

Pedagogické sbory — mýty a skutečnost

Július Sekera

Dovolte mi malé zamyšlení nad současným přístupem k pedagogickým sborům jako objektům studia. Společenské vědy se řadu let, i když s rozdílnou intenzitou, zabývají jejich analýzou. Je tomu tak mimo jiné proto, že cíle výchovně vzdělávací instituce, zejména školy, se musí nejprve promítnout do cílů pedagogického sboru, do postojů pedagogických pracovníků, do jejich hodnotového zaměření a stylu práce. Pedagogický sbor přitom nemůžeme chápat ve smyslu mechanického součtu kvalit či nekvalit osobností jeho členů. Pedagogický sbor jako celek je vždy kvalitativně něčím více.

V naší i zahraniční literatuře můžeme nalézt (mimo jiné) dva základní pohledy na pedagogický sbor jako specifickou pracovní skupinu. Poměrně značně pesimistický názor panuje na úroveň spolupráce členů pedagogického sboru. Zastává jej (ne neoprávněně) např. J. Čečetka. Pojímá učitelský sbor¹ jako „...soustavu osob“, skupinu odborníků, kteří se zabývají žáky ve zvláštním pracovním úseku daného vyučovacího předmětu, a to zpravidla bez konkrétní spolupráce s kolegy. Kooperace je tu spíš nepřímá a nejednou neuvědomovaná.“²

Je skutečností, že možnosti vzájemné spolupráce v pedagogickém (zejména učitelském) sboru jsou objektivně omezeny. Stupeň úspěšnosti práce jednoho učitele ovšem jen zdánlivě nepodmiňuje úspěch či neúspěch práce jiných. Ve skutečnosti efektivita činnosti pedagogické skupiny je (mimo jiné) podmíněna koordinací a návaznými stupni učení. Učitelé vyšších ročníků jsou ve své úspěšnosti závislí na úspěšnosti svých předchůdců v nižších ročnících. Bohužel je dosud věnována jen malá pozornost exaktnímu sledování uvedeného jevu. Příčinou je evidentní obtížnost studia efektivity učitelské, a tím více šířeji pojaté pedagogické práce.

Svým způsobem na opačném pólu reflexe pedagogických sborů můžeme zaznamenat příliš optimistická pojetí, která nezřídka dostávají až podobu mýtů. Uvedme tři z nich.

1. Pedagogické sbory jsou pojímány jako výrazně homogennější v porovnání s většinou ostatních pracovních skupin, a to z hlediska stupně vzdělání

¹ Učitelský sbor je užší termín v porovnání s pedagogickým sborem. Zahrnuje jen učitele a nikoli všechny pedagogické pracovníky dané výchovně vzdělávací instituce, jak je tomu u pedagogického sboru. Kromě toho v každé výchovně vzdělávací instituci působí i skupina nepedagogických pracovníků. Stupeň vzájemného propojení těchto profesně různorodých skupin má ovšem své pedagogické důsledky.

² Čečetka, J.: Učitelský a lektorský zbor ako pracovná skupina. Osveta, 1971, č. 6, s. 16.

členů, podobnosti pracovních podmínek a pracovních zkušeností členů. Konstatujeme, že také v jiných poměrně úzce specializovaných profesních skupinách (např. v lékařských týmech) je dosahováno podobného stupně homogenity.

Musíme si však položit otázku, zda tato homogenita je vždy přínosem. Máme na mysli především pracovní podmínky a pracovní zkušenosti. Jejich nepestrost a uniformita může být v některých případech brzdou pedagogické tvořivosti a ústít do rutinního přístupu k práci.

Kromě toho výrazný moment homogenity pedagogických sborů základních a středních škol musíme spatřovat v jejich feminizaci. Ovšem na rozdíl od ostatních pracovních skupin, kde převaha zastoupení jednoho pohlaví nemusí být překážkou, je tato skutečnost v pedagogických sborech jednoznačně negativním jevem. Dokonce se zdá, že se tímto způsobem systematicky, byť jistě ne záměrně, znesnadňuje a někdy i znemožňuje dosahování výchovných a koneckonců i vzdělávacích cílů v jejich plných rozměrech. Jsou deformovány přístupy k dětem a mládeži a do jisté míry je poznamenán i obsah výchovné činnosti.

2. Předpokládá se, že pedagogické sbory nepřekračují velikost malých sociálních skupin. Přesněji — nebere se příliš v úvahu velikost pedagogických sborů (a potažmo výchovně vzdělávacích institucí) jako faktor ovlivňující kvalitu pedagogické práce. Spíše převládalo a převládá jen hrubě ekonomické hledisko nad pedagogickým, kdy velká koncentrace výchovných pracovníků a vychovávaných se jeví jako výhodnější. Je však již dostatečně známo, že kvalitu mezilidských vztahů, a tím i kvalitu pedagogické práce ovlivňuje nejen bezprostřední kvalita řízení, ale také faktory kontaktnosti členů, vztahy tváří v tvář a další znaky malých sociálních skupin. V „mamutích“ výchovně vzdělávacích institucích je sice možné víceméně úspěšně vzdělávat, ale nelze v nich dost dobře úspěšně vychovávat.

Nemůžeme příliš zobecňovat, ale také náš výzkum uskutečněný ve značně četném pedagogickém sboru středního odborného učiliště (355 pedagogických pracovníků ve 22 pedagogických skupinách) ukázal na sklony *vedení k technokratickému a direktivnímu stylu řízení*. Že tento způsob je málo přínosný a v podmínkách pedagogických sborů i do značné míry nebezpečný, není třeba zdůrazňovat.

3. Třetím mýtem tradovaným v pohledech na pedagogické sbory je předpoklad, že členové pedagogických sborů tím, že sami formují žákovské skupiny (skupiny vychovávaných), mají lepší předpoklady k vytváření kvalitních vztahů ve svých pracovních skupinách, tj. v pedagogických

sborech. Vyslovený axióm přetrvává, aniž by byl vědeckou cestou ověřován. Mezi vědomím, přesvědčením a jednáním, mezi znalostí potřeby, reálnými podmínkami a možnostmi saturovat dané potřeby existuje, jak je nejen z psychologie známo, řada bariér.

Je možné z četných signálů soudit, že současný řadový pedagogický pracovník se opírá především o empirii. Ve skutečnosti jen málo poznal psychologické, a tím méně pedagogické pohledy na výchovu, které nezdírkavě vnímal spíše optikou politizujících, a tím redundantních konstruktů a ideologií. O to potřebnější se jeví *rozvíjení exaktního vědního oboru, který by se zabýval výchovou ve smyslu scientního pedagogického přístupu k výchově.*

Zdá se, že jsme přecenili význam tzv. výchovného vyučování, či spíše jsme výchovu podřídili vyučování anebo dokonce (ad absurdum) zredukovali výchovu na vyučování. To se odráží i ve stavu pedagogických věd, jednostranné převaze pozornosti didaktice nad otázkami výchovy v jejím úzkém slova smyslu. Pedagogika stydlivě přenechává toto pole psychologům, sociologům, lékařům atd. Výchovou se zabýváme spíše v *makropohledu filozofujících* a někdy také *pseudofilozofujících* traktátů.

Dosavadní výsledky výzkumů v pedagogických sborech ukazují, že vzájemné vztahy mezi pedagogickými pracovníky se vytvářejí vcelku hodně živelně. Struktura vztahů vykazuje mnoho slabých míst a kvalita těchto vztahů je vázána nejen na velikost pedagogického sboru a typ jeho řízení, ale dokonce, jak vyplynulo z našich výzkumů, na typ školy. Z hlediska středních škol, na něž jsme se orientovali především, nejlepší situace je na gymnáziích, potom na středních školách a nakonec na středních odborných učilištích. Střední odborná učiliště vykazují značné problémy mezilidských vztahů i charakteru jejich řízení, což jsou ovšem mnohdy spojitě nádoby.

Jak dokladuje významný polský pedagog J. Poplucz³, spontánnost tvorby postavení učitele v pedagogickém sboru se často neshoduje s vkladem práce daného pedagogického pracovníka. Zároveň se však ukazuje, že čím je pedagogický sbor konzistentnější, tím také roste šance, aby vklad práce pedagogického pracovníka odpovídal jeho pozici ve sboru.

Zakončeme konstatováním, že se zvyšující se autonomií škol, jejich pestrostí a mnohotvárností je žádoucí podchycovat a zvládat mechanismy vnitřní organizace pedagogických sborů, zobecňovat mechanismy tvorby postojů pedagogických pracovníků ke své práci, a to (ve vztahu k učitelům) i k práci výchovné v jejím úzkém slova smyslu, a nejen vzdělávací.

³Poplucz, J.: Struktura systemu społecznego sespołu nauczycielskiego. Kwartalnik pedagogiczny, 17, 1972, č. 4, s. 94.

Literatura

- [1] Cipro, M.: Principy výchovy. SPN, Praha 1987.
- [2] Čečetka, J.: Učitel'ský a lektorský zbor ako pracovná skupina. Osveta, 1971, č. 6.
- [3] Homola, M.: Psychologie v práci ředitele školy. SPN, Praha 1977.
- [4] Poplucz, J.: Struktura systemu spolecznego zespolu nauczycielskiego. Kwartalnik pedagogiczny, 17, 1972, č. 4, s. 77–94.
- [5] Sekera, J.: Reflexe úkolů školy vlastností žáka a pedagoga v pedagogickém sboru střední školy. In: Sborník Československé pedagogické společnosti při ČSAV, Praha 1989, s. 93–98.
- [6] Sekera, J.: Hodnotově orientační jednota pedagogického sboru střední školy. Sborník z mezinárodní vědecké konference v Olomouci ve dnech 23.–25. 3. 1989, s. 126–132.