

## AKTIVIZUJÍCÍ TECHNIKY V PSYCHOLOGICKÉ PŘÍPRAVĚ UČITELE

---

Jaroslav ŘEZÁČ

**Abstrakt:** Příspěvek je orientován na konstrukci výcvikových technik v kontextu subjektivně vyjadřovaných potřeb rozvoje sociální kompetence pedagogů různých typů škol. Sleduje potřeby změn sociálních dovedností, jak se odrážejí v subjektivních hodnotících soudech učitelů ve vztahu k sobě, kolegům a podmínkám pedagogické práce. Respondenti signalizují potřebu zdokonalit vztahy jak v profesní, tak mimoprofesionální oblasti. Určitý hendikep pocítují v oblasti navazování a rozvíjení profesních vztahů. Výrazněji se ještě objevovala potřeba zdokonalení či zlepšení sebereflexe a sebeovládání v profesních situacích a objevovaly se i výroky volající po „nastartování rozvoje“.

**Klíčová slova:** výcvik, interakční cvičení, aktivizující techniky, reflexe sociálních dovedností a rysů

### Úvodem

V rámci výzkumného záměru Škola a zdraví pro 21. století se zaměřujeme na konstrukci teoreticky podložené a potřebami učiteléské praxe orientované varianty interakčního výcviku tzv. „interakčních cvičení“. Pro dotváření koncepce cvičení a jejich průběžnou aktualizaci je zapotřebí (1) sledovat aktuální situaci v nabídce a úrovni aktivizujících a výcvikových technik, které se pedagogické veřejnosti nabízejí; (2) sledovat měnící se potřeby pedagogické praxe v závislosti na změnách učebních plánů a zásadních pedagogických dokumentů a (3) potřeby odborníků z praxe (učitelů, vychovatelů, sociálních pracovníků atp.).

V posledních letech prožíváme určitou konjunkturu výcvikových technik. Jde o pochopitelnou reakci na dřívější preferenci znalostních kurzů a školení týkajících se spíše administrativně právních aspektů pedagogické práce. To s sebou nese i určitá úskalí. V rámci přípravy na vysoké škole se student v závislosti na své aprobaci se sice setkává s ucelenými výcviky, povětšinou však spíše s *informativními* o výcvikových technikách, protože se jen velmi obtížně dostávají do učebních plánů nabitých tradičními disciplínami semináře či cvičení vyžadující práci v malých sociálních skupinách (u výcviku 12-15 účastníků).

Výcvikové techniky by už ze své podstaty měly oslovovat zájemce v závislosti na jejich subjektivně pocítovaných potřebách seberozvoje. Jinými slovy měla by existo-

vat širší nabídka oslovující výběrově určité skupiny studentů. Jinak je vedoucí výcviku do určité míry nucen ke konstrukci jakéhosi konfekčního cvičení, které „osloví většinu“. U některých účastníků cvičení pak logicky vzniká pocit, že se „zůstává na povrchu“, tam, kde on cítí potřebu hlubší intervence; že se směřuje k cílům, kterých on již dosáhl anebo cestami, jež on už zvládl. Nežádka se mu pak takové semináře nejeví přínosné, protože nerozvíjejí jeho sociální tvořivost.

Ne každého studenta také oslovuje sama metoda práce příznačná pro výcvikové techniky. Setkávají-li se ve výcvikové skupině studenti, jejichž problémem je elementární interakční sebejistota, se studenty, kteří spíše již hledají sofistikované způsoby sebezpozování či řešení interakčních problémů, lze sice do určité míry této situace využít ke kultivaci kooperativních interakcí, nicméně bylo by vhodnější, kdyby oba dva typy studentů pracovali ve skupinách z naznačeného hlediska homogenních.

O pojetí interakčních cvičení jsme již obsáhle referovali<sup>1</sup> (připomenuli jsme i některé jejich dílčí specifika)<sup>2</sup> a proto se omezíme pouze na stručné připomenutí východisek a užívaných technik a to proto, abychom objasnili kontext k němuž se sonda o jejich výsledcích chceme referovat vztahovala.

## Východiska

### Proč interakční výcvik

- „Nežádoucí“ stereotypy (postoje, návyky, neadekvátní percepční schémata, neefektivní styly činností, nevhodné strategie vztahů) jsou zde reflektovány a korigovány;
- profesionální úspěšnost je stále výrazněji podmiňována vedle odborných znalostí též sociální kompetencí a výcvikové techniky umožňují do značné míry modelovat sociální situace z oblastí řízení, vedení, péče, výchovy ap.;
- techniky založené na skupinové sounáležitosti pomáhají mírnit důsledky civilizačního kulturního vývoje, především výrazné odcizení a určitou absenci neformálních interakcí.

Vedoucí (klíčové) myšlenky IC vztahující se především k interakční složce cvičení bychom ve stručnosti mohli formulovat takto:

- Skutečně efektivně ovlivníme druhého pouze „společně s ním“ (**vedení není ovládní**);

<sup>1</sup> ŘEZÁČ, J.: První zkušenosti z interakčních cvičení v rámci profesionálních praktik na PdF MU. Pedagogická orientace, 1991, 2, 79-82.

ŘEZÁČ, J. Interactive Exercises and Their Use in the Psychological Preparation for Profession. Využití interakčních cvičení v psychologické přípravě na profesi. XXVI. International Colloquium on the Management of Educational Process. University of Defence Faculty of Economics and Management. Brno 2008. CD ISBN 978-80-7231-511-6.

<sup>2</sup> ŘEZÁČ, J.: Od sebeotevření k sebereflexi. Sb.: Novinky v pedagogické a školní psychologii 97. Zlín 1998., s.64-68. 9

ŘEZÁČ, J.: Zpětná vazba jako aktivizující a facilitující faktor interakčního učení. In.: kolektiv.: Učitel, vyučování, situace. Brno, Paido 1994. ŘEZÁČ, J.: K problému rozvíjení sebereflektivní kompetence v rámci interakčních cvičení. Pedagogická orientace 1997, 4, s.12-18, ISSN 1211-4669.

- učení a výchova budou jen do té míry účinné, do jaké míry budou již *životem samým, nikoli pouhou přípravou na něj...*;
- společně se lépe objevuje (*objevujeme společně – učme se individuálně*);
- myšlenky jsou jako děti - vždy je máme s někým... (*skupinová diskuse nejen jako nástroj kultivace myšlení ale i vztahů, aneb od individualismu k individualitě*);
- proč chceme to, co chceme? (*objevování hlubších vrstev motivace a nových motivů (intrazitní motivace - Bruner)*);
- život je individuální seberealizací v prostředí tvořeném jinými lidmi usilujícími o totéž...
- bez aktivity nebude dovednost, bez reálně prožívaných vztahů, nebude sociální zkušenost...

Interakční cvičení je zaměřeno na kultivaci těchto předpokladů:

- A.: dovednost iniciovat, navázat, prohlubovat a ovlivňovat vztahy mezi lidmi; působit na jiné lidi, prosazovat své zájmy a uplatňovat svůj vliv, aniž by byla narušována autonomie osobnosti i aktivit jiných lidí;
- B.: sociální obratnost, tj. způsobilost vést a rozvíjet smysluplnou interakci přiměřenou sociální situaci i potřebám a zájmům zúčastněných jedinců;
- C.: dovednost vytvářet plány, taktiky a strategie sociálního jednání;
- D.: dovednost realizovat (iniciovat a řídit) sociální aktivity;
- E.: dovednost chovat se a jednat tak, aby všechny složky výrazu tvořily harmonii a jednání jedince bylo pro partnery čitelné (tj.: kongruentní a autentické);
- F.: dovednost nahlížet vlastní interakční styl v kontextu jeho možných důsledků v pedagogické kontextu.

Účastník cvičení se učí

- správně **rozpoznat** vnější **očekávání**, jež ze situace vyplývají;
- správně zvolit **taktiku** a **strategii** přiměřenou situační **výzvě**;
- **zmobilizovat se k výkonu** (motivace a kondice);
- odpovídajícím způsobem na situační výzvu **reagovat** (tj. aby jeho sociální chování bylo přiměřené (aktivitě, činnosti) a zároveň **harmonické, konzistentní a kongruentní**).

Účastníci cvičení se učí identifikovat (a docenovat) klíčové determinanty osobnostních změn, především:

**Styl přístupu protagonistů situace** (dimenze interakčního stylu byly odvozeny ze zkušeností s výcvikovými skupinami a jsou formulovány bipolárně: *přímý - manipulativní, tvořivý - rigidní, integrující - dezintegrující, direktivní - nedirektivní*).

**Klíma intraskupinových interakcí** (je posuzováno na základě následujících polárních charakteristik: *svoboda projevu - konformismus, podpora - ztížení se-beprosazení, volnost či omezení ve vzájemných vztazích, přijetí - odmítání*

individuálních projevů a aktivit, *citová rezonance - sociální chlad, důvěra - nedůvěra, afiliace - hostilita*.

Pro projektování a realizaci výcviků (či jednotlivých technik), které by uvedené principy naplňovaly, je dobré mít přehled o tom, jaké žádoucí změny, v oblastech sociálního života a vlastností osobnosti potencionální účastníci výcvikových sezení preferují.

## Šetření

### Cíl šetření

Zjistit jaká je *frekvence*, subjektivně posuzovaná *kvalita*, *přínos* absolvovaných výcvikových technik v rámci dalšího vzdělávání v průběhu pedagogické praxe a jak je deklarována další potřeba sebevzdělávání v oblasti výcvikových technik.

### Metoda

K získání základních údajů byl použit jednoduchý strukturovaný dotazník, jenž umožňoval připojit k odpovědím na otevřené otázky ještě komentáře, poznámky, event. ilustrace problémů z praxe.

### Vzorek

Výzkumný vzorek tvořilo 166 pedagogů různých typů a stupňů škol.

### Výsledky

Zdá se, že nabídka výcvikových a aktivizačních technik v rámci celoživotního vzdělávání pedagogů je poměrně značná; 54,8 % respondentů absolvovalo během své praxe nejméně 1x nějakou formu aktivního výcviku. Téměř všichni respondenti se za dobu své praxe zúčastnili řady školení a kurzů (v průměru 2-3x za rok). Asi pětina z toho byly kurzy zahrnující nebo výlučně stavící na aktivizujících technikách).

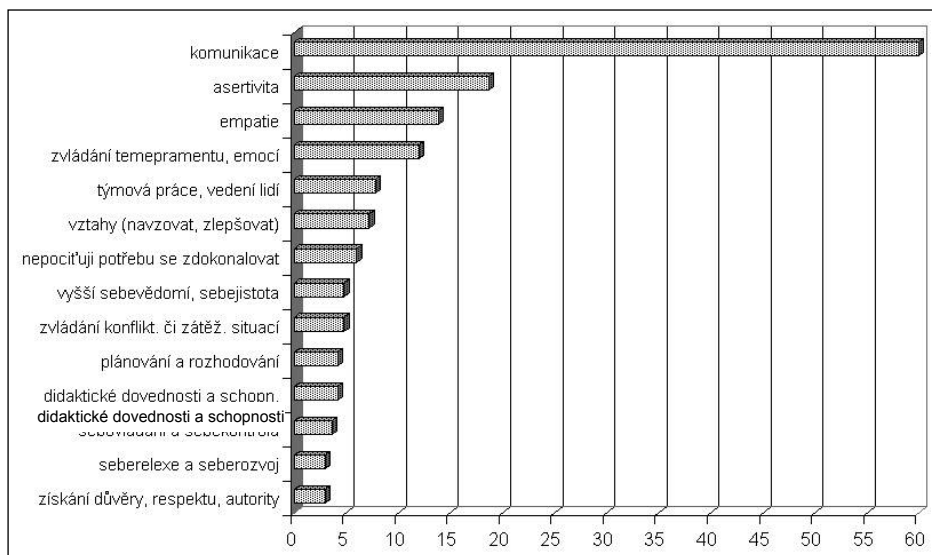
Jednalo se o výcviky zaměřené převážně na:

- komunikaci
- asertivitu (sebeprosazování)
- řešení konfliktních či problémových situací
- management (time-management, řízení, vedení)
- transakční analýzu
- různé (další speciálně zaměřené kurzy a workshopy)

Subjektivní posouzení přínosu a kvality absolvovaných kurzů je již střízlivější: 27,7 % respondentů považuje absolvovaný výcvik za kvalitní a přínosný pro praxi. Při podrobnější analýze doprovodných poznámek a komentářů (případně verbálních poznámek směřovaných k tazateli) se zdá, že mírně skeptický výsledek je poněkud zkruslen tím, že výcviky jsou absolvovány korporativně pracovištěm a nerespektují individuální potřeby účastníků. Do ne zcela pozitivně vnímaných a hodnocených kurzů jsou tak zahrnuty některé kurzy, kterým sice respondent „*přiznává*“ určitou kvalitu, ale které

ho neoslovily, protože byly cíleny na změnu těch dovedností, vlastností či rysů, které on sám nepovažuje aktuálně za „důležité“, či „potřebné“, anebo se konaly v době, kdy pociťoval prioritu své angažovanosti jinde (aktuální problémy na pracovišti, v rodině, krizové životní situace atp.). Zajímavým zjištěním je i skutečnost, že pro některé učitele získávají výcvikové kurzy určitý pejorativní nádech vzhledem k přímým i nepřímým „zkušenostem“ zneužívání psychologie v běžném životě („...soudobá společnost je zahlcena nabídkou zdokonalovacích forem sociálních dovedností. Své by mohly vyprávět zmanipulované oběti různých nákupních akcí, jak se nedokázaly ubránit argumentaci proškolených prodejců... všichni, kdo věnovali svůj čas podstatným problémům, se mohou dívat, jak je válčují vyložené nekvalitní lidé vyzbrojení specifickým proškolením...“ P.O.88, ž. 54.).

Následující graf (č.1) uvádí přehledně nejfrekventovanější oblasti v nichž respondenti pociťují potřebu výraznější pozitivní změny.<sup>3</sup>



Graf č. 1. Subjektivně pociťovaná potřeba změny sociálních dovedností (graf vyjadřuje v procentech frekvenci určité kategorie ve zk. vzorku)

V oblasti **komunikace** uváděli respondenti nejčastěji buď obecně „potřebu zlepšení svých komunikačních dovedností“, ale také konkrétněji: *zlepšení dovednosti komunikovat se skupinou* (týmem) či „v rámci určité skupiny“, zlepšení či získání *schopnosti naslouchat*, *zdokonalit vyjadřování*, zlepšit dovednost *komunikovat s mladými lidmi* (event. se žáky). Dále se objevovala potřeba zdokonalit *neverbální komunikaci*, naučit se *efektivní* či *účinné komunikaci*<sup>4</sup>. Dále pociťovali respondenti našeho vzorku problémy v oblasti *komunikace s nadřízenými*, ve *vedení dialogu*, *komunikace s problémovými jedinci* či v *problémových situacích* (podmínkách) atd. Objevovala se i potřeba zlepšit

<sup>3</sup> Graf vyjadřuje v procentech podíl osob, které uvedly určitý atribut. Celkově bylo uvedeno 108 různých oblastí v nichž by respondenti uvítali výraznější změnu.

<sup>4</sup> Pojmy jsou uváděny tak, jak je respondenti formulovali

vyjadřování kritiky, zlepšení rétorických dovedností a „zlepšení hlasu jako prostředku interakce a detekce“. Potřebu zdokonalit parametry hlasu ve vztahu k požadavkům profese signalizují i některá další šetření (např. Frostová, J. 2007). Doceňování parametrů hlasu včetně péče o hlas jako pracovní nástroj nás vedly k úvaze obohatit širší pojetí interakčních cvičení také o kondiční cvičení hlasu a kultivace řeči.<sup>5</sup>

V oblasti **zvládnání temperamentu** a emocí byly frekventovány především: potřeba *zvládnání netrpělivosti, unáhlenosti, zbrklosti* v chování a jednání, *ovládání emocí v náročnějších situacích* a podmínkách práce učitele.

V oblasti práce v **týmu**, se objevovala potřeba zdokonalit *řízení týmu, vedení lidí*, iniciovat a podporovat *kooperaci* a vytváření tvořivé a příjemné *atmosféry* v pracovních skupinách.

Dále se objevoval důraz na zvýšení vlastního *sebevědomí, sebejistoty* a *sebehodnocení* v kontextu *dovednosti správně se vnímat a kultivovaně (ji) se hodnotit* v socio-profesní roli.

Výrazněji diferencované byl ještě výpovědi v oblasti mezilidských vztahů. Respondenti signalizují potřebu zdokonalit *vztahy* jak v *profesní*, tak *mimoprofesní* oblasti. Určitý hendikep pocítují v oblasti navazování a rozvíjení profesních vztahů. Nejčastěji jsou uváděny problémy fungování *dobrych vztahů s rodiči žáků*, ale i *se žáky* – v oblasti mimoprofesní obecně: *navazování vztahů s „novými lidmi“*.

Výrazněji se ještě objevovala potřeba zdokonalení či zlepšení sebereflexe a sebeovládání v profesních situacích a objevovaly se i výroky volající po „*nastartování sebezvoje*“, aniž by bylo specifikováno, zda se míní obecně „*sebezvoj*“ osobnostní, anebo v profesní roli. Zajímavé je, že je toto „*nastartování*“ očekáváno spíše z vnějšího prostředí.

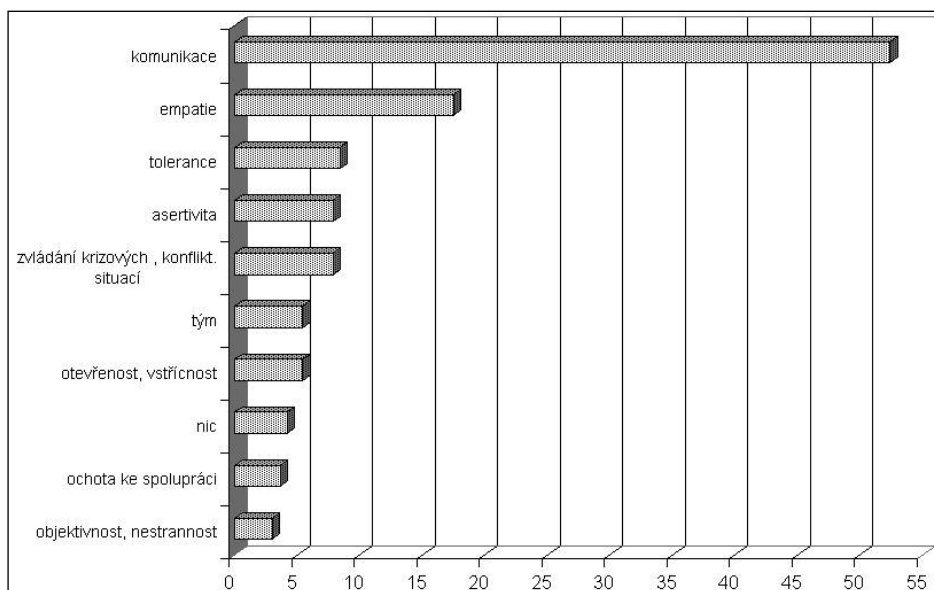
Jak naznačuje graf č.1 něco málo přes 6 % respondentů buď přímo uvedlo, že necítí potřebu na sobě něco výrazněji měnit, anebo nechali otázku bez odpovědi („...*nejsem si vědoma, že bych v rámci své profese či osobního života na sobě potřebovala něco zdokonalovat. Snažím se co nejlépe přizpůsobovat dané situaci a jednat tak, aby nedocházelo ke konfliktu, ale ke vzájemnému pochopení a toleranci obou stran...*“ P.O. 56; ž. 33 let).

Ilustrativní informace přinesly i odpovědi na otázky vztahující se k prostředí a lidem profesní oblasti.

Určitým signálem je, že počet výpovědí v této oblasti uváděných je mírně vyšší než změny vztahované respondenty k nim samým (abs. 108:132). Výpovědi jsou méně diferencované a vyjadřují méně dílčích oblastí než v potřebě změny vztahované k Já. Převládají v nich očekávání vztahující se spíše k sociálním rysům než dovednostem a schopnostem.

Poměrně často se vyskytovaly poměrně obecně nepřímé (proklamativní) hodnotící soudy vyjadřující zklamání z proměn role i statusu učitele (např.: „*Vzpomínám na doby, kdy učitel ve škole byl žákům vzorem, nejlépe po všech stránkách. Tento požadavek by dnes byl k smíchu...*“ P.O. 88; ž. 54 let.) nebo s poměry na pracovišti („...*velmi často cítím mezi kolegy nedostatek porozumění mezilidským vztahům a loajalitu k zaměstnavateli. Mnozí mívají problémy s udržením dobrých mezilidských kontaktů na pracovišti...*“ P.O. 164; m. 44 let;

<sup>5</sup> Frostová, J. Řezáč, J. *Projekce „zpečnosti“ do profesní komunikace* (v tisku).



Graf č.2. Subjektivně pocíťovaná potřeba změn sociálních dovedností a rysů u spolupracovníků (graf vyjadřuje v procentech frekvenci určité kategorie ve zk. vzorku)

Těžiště je opět v **komunikaci** (téměř 55 % viz graf č. 2). Konkrétněji vyjádřené hodnotící soudy jsou velmi podobné subjektivně vnímaným potřebám sebekorekce. Preferováno jednoznačně je očekávání změny (u spolupracovníků) v oblasti naslouchání druhým a obratnější, efektivnější komunikace vůbec. Očekávána je otevřená komunikace<sup>6</sup>, umění diskuse, kvalitní (podložená) argumentace, komunikativnost (jako rys povahy), umění vyjádřit skutečný záměr komunikace, přijímání kritiky, lepší komunikace (komunikace respektující a partnerská) s podřízenými, komunikace účinná (efektivní), kultivovaná a přiměřeně vyjadřování a práce s hlasem odpovídající erudici pedagoga.

Očekávání zlepšení ve vztahu ke kolegům se dále výrazně vztahuje k úrovni řízení a vedení lidí. Postrádány jsou: ochota ke spolupráci, kvalitní (autentická, „nevypočítavá“), dodržování základních etických pravidel meziosobních vztahů, norem a pracovních řádů, mravních norem – odpovědnost, serióznost, spolehlivost atp.), kooperace, vstřícnost, otevřenost, nestrannost, objektivnost, ochota pomoci (sociální opora) atp. Lze říci, že pohled na potřebu změny u kolegů (spolupracovníků, nadřízených, podřízených) má těžiště spíše v oblasti sociálních rysů než ve sféře dovedností a schopností.

Analýza doprovodných komentářů respondentů naznačuje zvláště se problémy v mezilidských vztazích pedagogických sborů. („...někteří kolegové nechtějí nic řešit, nechávají pracovní činnosti volně plynout s tím, ono se to nějak vyřeší samo. Někteří mají přístup typu „studený čumák“...když hodnotím kolektiv jako celek, tak mám dojem, že nejsme sehraný tým a že každý chce něco jiného a nejsme schopni se dohodnout. Převládá tam značná rivalita a závist...“ (úryvek P.O. 156; ž, 35 let). Časté jsou stesky na změny v chování a přístupech žáků k učení i sobě navzájem („...agresivita

<sup>6</sup> Uváděné atributy jsou opět ponechány v původních formulacích respondentů

*a nejen ta velmi rychle stoupá a není jednoduché všechny situace s úsměvem na rtech a hořkostí v duši zvládat...*“ P.O. 161; m, 28 let).

U „sebenáhledu“ namísto hodnotících soudů vztahujících se spíše k rysům a vlastnostem partnerů či týmů dominuje akcent na dovednosti či dílčí kompetence.

Zhruba třetina ZO (36 %) pocítuje stejnou potřebu pozitivních změn sociálních dovedností a rysů u sebe jako u svých spolupracovníků

34 % ZO pocítuje výraznější potřebu pozitivních změn sociálních dovedností a rysů u svých spolupracovníků případně prostředí (klima školy, organizační prostředí, projekce širšího společenského prostředí)

30 % ZO pocítuje výraznější potřebu pozitivních změn sociálních dovedností a rysů u sebe, než u svých spolupracovníků

### **Výsledky sondy naznačují:**

- zvyšující se zájem o výcvikové techniky, ale zároveň určité výhrady k jejich obsahu a způsobům realizace,
- pokud jde o obsah a zaměření výcviku jednoznačně převládá zájem o výcviky v komunikaci, kultivaci interakčních dovedností (vedení a řízení, zkvalitňování mezilidských vztahů a klimatu intraskupinových interakcí); = schopnosti porozumění – empatie – sociální opory a přiměřeného sebezprozazování v profesních interakcích (asertivita),
- mírně vyšší nároky respondentů na změnu partnerů než na sebe s těžištěm v oblasti sociálních rysů
- nepřímý apel na změnu podmínek výchovně vzdělávacích interakcí (klima školy, úroveň řízení školy, hodnotové proměny společnosti i rodiny (agresivita a arogance dětí, neochota ke spolupráci u některých rodičů apod.)

## **Praktické závěry**

Orientovat výcviky zařazené do psychologické přípravy budoucího učitele na:

- Sebereflexi a seberegulaci (sebevýchovu)
- Percepci a sebepercepci (adekvátní sebezpozouzení)
- V komunikaci na
  - poskytování přiměřené a efektivní zpětné vazby
  - argumentaci a kritické myšlení
  - vedení dialogu a konstruktivní diskuse
  - autentickou a kongruentní sebezprezentaci
  - poskytování přiměřené a efektivní zpětné vazby
- V oblasti sociálního chování
  - kooperaci a týmovou spolupráci
  - utváření pozitivního klimatu a poskytování sociální opory
  - strategie sociálního chování v kontextu konkrétních sociálních situací



## ACTIVATING TECHNIQUES IN THE TEACHER'S PSYCHOLOGICAL PREPARATION

**Abstract:** The present paper concentrates on the construction of training techniques in the context of the needs for social competence development, subjectively expressed by pedagogues of various types of school. It monitors required changes of social skills as reflected in teachers' subjective assessments related to themselves, their colleagues and the conditions of the teaching profession. The respondents in my sample also felt some problems in their *communication with their superiors*, in *leading dialogues*, communication with *problem individuals* or in *problem situations* (conditions). Self-reflection and self-control in professional situations should also be enhanced; statements that called for „*starting self-development*“ appeared as well, although they did not specify whether the „*self-development*“ concerned one's personality or one's professional role.

**Keywords:** training, interactive exercises, activating techniques, reflection on social skills and features