ve zpětné vazbě vyjádřit.
- 3) Dopad: Jde o popis toho, jaké dopad mělo toto chování na vás, tedy toho, kdo zpětnou vazbu vysílá popřípadě, jaký si myslíte, že mělo dopad na ostatní.

Příkladem může být následující věta: „Včera večer při hodině dějepisu (**situace**), někteří z vás vykřikovali během hodiny (**chování**) a mě to rušilo (**dopad**)“.

Jedná se o další model zpětné vazby, která se soustředí na dopad. Je však důležité si uvědomit o jaký dopad jde. Dopad na koho či na co? Zda jde o dopad:

- pro toho, kdo zpětnou vazbu vysílá („mě to rušilo“), viz předchozí příklad, který použijeme i v dalších odrážkách
- pro toho kdo ji přijímá („není mi příjemné, co mně učitel říká“)
- pro pozorovatele (například hospitace: „asi se včera stal nějaký problém nebo chce ukázat, že má třídu pevně v rukách“ – druhá část věty je hodnocení)
- nebo pro proces, to jsme v předchozí části označili jako důsledek („znemožnilo to probrat látku, kterou jsem chtěl“)

Jiným typem zpětné vazby je zaměření se v posledním kroku zpětné vazby ne na dopad, ale na příležitost (Carroll, 2014). Jde tak o to vnímat zpětnou vazbu jako příležitost k zlepšení určitého jednání či myšlení. Příkladem může být: „Včera večer při hodině dějepisu (**situace**),

někteří z vás vykřikovali během hodiny (**chování**) a vedlo to k tomu, že jsme nakonec nic neudělali/psali písemku (**dopad**), říkám to proto, aby se to dnes neopakovalo (**příležitost**)“.

4.3 Zpětná vazba založená na konceptu nenásilné komunikaci

Nenasilná komunikace je specifický přístup ke komunikaci, který je rozvíjený od 70. let Marshalllem Rosenbergem na základě humanistické psychologie Carla Rogerse. Tento přístup je pojmenovaný jako nenásilný, protože se snaží na základě respektu ke svým potřebám a potřebám druhých najít vzájemné porozumění v komunikaci. Jedním ze základních postupů v tomto přístupu jsou takzvané čtyři kroky při verbálním vyjadřování. Tyto čtyři kroky můžeme vnímat i jako způsob vztahové zpětné vazby. Jsou sestaveny tak, aby jednak umožnily člověku vyjádřit své potřeby a to co chce, dále také aby toto sdělení bylo formulováno tak, aby neohrožovalo druhého člověka a jeho sebeúctu, což může maximalizovat možnost, že druhý jedinec tuto zprávu přijme. Někdy se těmto čtyřem krokům říká **4P**:

- 1) Pozorování
- 2) Pocity
- 3) Potřeby
- 4) Prosba

Pozorováním je zaměřené na to co jedinec vidí nebo slyší, případně co viděl či slyšel. Jde tak o deskriptivní jazyk a popis určité situace bez hodnocení. Druhým krokem jsou pocity, které se někdy mohou uvozovat slovem „cítím“, jindy nemusí. Jde tak o pocity, které ve mně situaci vyvolá (v tom kdo zpětnou vazbu dává). Třetím krokem jsou mé potřeby, tedy potřeby vysílajícího, co já potřebuji. Můžeme v tomto kroku explicitně použít slova „potřebuji“, či „je pro mě důležité“. Podle Rosenberga (2012) je nenaplnění potřeb důvodem k tomu, jak se jedinec cítí. Poslední fází je prosba, která je o vyjádření konkrétní akce-proveditelného jednání, které uspokojí mou potřebu. Nejde však o požadavky či výhrůžky. Celkově pak může zpětná vazba vypadat následovně: „Když vidím, že v té úloze je jen výsledek a ne postup řešení (**pozorování**), nejsem z toho nadšený (**pocit**), protože považuji za důležité učit vás přemýšlet o způsobu řešení matematických úloh (**potřeba**), mohl bys je tam prosím příště psát/dospat (**prosba**)?“

5 Shrnutí

Z přechodných modelů zpětné vazby je patrné, že dávají velký důraz na popis, pozorování či fakta, jako zdroj od kterého se odvíjí další kroky ve zpětné vazbě, což koresponduje s našimi tvrzeními v první části textu. Model založený na nenásilné komunikaci klade důraz na pocity, které může být v určitém bezpečnějším kontextu dobré zveřejnit, či si je alespoň interně pojmenovat. Zajímavým přínosem je i proces vyvozování, který je u konceptu čisté zpětné

vazby, ten klade důraz na meta-komunikaci při dávání zpětné vazby. Jinými slovy upozorňuje na oddělování jednotlivých fází zpětné vazby a přitom tyto fáze pojmenovává („teď již přestanu popisovat a začnu interpretovat“), použití závisí opět na kontextu, například když je potřeba ošetřit to, aby zpětná vazba byla přijata, pak je dobré explicitně (pomocí vyvozování) oddělovat jednotlivé kroky. Obecně se dá říci, že zpětná vazba většinou končí u důsledků či dopadů na osobu nebo na proces nebo u příležitostí ke změně, případně je formulován důvod proč tomu tak je, tedy potřeba, která se skrývá za tím, že toto chování má takový dopad. Následně je ještě možné ji obohatit o prosbu, která vyjadřuje konkrétní kroky k jednání.

Literatura

- Buron, R. & McDonald-Mann, D. (1999). Giving Feedback to Subordinates. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Carroll, A. (2014). The Feedback Imperative: How to Give Everyday Feedback to Speed Up Your Team's Success. Austin: River Grove Books.
- Cozolino, L. (2013). The Social Neuroscience of Education: Optimizing Attachment and Learning in the Classroom. New York: W.W. Norton & Company.
- Doyle, N., & Walker, C. (2008). Cleaning up the 'F' word in coaching. In Rapport, 14.
- Dreikurs, R., & Grey, L. (1997). Logické dôsledky: praktická príručka ako učiť deti a dospievajúcu mládež zodpovednému správaniu. Nové Zámky: Psychprof, spol. s r.o.
- Hroník, F. (2006). Hodnocení pracovníků. Praha: Grada.
- Knight, S. (2011). NLP v praxi: neurolingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti. Praha: Management Press.
- Kratochvíl, S. (2005). Skupinová psychoterapie v praxi. Praha: Galén.
- Křivohlavý, J., & Mareš, J. (1995). Komunikace ve škole. Brno: Masarykova univerzita.
- Lawley, J. & Tompkins, P. (2014). Deconstructing Feedback. Dostupné z <http://www.cleanlanguage.co.uk/articles/articles/345/1/Deconstructing-Feedback/Page1.html>.
- Lee, K. H., Siegle, G. J., Dahl, R. E., Hooley, J. M. & Silk, J. S. (2014). Neural responses to maternal criticism in healthy youth. Social Cognition and Affective Neuroscience. 10(1), p. 11-17. doi: 10.1093/scan/nsu133.
- Medlíková, O. (2010). Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora. Praha: Grada.
- Nehyba, J., Kolář, J. & Dubec, M. (2014). Reflexe mezi lavicemi a katedrou. (1. vyd., 117 s.) Brno: Masarykova univerzita.

Reitmayerová, E., & Broumová, V. (2012). Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele. Praha: Portál.

Rosenberg, M. (2012). Nenásilná komunikace - řeč života. Praha: Portál.

Šed'ová, K., Švaříček, R., & Šalamounová, Z. (2012). Komunikace ve školní třídě. Praha: Portál.

Watzlawick, P., Bavelas, J., & Jackson, D. (2011). Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy. Brno: Newton Books.

White, M. (2007). Maps of narrative practice. New York: W.W. Norton.