

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**MANAŽER VE ŠKOLSTVÍ A DUŠEVNÍ HYGIENA, JEHO
ROLE PŘI VYTVÁŘENÍ KONCEPCE PSYCHOHYGIENY
VE ŠKOLÁCH A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍCH
PARDUBICKÉHO KRAJE**

Závěrečná bakalářská práce

Cestné prohlášení

*Prohlašuji, že jsem předloženou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala
sama za použití zdrojů a literatury ní uvedených*

Autor:

Mgr. Iva Pohanková

Obor:

Školský management

Typ studia:

kombinované

Vedoucí práce:

PaedDr. Jiří Knoll

Datum odevzdání práce:

březen 2008

Resumé

Vzhledem k tomu, že požadavky na současné školní manažery i jejich podřízené v rychle rozvíjející se transformační společnosti ve všech oblastech života neustále rostou, jsou otázky duševního zdraví a péče o něj určitě na místě, neboť zdravý a fungující manažer a pedagogický sbor jsou základem úspěchu každé školy.

Práce je zaměřena na zjištění příčin negativních jevů v oblasti duševního zdraví, se kterými se manažerů ve školství i ostatní členové pedagogického sboru v každodenním životě setkávají – to znamená na příčiny stresu a syndromu vyhoření, a zabývá se také jejich důsledky, jež mohou nepříznivě ovlivnit práci celého kolektivu.

Hlavním cílem práce by pak mělo být zpracovat pro manažery škol, tedy ředitele, přehlednou příručku, jež by se stala vodítkem pro vytvoření vhodné koncepce psychohygieny pro pedagogy tak, aby se více zmiňovaným jevům cíleně předcházelo, jejich výskyt se tím minimalizoval a případné důsledky se účinně a bezodkladně řešily.

Summary

Considering the ever growing demands imposed on the present day education managers and their subordinates in a rapidly developing transformation society, the issues of mental well-being and of keeping it are substantiated, because properly trained and healthy staff play a key role in every school's success.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Mgr. Iva Pohanková

Pardubice 27. 3. 2008

Resumé

Vzhledem k tomu, že požadavky na současné školské manažery i jejich podřízené v rychle rozvíjející se transformační společnosti ve všech oblastech života neustále rostou, jsou otázky duševního zdraví a péče o něj určitě na místě, neboť zdravý a fungující manažer a pedagogický sbor jsou základem úspěchu každé školy.

Práce je zaměřena na zjištění příčin negativních jevů v oblasti duševního zdraví, se kterými se manažeři ve školství i ostatní členové pedagogického sboru v každodenním životě setkávají – to znamená na příčiny stresu a syndromu vyhoření, a zabývá se také jejich důsledky, jež mohou nepříznivě ovlivnit práci celého kolektivu.

Hlavním cílem práce by pak mělo být zpracovat pro manažery škol, tedy ředitele, přehlednou příručku, jež by se stala vodítkem pro vytvoření vhodné koncepce psychohygieny pro pedagogy tak, aby se výše zmiňovaným jevům cíleně předcházelo, jejich výskyt se tím minimalizoval a případné důsledky se účinně a bezodkladně řešily.

Summary

Considering the ever growing demands imposed on the present day education managers and their subordinates in a rapidly developing transformation society, the issues of mental well-being and of keeping it are substantiated, because properly working managers and teaching staff play a key role in every school's success.

This thesis is focusing on identifying the causes of the negative phenomena connected with mental health with which education managers and teaching staff are confronted on an everyday basis; i.e. the causes of stress and burnout syndrome. This thesis also deals with the aftermaths of these negative factors that may have adverse effects on the performance of the whole staff.

The main objective of the thesis was to compile a well-arranged manual for school managers, or principals. The manual should be instrumental in creating an appropriate concept of mental hygiene for the teachers. Its implementation could prevent the above-referenced phenomena in a goal-directive fashion, minimize their occurrence, and deal with their consequences, if any, effectively and immediately

Klíčová slova

Duševní hygiena, preventivní psychohygiena, koncepce psychohygieny, duševní zdraví, burnout, stres, eustres, distres, obecný adaptační syndrom, proaktivní chování.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1. CÍL PRÁCE	9
1.1 Definice klíčových pojmů	10
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
2.1 Duševní zdraví a psychohygienu.....	11
2.1.1 Vymezení pojmů	11
2.1.2 Obecné předpoklady	11
2.1.3 Rizikové faktory ohrožující duševní zdraví pedagogů – stres, špatná životospráva.....	12
2.1.4 Stručná doporučení pro jednoduché úpravy v oblasti životosprávy – základ pro praktickou realizaci pojmu psychohygienu	13
2.2 Stres	14
2.2.1 Vymezení pojmu	14
2.2.2 Fáze reakce na stres, projevy stresové reakce	15
2.2.3 Obecně rozlišované druhy stresu a jeho příčiny v konkrétních podmínkách školství.....	16
2.2.4 Následky stresu a vyrovnávání se s ním – strategie jeho zvládnutí a překonávání, prevence a omezování stresu v organizaci.....	20
2.3 Syndrom vyhoření	24
2.3.1 Definice pojmu, historie, pojetí, současnost.....	24
2.3.2 Příčiny syndromu vyhoření, výzkum, rizikové skupiny	26
2.3.3 Stadia a fáze vývoje syndromu vyhoření, jejich projevy v jednotlivých rovinách přímo u učitelů	27
2.3.4 Jak se vyhnout syndromu vyhoření? Stručné teze.....	29
3. VÝZKUMNÁ ČÁST	32
3.1 Úvod.....	32
3.2 Formulace výzkumných problémů a hypotéz	32
4. VÝZKUMNÝ SOUBOR	34
5. METODOLOGIE VÝZKUMU.....	36

5.1	Pilotní výzkum	36
5.1.1	Pilotní dotazník	37
5.1.2	Vyhodnocení pilotního dotazníku, pohovor.....	37
5.2	Dotazník.....	38
5.2.1	Struktura dotazníku	38
5.2.2	Návratnost dotazníků	39
6.	ANALÝZA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ, INTERPRETACE ÚDAJŮ	40
6.1	Shrnutí kapitoly	57
7.	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	58
8.	NÁVRH JEDNODUCHÉ KONCEPCE PSYCHOHYGIENY	59
9.	ZÁVĚR.....	65
	Seznam použité literatury	66
	Přílohy	68

ÚVOD

Jednou z neodmyslitelných manažerských funkcí, jež jsou publikovány v odborné literatuře, je vedení lidí. Dovolila bych si tuto funkci označit za nejdůležitější článek manažerské činnosti, protože práce s lidským potenciálem je velmi náročná a její kvalita se často odráží nejen ve výsledcích dalších manažerských funkcí, ale především pak často ve výsledcích celých pracovních kolektivů. Důležitou součástí práce vedoucího pracovníka je vytváření optimálního pracovního klimatu na pracovišti, harmonizování pracovních vztahů ve svém týmu, motivování ostatních, řešení případných konfliktů a snižování stresového zatížení v organizaci vůbec.

Peter Drucker v této souvislosti uvádí: „Ze všech rozhodnutí, která vedoucí pracovník přijímá, nejsou žádná tak důležitá jako rozhodnutí o lidech, protože ta určují výkonnostní schopnost organizace.“¹

Jestliže je jedním z hlavních témat této práce psychohygiena a její koncepce ve škole, určitě je vhodné citovat následující názor, který prezentují Bacík, Kalous, Svoboda aj: „Vedoucí pedagogický pracovník by neměl podceňovat otázky duševní hygieny ani u sebe ani u druhých; vždyť jeho psychický stav se projevuje v jeho chování k druhým lidem, podřízeným, žákům, rodině atd. Zde již nejde jen o něho samotného, o jeho duševní zdraví, nýbrž o duševní rovnováhu, výkonnost a pozitivní prožitky těch, které řídí a vychovává.“²

A právě profese, jako jsou např. učitel, lékař, psycholog, politik, manažer, pilot či novinář, jsou zařazovány do kategorie tzv. pomáhajících profesí, to znamená, že lidé těchto profesí jsou v permanentním kontaktu s lidským faktorem a v rámci svých kompetencí jsou často nuceni řešit problémy druhých.

U povolání pedagoga či manažera ve školství dále přibývá i stále větší náročnost práce z hlediska nutnosti rychlého vstřebávání nových informací a okamžité reakce na ně, stále rostoucího tlaku veřejnosti na oblast školství vůbec, větší náročnosti komunikace s rodičovskou veřejností a v neposlední řadě převážně v současnosti

¹ DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002, s. 114. ISBN 807261-066-X.

² BACÍK, F.; KALOÚS, J.; SVOBODA, J., aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha : Karolinum, 1995, s. 143. ISBN 80-7184-010-6.

i komplikovanější práce s klienty škol – žáky.

To samozřejmě zatěžuje a vyčerpává psychiku pedagogů, proto právě u nich by tzv. psychohygienu – péče o duševní zdraví neměla být pouze vzdáleným pojmem, ale samozřejmou součástí jejich soukromého i profesního života.

Touto oblastí se zabývalo a zabývá mnoho nejen českých psychologů a lékařů, existuje mnoho obdobných definic pojmu psychohygienu, snad nejtradičtěji se užívá definice L. Míčka: „Duševní hygienou rozumíme systém vědecky propracovaných pravidel a rad sloužících k udržení, prohloubení nebo znovuzískání duševního zdraví, duševní rovnováhy.“³

Trochu netradiční, ale velmi výstižná definice tohoto pojmu byla vyslovena na jednom workshopu: „Na závěr je třeba upozornit, že s psychohygienou to není stejné jako s hygienou tělesnou. Nelze ji přirovnat k mytí rukou, ale spíše ke cvičení ve fitcentru. Musí se trénovat. Jednou a dost vás nespasí. Psychohygienu je jako zahrádka. Musí se o ni pečovat pravidelně.“⁴

A v čem vidíme hlavní cíl psychohygieny? Má za úkol eliminovat na nejnižší možnou míru ohrožení distresem, depresemi a v neposlední řadě syndromem vyhoření – tzv. burnout, který dle vědeckých studií vykazuje velmi negativní vliv na pracovní výkony nejen jednotlivce, ale ovlivňuje klima a výkony pracovních kolektivů. Dle průzkumů trpí u učitelů s praxí 1-10 let neurotickými problémy 8,3 % z nich, u učitelů s praxí 20 a více let asi 30 % osob. Tato čísla jsou poměrně výmluvná. A v závislosti na aktuální situaci v naší společnosti a ve školství především se budou tato procenta dle mého názoru i nadále zvyšovat.

³ MÍČEK, L. *Duševní hygiena*. Praha : SPN, 1984, s. 9.

⁴ Workshop pro pracovníky ve školství vedeného pedagogy PF Univerzity Palackého v Olomouci R. HYTYCHEM a L. MEZULIÁNKEM. *Zodpovědné tvoření. Psychohygienu pro pedagogy*. PF Olomouc. 19. 3. 2007.

1. CÍL PRÁCE

Vzhledem k výše uvedeným faktům je patrné, že oblastí psychohygieny a prevence duševních poruch pedagogů je potřeba se důsledně zabývat, zjišťovat, existují-li na školách propracované systémy pro udržení optimálního psychického naladění školského manažera, resp. pedagogického sboru, jež umožní vedoucím pracovníkům společně se svými podřízenými dosahovat maximálních a kvalitních výkonů, protože jak uvádí Peter Drucker – „prvotním úkolem manažera je zajistit, aby jeho instituce, ať jde o podnik, nemocnici, školu nebo univerzitu, plnila funkce a přinášela výsledky, kvůli nimž byla založena.“⁵ Toto náročné poslání mohou plnit pouze zdraví a silní jedinci společně se zdravými a silnými pracovními kolektivy.

Proto je **cílem práce** zmapovat aktuální situaci v oblasti psychohygieny především na středních školách Pardubického kraje.

Cílem práce je zjistit názory manažerů ve školství na otázky související s psychohygienou a míru vzdělávání pedagogů v této oblasti.

Cílem této práce je i zmapovat problematiku tvorby koncepce psychohygieny.

Cílem práce je i monitoring aktuálního ohrožení syndromem burnout ředitelů škol v nynější pro školství náročné době – nedostatek žáků, reforma školství, neustálé personální změny na MŠMT, nestabilita školství jako celku apod.

Důležitým **cílem práce** je poskytnout vedoucím pracovníkům stručnou příručku, jež pomůže při tvorbě koncepce, jež dá návod k řešení nastalých situací v pedagogickém sboru, jež poskytne ředitelům škol důležité kontakty pro usnadnění jejich práce – kontakty na odborná pracoviště, konkrétní semináře, eventuelně knižní tituly, webové stránky, neboť existuje nepřehledné množství odborné literatury k tomuto tématu, ale mnohé tituly jsou pro nás, vedoucí pracovníky, velmi nepřehledné, „vědecké“ a především rozsáhlé!

⁵ DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002, s. 59. ISBN 80-7261-066-X.

V neposlední řadě je **cílem práce** podat zpětnou vazbu zřizovateli většiny středních škol a školských zařízení v Pardubickém kraji o otázkách duševního zdraví a prevence k němu se vztahujících negativních jevů v těchto školách.

Jsem přesvědčena o tom, že k výše uvedené, poměrně populární problematice, jež bývá často zpracovávána a v posledních letech i diskutována, mohu přesto získat a dále zpracovat mnoho užitečných a zajímavých informací.

V následujících kapitolách se tímto stále aktuálním tématem budu zabývat, monitorovat ho a hledat východiska pro jeho řešení.

1.1 Definice klíčových pojmů

Psychohygiena – péče o duševní zdraví

Preventivní psychohygiena – péče o duševní zdraví zaměřená na předcházení rizikům

Stres – zvýšená zátěž na organismus

Eustres – jediná pozitivní forma stresu

Distres – negativní forma stresu

Koncepce psychohygieny – pojetí, představa, rozvržení péče o duševní zdraví

Burnout – syndrom vyhoření

Antistresový program – cvičení umožňující psychickou a fyzickou relaxaci

Relaxace – odpočinek, regenerace sil

Stresory – podněty a podmínky, které přinášejí zvýšenou zátěž (stres)

Time management – racionální plánování času, často se týká především pracovní oblasti

Autonomie pracovní činnosti – možnost rozhodovat o povaze a tempu činnosti

Obecný adaptační syndrom – fáze stresové reakce

Proaktivní chování – aktivní přístup k životu, chování a jednání předjímající sociální odpovědnost, primární orientace na cíle, promyšlené a cílené plánování budoucích činností.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Duševní zdraví a psychohygienu

2.1.1 Vymezení pojmů

Encyklopedie obecné psychologie k problematice pojmu duševní zdraví uvádí následující: „Duševní zdraví umožňuje bezporuchové fungování člověka v podmínkách jeho společenského života, soukromého i veřejného, a je spojeno s osvobozením od pocitů úzkosti, s pozitivními postoji vůči sobě samému (sebeakceptování) a vůči ostatním (akceptování druhých), pokud tito pro jedince nepředstavují nějakou objektivní hrozbu“.⁶

Zajímavá je definice pojmu psychohygienu ve Slovníku cizích slov: „Zabývá se podporou a rozvojem duševního zdraví, obsahuje rovněž soubor „rad“, jak dosáhnout tohoto cíle, tzn. jak si udržet – přiměřené reakce na určité podněty v okolí,

- schopnost rozlišit realitu od domněnek,
- schopnost rozlišit prvořadé od druhořadého,
- kladně hodnotit okolí i sebe sama,
- přátelský vztah k lidem, toleranci a snášenlivost,
- nezávislost na vnějších vlivech, samostatnost.“⁷

2.1.2 Obecné předpoklady

Jako obecné předpoklady pro duševní zdraví jedince bývají označovány vnější a vnitřní faktory, které člověk sám může velkou měrou ovlivňovat a tak přispívat k jeho kvalitě.

K **vnitřním faktorům** řadíme správnou životosprávu, což zahrnuje především:

- ✓ ideální dýchání – uvědomělé, hluboké a nenucené,
- ✓ dostatečný spánek – 7-9 hodin, jenž přispívá k duševní i fyzické pohodě,

⁶ NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha : Academia, 1997, s.254. ISBN 80-200-0625-7

⁷ *Psychohygienu – duševní zdraví*. ABZ.cz : *Slovník cizích slov*. [online] Dostupné na WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/psychohygienu>>.

- ✓ správné a zdravé stravování (výživu), které také velkou měrou může ovlivnit duševní pohodu jedince. Právě ve stravovacích návycích se objevují velké problémy nejen u manažerů, ale u všech lidí s velkou pracovní zátěží a velmi často s pružnou pracovní dobou – nepravidelná a nevyvážená strava, pokrmy chudé na minerální látky, stopové prvky, vitamíny apod., stravování se „ve spěchu“ a ne dle fyziologických potřeb člověka,
- ✓ dostatečné množství tekutin,
- ✓ umění odpočívat a překonávat nejen fyzickou, ale také tzv. emoční únavu,
- ✓ umění účelně využívat svůj čas – tzv. timemanagement.

Mezi **vnější faktory** ovlivňující duševní zdraví patří především:

- ✓ sociální prostředí, ve kterém se určitý jedinec pohybuje,
- ✓ životní prostředí,
- ✓ životní styl člověka – oblast pracovního života, soukromého života.

2.1.3 Rizikové faktory ohrožující duševní zdraví pedagogů – stres, špatná životospráva.

Jak už bylo výše uvedeno, největšími nepřáteli, kteří negativně ovlivňují duševní zdraví pedagogů, jsou špatná životospráva a stres. Jaké nejčastější chyby v oblasti životosprávy děláme?

- ✓ Neumíme správně dýchat! Tudiž se špatně okysličuje náš organismus, z toho plynou různé potíže, jako např. ztráta vitality, tělesné i duševní napětí apod.
- ✓ Nedostatečně spíme! Zdravý člověk musí spát 7 - 9 hodin. Tento čas potřebuje organismus k tomu, aby se regeneroval a připravil na další zátěž. Nedostatečně vyspalý člověk je mnohem méně odolný a rychleji ztrácí duševní i tělesné síly. Nemůžeme si myslet, že kratší dobou spánku ušetříme čas!
- ✓ Neumíme odpočívat! Pracujeme přespříliš, přetěžujeme organismus a stále máme pocit, že nám něco uniká. Žijeme velmi hekticky a na odpočinek „není čas“!
- ✓ Velmi často máme potíže s organizací našeho času a racionálním hospodařením s ním. V souvislosti s tím i s uspořádáním našeho pracovního prostředí.

- ✓ Špatně se stravujeme! Nutnost přehodnotit otázky pravidelnosti stravy, množství a složení zkonsumovaných potravin, množství a charakteru tekutin, které za den vypijeme apod.

Důsledkem špatné životosprávy může být stres, jenž významně ovlivňuje pracovní i osobní život i burnout, který se týká především pracovní oblasti. Oběma pojmy se zabývám v několika dalších podkapitolách.

2.1.4 Stručná doporučení pro jednoduché úpravy v oblasti životosprávy – základ pro praktickou realizaci pojmu psychohygiena

Minimum, které každý z nás může udělat pro svoji osobní pohodu bez jakékoliv pomoci odborníků, uvádím v následujících stručných doporučeních. Velkou roli hraje postoj člověka, chuť něco změnit, zlepšit, zapracovat na sobě samém.

- ✓ Úprava dýchání – základ toho, aby se člověk cítil dobře. Uvědomělé a úplné dýchání, využití všech jeho tří druhů – břišního, žeberního i klíčkového. Využití tzv. pránájámy, jejíž název pochází z jazyka sanskr. Základ metody tkví v tom, aby člověk uměl pomocí ovládnutí dechu uvést svůj organismus do klidu a vnitřní pohody. Dýchání je jednoduché, je však nutné naučit se ho správně používat: hluboký výdech, pauza, hluboký nádech s použitím bránice (nezvedat ramena), pauza a poté dlouhý pomalý výdech. Je doporučováno i zavřít oči a myslet na věci příjemné. Toto dýchání velmi často používají např. zpěváci ke zklidnění organismu před vystoupením. Je dobré rituál zopakovat několikrát za sebou.
- ✓ Dostatek spánku – předcházení poruchám nervové činnosti a neurózám. Úprava podmínek pro nerušený spánek – prostředí s přísunem čerstvého vzduchu, „zdravé“ lůžko – nejlépe lamelové, „vyčištění“ mysli – oprostít ji od starostí a problémů, relaxační cvičení, využití aromaterapie, muzikoterapie, pobytu v solných jeskyních, jógy, meditace apod.
- ✓ Zdravé stravování – tuzemská zelenina a ovoce (nejlépe ty plody, jejichž původ známe, malovýrobci), celozrnné pečivo, potraviny bohaté na jód, méně tučná masa a ostatní potraviny, alespoň částečně eliminovat cukr nebo jej nahradit

cukrem přírodním, dostatečné množství luštěnin, přiměřeně tekutin, pravidelné stravování s dostatkem času na konzumaci potravy.

- ✓ Plánování času – timemanagement. Velmi úzce souvisí s otázkami sebeřízení, sebedisciplíny. Umět racionálně a účelně využít nejen pracovní čas (např. dělení pracoviště na sektory podle důležitosti a naléhavosti úkolů, určování pracovních priorit, odhad času, každodenní rekapitulace pracovního dne, sebekázeň, určení tzv. „zloděju času“), ale i čas k odpočinku.
- ✓ Úprava prostředí, ve kterém se denně pohybujeme, abychom se v něm cítili příjemně – týká se uspořádání nábytku, barev, dalšího vybavení.
- ✓ Dostatek pohybu na zdravém vzduchu – velmi účinná pro regeneraci organismu je i pouhá svižná chůze, mezi moderní trendy patří v poslední době běh pro zdraví, tzv. jogging.

2.2 Stres

2.2.1 Vymezení pojmu

Se stresem a jeho vymezením je to těžké, není totiž ani dobrý, ani špatný. Slogany typu „stres zabíjí“ apod. vedly člověka k tomu, vidět stres jako jednoznačně negativní záležitost.

Stres vzniká v důsledku nároků (pozitivních i negativních), které jsou na člověka kladeny. Jeho příčiny mohou být jak interní, tak externí. V současné hektické době žít bez stresu pravděpodobně nelze.

Definice pocházející z Encyklopedie obecné psychologie zní takto: „Pojem stres pochází z anglického slova stress, zátěž. Vzniká tehdy, působí-li na člověka nadměrně silný podnět dlouhou dobu nebo ocitne-li se v nesnesitelné situaci, jíž se nemůže vyhnout, a setrvává-li v ní“.⁸ Je obecně známo, že se může jednat o jakýkoliv podnět, který vyžaduje ze strany člověka výraznou adaptaci. Tyto podněty mohou být jak psychického, tak i fyzického rázu. Výraz stres má významově velmi blízko

⁸ NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha : Academia, 1997, s.40. ISBN 80-200-0625-7

k anglickému slovu *press*, což znamená tlak. Tedy obvyklá fráze – pracovat ve stresu- znamená pracovat pod tlakem.

Vystihující je i definice psychoterapeuta, pedagoga UNI v Hamburku a Stuttgartu Reinharda Tausche, která říká: „Pociťujeme napětí, cítíme se nesvobodní, cítíme vnitřní tlak. Úzkostlivé myšlenky na minulou nebo budoucí zátěž tvoří pozadí našich prožitků. Snižuje se schopnost zvládat každodenní život. Mnoho starostí nás nutí začínat den s menšími nadějemi a odvahou. Dopřáváme si méně odpočinku a přestávek. Na konci práce se cítíme vyčerpání tělesně a duševně.“⁹ Zátěž, o které hovoří Tausch, rozlišujeme na vnější a vnitřní a označujeme ji jako tzv. stresor.

2.2.2 Fáze reakce na stres, projevy stresové reakce

Co způsobuje stres fyziologicky? Hormon nadledvinek, jehož hladina se zvýší, burcuje k pohotovosti mozek. Ten vyvolá produkci tzv. stresových hormonů adrenalinu a noradrenalinu. To se projevuje zvýšenou látkovou výměnou, nedostatečným prokrvením kůže a trávicích orgánů. Kromě jiného pracují intenzivněji plíce – dýcháme zrychleně, srdeční činnost je rovněž aktivnější, krevní tlak stoupá a játra vyplavují do krve cukr. A nejčastější psychická reakce? Strach, hněv, agrese, úzkost.

Takto vypadá první ze tří až čtyř fází reakce člověka na stres, které uvádí odborná literatura. Tato fáze se nazývá *fází alarmu* neboli *poplachovou fází*.

Druhá fáze je tzv. *fáze rezistence*, jež pozvolna přechází ve *fázi pokusu o adaptaci na stres*.

Člověk uvažuje v této fázi o možnostech, jak na stres reagovat. Cítí se již uvolněněji. Je otázkou, jakou intenzitu stresující faktor má. Jedná-li se o krátkodobý problém, je možné, že jej jedinec překoná. Velkou roli v této fázi hraje lidský imunitní systém, jehož funkce má bohužel tendenci v průběhu stresové reakce klesat. Tudiž jsou v nevýhodě lidé, jejichž imunita je oslabená například nemocí. Takovýto člověk je mnohem méně odolný negativním vlivům, které na něho působí.

⁹ TAUSCH, R. *Hilfen bei Stress und Belastung*. Rheinbek bei Hamburg : Rowohlt – Taschenbuch – Verlag. 5. vydání. 1998. s. 10.

Nepodaří-li se jedinci v této fázi stres překonat, přichází *fáze vyčerpání*, tzv. *exhausce*. V jejím průběhu se vracejí jednak příznaky fáze alarmu, jednak dochází i k dalším projevům, které ovlivňují pracovní i osobní život člověka zasaženého stresem. V této fázi je nutná vhodná a účinná terapie odborníky z oboru psychiatrie a psychologie, mnohdy je třeba využít zpočátku farmakologické podpory, poté různých druhů psychoterapie – velmi účinnou je dle názorů odborníků i skupinová terapie.

Pokud nejsou včas přijata léčebná opatření, může končit výše uvedené stadium v nejkrajnějším případě i smrtí člověka.

Tyto jednotlivé fáze souhrnně označujeme jako *obecný adaptační syndrom*.

2.2.3 Obecně rozlišované druhy stresu a jeho příčiny v konkrétních podmínkách školství

V souvislosti s problematikou stresu je vhodné uvést obecně i nejčastější druhy stresu a jeho příčiny právě ve školství.

Stres nelze však chápat jako faktor s výhradně negativním vlivem na organismus. Existují jeho druhy vyvolané příjemnými životními situacemi, které mohou mít na organismus i velmi pozitivní vliv.

Běžně se rozlišují tyto **druhy stresu ve 3 rovinách**:

- **fyziologický** – nadměrná zátěž, vliv špatného prostředí (např. nekuřák musí tolerovat kuřáka)
- **psychologický** - rozlišujeme emoční (ohrožení života, nebezpečí, radost, štěstí, smutek, zamilování) nebo informační (nezvládnutí nějakého úkolu, nedostatek informací)
- **eustres** - příjemné situace, které působí kladně a motivují člověka (*zamilování se*)
- **distres** - vychází z nepříjemných zážitků
- **hypostres** - je to stav, kdy se stres nakumuluje a člověk ho pomalu přestává zvládat. Je to označení stavu těsně před zhroucením.
- **hyperstres** - již nezvladatelný stres, zhroucení

Z výše jmenovaných druhů stresu mohou pouze dva z nich ovlivňovat člověka v kladném slova smyslu. Ostatní druhy mají na lidskou bytost záporný účinek. V posledních letech byla a je věnována značná pozornost otázkám závislosti stresu na náročnosti vlastní pracovní činnosti. Práce A. Aronsona, M. Frankenhauserové, R. Karaska, A. Chapmana a jejich spolupracovníků ukázaly, že vysoce stresogenní je práce charakterizovaná vysokými nároky na kvalitu, odpovědnost a nasazení pracovníka při současně nízké **autonomii pracovní činnosti**. Autonomie pracovní činnosti představuje možnost pracovníka rozhodovat o tempu práce, její povaze a podmínkách, což je v podmínkách školství jen velmi málo reálné.

„Negativní stres na pracovišti pramení velmi často ze **špatného řízení** – z neschopnosti vedení stanovit priority, včas rozhodnout, plánovat, správně delegovat apod. Jeho zdrojem však mohou být i určité osobnostní zvyklosti (sklon pracovat na několika úkolech najednou) nebo vlastnosti (sklon k soutěživosti, přílišná snaha vyniknout, nedůvěra k ostatním apod.). Nemá-li stres na pracovišti stát v cestě dosažení cílů organizace, musí vedoucí i zaměstnanci správně chápat povahu i zdroje stresu a naučit se na něj efektivně reagovat.“¹⁰

Jako možné **příčiny (zdroje)** stresu ve školství jsou odbornou literaturou uváděny následující:

Konfrontace s novou generací žáků, která je:

- ✓ většinou poměrně kvalitně vybavena znalostmi z oblasti přístupu k informacím, tudíž je velmi náročné pro učitele tyto žáky zaujmout a uspokojit jejich nároky,
- ✓ více agresivní, neukázněná,
- ✓ si vědoma rozšířených možností v oblasti vzdělávání, je velmi sebevědomá, náročná a kritická co se týče výkonů jejich vyučujících,
- ✓ velmi diverzifikovaná (dříve: na gymnáziu populace homogenní z hlediska učení, přístupů, zájmů, schopností, potřeb a cílů, nyní: 80-85% populace končí studium maturitou) – to se rovněž odráží v náročnosti vyučovacího procesu a přípravy pedagogů na něj.

¹⁰ URBAN, J. *Stres v organizaci a jeho řízení*. In SLAVÍKOVÁ, L.; LINHART, P.; KUČERA, R. a kol. *Vedení školy v praxi*. Praha : Raabe, 2006, 8. aktualizace, A 1.3, s. 2. ISBN 80-8937-13-1

Otevřenost školy (vůči inspiracím z běžného života, otevřenost vůči obci, veřejnosti - *moment znejistění učitele*) – požadavek moderní doby.

Tlak na užitkovost (ve školách se má vyučovat to, co je důležité, nespočívá to ale v konkrétní vědomosti, podstatné je použití myšlenkových postupů – souvislost s reformou školství, zaváděním ŠVP...). To vyžaduje implementaci stále nových metod do vyučovacího procesu – náročné!

Výchovné posuny - posun od poslušnosti k vyjednávání, to znamená mnohdy psychicky mnohem náročnější situace pro pedagoga.

Výše uvedené skutečnosti jsou pro určitou část pedagogů velkou výzvou, motivací k permanentnímu vzdělávání a práci na sobě samém, pro jinou část pedagogů jsou to velmi stresující faktory, jež mohou vést až k syndromu vyhoření.

- Na druhou stranu mnoha žákům **chybí motivace** k dosahování dobrých výsledků, mají negativní postoje k učení – na učiteli pak je, aby tyto bariéry vhodnými metodami výchovně-vzdělávací práce překonával.
- Poměrně **obtížná spolupráce** s rodičovskou veřejností, která je díky měnícím se podmínkám ve společnosti daleko více zaneprázdněna pracovními povinnostmi a přesouvá povinnosti a odpovědnost související s výchovou dětí plně na školu, respektive na její učitele. Škola tudíž často „supluje“ rodinu.
- Manažeři ve školství se v posledních letech potýkají s **nedostatkem kvalitních mladých pedagogů**, kteří velmi často po ukončení studií odcházejí pracovat mimo resort školství především ze dvou hlavních důvodů, kterými jsou: malá společenská prestiž učitelského povolání a jeho nedostatečné finanční ohodnocení v poměru k obdobně vzdělaným absolventům vysokých škol.

Jmenované příčiny stresu jsou velmi ovlivněny především **zvnějšku**, to znamená stavem společnosti, dále uvádím kategorie, jež vycházejí **zevnitř** – tudíž ze samotné podstaty školy a pedagogické práce. Některé výše uvedené argumenty vznikají však kombinací obou vlivů – vnějšího i vnitřního.

Tři hlavní kategorie učitelova stresu:

- *stres vyplývající z učitelova vztahu s vedením školy*
- *stres vyplývající z organizace práce ve škole – například nejasně stanovené požadavky pro danou práci či přímo pracovní pozici, nedostatečná zpětná vazba – hodnocení podřízených nadřízenými apod.*
- *stres vyplývající ze vztahu učitele se žáky*
Nejsou to však jediné stresory, mezi **další** patří:
 - *velikost a typ školy*: z hlediska typu školy se uvádí, že čím vyšší typ školy a čím větší škola, tím je obecně tendence k horšímu klimatu školy a tudíž i snadnější proces propuknutí stresové reakce,
 - *složení učitelského sboru* – velkou roli hraje přefeminizované školství – ženy nedokáží často pracovat s nadhledem,
 - *optimalizace škol a propouštění učitelů* – nestabilita pracovních míst, nepříznivý vývoj v nejbližších letech – nedostatek populace a z toho plynoucí nutnost optimalizace školského systému,
 - *kvalita řízení školy* - sem např. patří: nejasná koncepce školy, nejednoznačné postoje a váhání při rozhodování managementu, neexistence nebo nedodržování jasných kritérií hodnocení zaměstnanců i žáků a nevypočitatelnost v jednání managementu, neschopnost vytvářet podmínky pro práci školy a odborná nepřipravenost vedení, nedostatky v informačním toku mezi vedením, sborem a žáky, neznalost skutečné atmosféry školy s chybějícím pohledem zvenčí, nepřiměřené autokratické řízení, ale i také vliv samotného nestabilního postavení vedení školy.,
 - *věkové složení sboru* – nekompaktní pracovní kolektiv může přinášet manažerovi ve školství nejen jeden problém (názorová rozdílnost, „opotřebovanost“ a nechuť akceptovat nové přístupy a metody vyplývající z převratného vývoje vědy a společnosti jako celku, na druhou stranu pak přílišné ambice a sebedůvěra nastupující mladé generace učitelů),
 - *stres z přechodu na moderní techniku či stres z jejího používání*: nejedná se pouze o výpočetní techniku a uživatelské zvládnutí příslušného a potřebného software, ale i o moderní didaktickou techniku, která se v poslední době stává nedílnou součástí a podmínkou každého kvalitního vyučovacího procesu,

- *stálý tlak na učitele v oblasti dalšího vzdělávání, modernizace vyučovacího procesu po stránce přístupů, nových metod práce...*

2.2.4 Následky stresu a vyrovnávání se s ním – strategie jeho zvládní a překonávání, prevence a omezování stresu v organizaci

Stejně jako se u všech problémů musí hledat příčina vzniku, tak i u **stresu na pracovišti** musíme najít počáteční tlak a začít s odbouráváním zde. Pokud budeme my, manažeři ve školství, prezentovat jasně a srozumitelně naše záměry a politiku školy (vize, mise, koncepce), učitelé s nimi budou velkou většinou souhlasit a my se těmito základními stavebními prvky budeme řídit, pedagogové budou plně a včas informováni o požadavcích a změnách, předejdeme zvýšeným tlakům na ně. Jakmile budou tito zaměstnanci spokojeni, budou spokojeni i klienti škol, tzn. žáci, studenti a jejich rodiče. Pořadí řetězce nelze zaměnit. V současné době se stále hovoří o nových přístupech ke vzdělávání, o alternativních způsobech výuky a tak dále. Nejdůležitější roli zde však stále hrají lidé, ať již manažeři či pedagogický sbor.

Jak organizace zjistí, že zaměstnanci trpí nadměrnou zátěží, která ovlivňuje jejich výkonnost i atmosféru celého pracovního kolektivu?

Nejlépe může posloužit anonymní dotazníkové šetření, které rozkryje managementu školy hlavní stresující faktory a jejich „váhu“ podílu na celé situaci. Zmíněné dotazníky lze najít nejen na webových stránkách různých subjektů zabývajících se otázkami souvisejícími s psychologií, psychoterapií, zdravým životním stylem – existují firmy, které nabízejí různé druhy dotazníků (avšak pozor na kvalitu!) – kontakty na některé z nich uvádím v závěrečné části práce, ale i v odborných příručkách našich i zahraničních autorů. Dotazníky jsou velmi často zpracovávány na základě dlouholetých zkušeností z oblasti managementu, psychologie, psychoterapie apod. Další možností pro manažera je, nechat si dotazník zpracovat tzv. „na míru“ po dohodě s odborníky – často např. i ze Školského poradenského zařízení – pedagogicko-psychologické poradny, která v místě působí a je schopna šetření pro pedagogy ve škole komplexně zabezpečit. Pro inspiraci uvádím příklad jednoduchého dotazníku v Příloze č. 1 této práce.

Co tedy má vedoucí pracovník konkrétně v oblasti prevence stresu či snížení aktuálně nastalé stresové situace pro své podřízené udělat?

- **Omezit zdroje konfliktů a nejistoty** – dosáhneme přesným vymezením funkcí a odpovědností, požadavků na jednotlivé pracovní pozice, pravomocí, zavedením standardů chování (na mnohých školách již fungují tak zvaná Desatera, Etické kodexy...), přesnou informovaností ze strany managementu, společnou diskusí připravovaných úkolů – např. poradní sbor ředitele školy složený ze zástupců učitelů, které si kolegové sami zvolí.
- **Zlepšit komunikaci a spolupráci v učitelském sboru** – zavést pevné zásady komunikace, tréninky pedagogického sboru pro efektivní komunikaci, tréninky pro zvládání zátěžových situací a konfliktů, dále jsou možné a velmi často využívané vzájemné hospitace učitelů, jež slouží nejen k lepšímu poznání spolupracovníků, ale jsou mnohdy i velkou inspirací pro jednotlivce. V otázkách komunikace a spolupráce je dobré zamýšlet se i nad efektivitou průběhu pedagogických rad (mají-li například zaměstnanci dostatek prostoru pro vyjádření svých pocitů, názorů, myšlenek, nápadů, otevřenou diskusi apod. ...), nepodceňovat ani společné mimoškolní akce, jejichž cílem je opět nejen relaxace zaměstnanců, nýbrž i vytváření pevných pracovních vazeb. Tuto „sociální“ oblast mají u nás velmi propracovanou zahraniční investoři např. z oblasti Japonska. V průběhu manažerských stáží, které jsme měli možnost absolvovat v rámci studia, se ukázala jako firma s nejpropracovanějším sociálním systémem automobilka TPCA se sídlem v průmyslové zóně Kolína.
- **Vymezit prostor pro vzdělávání zaměstnanců a jejich dostatečnou seberealizaci** – protože možnost zvyšování kvalifikace je mnohdy pro určité zaměstnance jedním z nejdůležitějších faktorů uspokojení jejich potřeb. To potvrzuje i motivační teorie amerického psychologa Abrahama H. Maslowa (1908 – 1970) uvedená v knize „Motivace a osobnost“ (Motivation and Personality, 1954) a prezentovaná na tzv. pyramidě potřeb, kde na vrcholu pětiúrovňové pyramidy se nachází potřeba seberealizace a ihned pod ní potřeba uznání. Tyto dvě potřeby spolu úzce souvisí. I Viktor Frankl, vídeňský neurolog a psychiatr, zakladatel logoterapie, považuje hledání smyslu nejen

v životě, ale i v práci za základní lidskou motivaci. Přesně uvádí: „Smysl práce je jedním ze základních kamenů smyslu života.“¹¹

- S výše uvedeným je spojena i nutnost **zavádět procesy rozvoje kariéry a řízení pracovního výkonu** – zpracování kariérových plánů jednotlivých zaměstnanců, individuální pohovory s nimi, ale i **poskytování prostoru pro oboustrannou zpětnou vazbu, tedy i pro management** – ne velmi oblíbené, ale stále více rozšiřující se hodnocení „zdola nahoru“, to znamená nadřízených podřízenými, sebehodnocení a další metody pro dosažení zpětnovazebního efektu.
- **Provést změny v oblasti organizace práce** – zanalyzovat náplň práce zaměstnanců, pracovní čas přímo ve škole, odstranit monotónnost práce či dlouhodobé pracovní přetížení jednotlivého zaměstnance změnou kompetencí (např. personální výměna na postu vedoucího metodického sdružení apod.). Podporovat tréninky, které tyto změny mohou pozitivně ovlivnit – odstranění nevhodných návyků, hospodaření s pracovním časem a jeho efektivní využití – timemanagement (pracovní priority, plánování, delegování...).
- **Provést úpravu pracoviště, která je nezbytná pro omezení (prevenci) vzniku fyzického i sociálního stresu.** Při této úpravě zachovat následující pravidla:
 - respektovat pro určité činnosti privátnost prostředí – některé činnosti (např. tvořivá práce, projektování apod.) vyžadují klid a individuální uzavřenost, možnost individuální úpravy pracoviště, kde se zaměstnanec (učitel) cítí dobře,
 - odhlučnění pracoviště – hluk je velmi nepříjemným a stresujícím faktorem v práci a především na základních školách je tento faktor velkým problémem,
 - zajištění dobrých světelných podmínek – světlo se velmi razantně podílí na vzniku zátěže – psychologové a psychiatři potvrzují u onemocnění psychického rázu v zimních měsících velký nárůst, který je způsoben nejen přírodními podmínkami – krátký den, dlouhá noc, ale rovněž

¹¹ FRANKL, V. E. *Vůle ke smyslu*. Brno : Cesta, 1997, s. 27. ISBN 80-85139-63-2.

nevhodně osvětlenými pracovišti, nevyvážeností osvětlení jednotlivých prostor na pracovišti apod.,

- zajištění optimálního klimatu na pracovišti – suchá a vlhká teplota, tepelné záření, proudění vzduchu.

- **Poskytovat zdravotní, tréninkové a relaxační programy** – obrazový materiál k projektu „Prevence stresu a pracovního vyhoření“¹², v jehož rámci byl takovýto relaxační program již uskutečněn, lze nalézt na webových stránkách Institutu evropské demokracie, o.s.¹³

To, co zaměstnavatel samozřejmě neovlivní, je osobnostní rovina každého zaměstnance. Je dána kvalitou soukromých vztahů, životních postojů – silou pozitivního myšlení, schopností orientace na budoucnost, schopností stanovit si osobní cíle, hloubkou prožívání smysluplnosti existence jak k pocitu smysluplnosti práce, tak i života.

Na závěr této podkapitoly uvádím několik jednoduchých užitečných rad a pravidel, které může manažer např. vyvěsit kolegům na přístupné místo:

1. **Nenapodobujte druhé.**
2. **Používejte dobré pracovní návyky.**
3. **Naučte se při práci relaxovat.**
4. **Pracujte s entuziasmem.**
5. **Naučte se vidět, že život má více kladů než záporů.**
6. **Pamatujte, že nespravedlivá kritika je často zamaskovaná pochvala.**
7. **Dělejte to nejlepší, co můžete.**¹⁴

¹² Projekt: *Prevence stresu a pracovního vyhoření*. [online] IED, o. s. Praha. Dostupné na WWW: <<http://www.ied.cz/video/prevence.html>>.

¹³ *Relaxační kurz - víkend v rámci projektu: Prevence stresu a pracovního vyhoření*. [online] 13. – 14. října 2007. Seč. Dostupné na WWW: <<http://www.ied.cz/video/sec2007.html>>

¹⁴ CARNEGIE, D. *Jak se radovat ze života a práce*. Praha : Talpress, 2007, s.181.

2.3 Syndrom vyhoření

2.3.1 Definice pojmu, historie, pojetí, současnost

Školský manažer se důsledně musí zabývat v rámci svých manažerských funkcí i problematikou syndromu vyhoření, protože je to fenomén v posledních letech stále více diskutovaný a jeho výzkum přináší poměrně alarmující výsledky. Proto je nutné, aby odpovědní pracovníci měli dostatek informací o původu, projevech i důsledcích syndromu a možnostech prevence v této oblasti.

„**Syndrom vyhoření** je dnes obecně známý jev. Je to stav extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží. Oficiálně to dosud není nemoc. Potkáváme však stále více lidí postižených syndromem vyhoření, ale obraz jejich potíží se málokdy řeší v poradnách, na klinikách a v ambulancích. Vyhoření by se mohlo stát plíživou hrozbou pro naši společnost.“¹⁵

Pojem **syndrom vyhoření - burnout** byl uveden do literatury průkopníkem v této oblasti Herbertem Freudenbergerem v jeho stati publikované v časopise „Journal of Social Issues“ v roce 1974, s. 159 -165. Jeho pojetí bylo téměř shodné s tím dnešním.

V průběhu dalších více než 30 let výzkumu tohoto problému se objevila ve světové literatuře řada obdobných pojetí a vymezení syndromu vyhoření.

Většina z nich se však shoduje v následujících základních charakteristikách:

1. Jde především o psychický stav, prožitek vyčerpání.
2. Trpí jím převážně lidé perfekcionista – tedy kladoucí na sebe velmi vysoké nároky nejen v pracovní oblasti, ale i v soukromém životě.
3. Vyskytuje se zvláště u profesí obsahující jako podstatnou složku pracovní náplně „práci s lidmi“ či alespoň pravidelný kontakt s lidmi a závislost na jejich hodnocení.

¹⁵ KALLWASS, A., RUSCH, C. *Syndrom vyhoření /orig. Burnout-Syndrom/*. Praha : Portál, s. r. o, 2007, s.9. ISBN 978-80-7367-299-7

4. Tvoří jej řada symptomů především v oblasti psychické, částečně však též v oblasti fyzické a sociální.
5. Klíčovou složkou syndromu je zřejmě emoční a kognitivní vyčerpání, „opotřebením“ a často i celková únava.
6. Všechny hlavní složky tohoto syndromu vycházejí z chronického stresu.

Nejnámější **definice syndromu vyhoření** pochází od Angličana, psychoanalytika Malcolma Pinese (1985):

„Syndrom vyhoření lze popsat jako duševní stav objevující se často u lidí, kteří pracují s jinými lidmi. Tento stav ohlašuje celá řada symptomů: člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně a tělesně unavený. Má pocity bezmoci a beznaděje, nemá chuť do práce ani radost ze života. Vyhoření většinou není důsledkem izolovaných traumatických zážitků, nýbrž se objevuje jako plíživé psychické vyčerpání.“

Vyčerpání ve smyslu burnout se dostavuje jako reakce na převážně **chronický** pracovní stres. Jako burnout („vyhoření“ či „vyhasnutí“) bývá popisován stav emocionálního vyčerpání zapříčiněný nadměrnými psychickými a emocionálními nároky, popsany nejprve u některých zaměstnaneckých kategorií pracujících s jinými lidmi (zvláště u lékařů, zdravotních sester, učitelů, policistů).

Takže i odborná literatura potvrzuje, že učitelé a pracovníci ve školství jsou velmi „vhodnou“ skupinou pro výskyt tohoto syndromu. Jejich problémy mohou stres vystupňovat do té míry, že se objeví syndrom vyhoření.

Stavy vyčerpání a nervozity právě u učitelů byly lékařům dobře známy již na začátku 20. století. Koncem šedesátých a na počátku sedmdesátých let se američtí psychologové začali syndromem vyhoření u této skupiny intenzivně zabývat.

Podíl učitelů postižených vysokým stupněm vyhoření se podle diagnostických statistik pohybuje mezi 15 – 20 %. Barth (1992) v první rozsáhlé německé studii o syndromu vyhoření uvádí 16 %. Problémy postihují zvláště učitele ze škol s vysokým počtem problémových žáků a služebně i věkově starší pedagogy. Podobné výsledky naznačují mnohá další šetření. Jestliže vycházíme z reálných faktů, že problémů ve školách přibývá a věkový průměr členů pedagogických sborů

neustále stoupá, je třeba počítat s tím, že v budoucnu bude počet učitelů postižených syndromem vyhoření významně narůstat.¹⁶

Podle **současné** odborné literatury „trpí výraznými psychickými a fyzickými potížemi například v Německu každý druhý učitel a každý třetí trpí dokonce syndromem vyhoření“.¹⁷

2.3.2 Příčiny syndromu vyhoření, výzkum, rizikové skupiny

Hlavní příčiny syndromu vyhoření u učitelů u nás jsou uvedeny již v předchozích kapitolách, jsou však i nadále zkoumány různými organizacemi. Např. Státní zdravotní ústav (dále jen SZÚ) v Praze provedl v letech 2003-2004 ve spolupráci s Českomoravským odborovým svazem pracovníků ve školství poměrně rozsáhlou studii u učitelů základních škol pražských i mimopražských. Její stručné závěry předkládám.

Zvýšená psychická pracovní zátěž u této profese je ovlivněna především následujícími okolnostmi a rizikovými faktory práce:

- Tlak na stálou přítomnost v práci bez ohledu na zdravotní a osobní důvody (obtížná zastupitelnost, nutné suplování kolegů, což mnohdy přináší poměrně velké organizační komplikace pro danou školu)
- Psychická pracovní zátěž – práce pod neustálým časovým tlakem spojená s vysokými nároky v oblasti jednání a vzájemné kooperace a spojená rovněž s rizikem ohrožení zdraví jiných osob.
- Velmi obtěžující hluk.

SZÚ prováděl průzkum i v oblasti životosprávy učitelů. Při hodnocení zdravého životního stylu se projevíly závažné nedostatky především v těchto oblastech:

- pitný režim,

¹⁶ KNOLL, J. *Prevence stresu a pracovního vyhoření. /Příručka ke kurzu/*. Pardubice : CCV Jezerka, o. p. s, 2006, s.8.

¹⁷ KALLWASS; A., RUSCH, C. *Syndrom vyhoření /orig.Burnout-Syndrom/*. Praha : Portál, s. r. o, 2007, s. 25. ISBN 978-80-7367-299-7

- zdravotní problémy – kardiovaskulární choroby, hypertenze, neléčená virová onemocnění, zvýšená hladina cholesterolu v období bezprostředně po prázdninách,
- nedostatek mimopracovních aktivit vytrvalostního charakteru a aktivit pohybových,
- kouření a nadváha.

Aktuální ohrožení přímo syndromem vyhoření bylo však v této studii zjištěno pouze u malého procenta učitelů.

Kteří lidé v učitelské profesi jsou tedy nejvíce ohroženi tímto syndromem?

V mnohém záleží na výchozí pozici jedince – to znamená, pokud k tomu má vhodné duševní dispozice, může se u něho rozvinout porucha snadněji. Dále jsou to často mladí lidé, u nichž se po nástupu do zaměstnání aktuálně mohou objevit pocity beznaděje a neperspektivnosti vystudované profese, ztráta iluzí, ... (velmi často trpí i pedagogové, kteří si toto povolání vybírali s mladickým idealismem, aniž by měli představu, jak reálná práce učitele v takové škole vypadá).

2.3.3 Stadia a fáze vývoje syndromu vyhoření, jejich projevy v jednotlivých rovinách přímo u učitelů

Burnout syndrom je třeba chápat jednak jako stav vznikající v důsledku řady okolností, zvláště pak chronického stresu, jednak jako permanentně se vyvíjející proces. Většinou se hovoří na obecné úrovni o iniciační **fázi původního zapálení pro věc**, po níž dojde k **prozření**, „**vystřízlivění**“ či **náhledu**, že ideály nejsou plně realizovatelné.

Následuje **období první frustrace, zklamání** tématem, řešeným problémem či celou profesí; klient nebo osoby, s nimiž je člověk v kontaktu a na jejichž hodnocení je závislý, začínají být vnímány negativně. V další fázi burnout **nastupuje apatie**, v níž je patrná už nejen plná lhostejnost vůči žákovi - klientovi, podřízenému, atd., ale i vůči všemu, co souvisí s profesí či vykonávanou činností. Poslední stadium je pak **fází úplného vyhoření, vyčerpání**, provázené cynismem, odosobněním a „ztrátou lidskostí“.

Syndrom vyhoření probíhá i u učitelů v několika **fázích**:

1. **Nadšení.** Učitel má vysoké ideály a velmi se angažuje pro školu a žáky.
2. **Stagnace.** Ideály se nedaří realizovat, mění se jejich zaměření; požadavky žáků, rodičů a vedení školy začínají učitele pomalu obtěžovat.
3. **Frustrace.** Učitel vnímá žáky negativně, na kázeňské problémy častěji reaguje donucovacími prostředky. Škola pro něj představuje velké zklamání.
4. **Apatie.** Mezi učitelem a žáky vládne nepřátelství. Učitel dělá jen to nejnnutnější, vyhýbá se odborným rozhovorům a jakýmkoli aktivitám.
5. **Syndrom vyhoření.** Je dosaženo stadia úplného vyčerpání.

U většiny jedinců postižených syndromem vyhoření jsou zasaženy centrální psychofyzické funkce, avšak často v různém stupni. Dle prováděných výzkumů syndromu vyhoření vypadají specifika jeho symptomů v jednotlivých rovinách u učitelů asi následovně:

Psychická, duševní rovina - specifika pro profesi učitele

- negativní obraz vlastních schopností
- negativní postoj k žákům a rodičům
- negativní hodnocení působení školy
- ztráta zájmu o profesní témata
- únik do fantazie
- potíže se soustředěním pozornosti

Citová rovina – specifika pro profesi učitele

- sklíčenost
- pocity bezmoci
- sebelítost
- popudlivost
- nervozita
- pocit nedostatku uznání

Fyzická, tělesná rovina - specifika pro profesi učitele

- rychlá unavitelnost
- zvýšená náchylnost k nemocem
- vegetativní obtíže (srdce, dýchání, zažívání)
- bolesti hlavy
- svalové napětí
- poruchy spánku
- vysoký krevní tlak

Sociální rovina - specifika pro profesi učitele

- úbytek výchovné angažovanosti
- úbytek snahy pomáhat problémovým žákům
- omezení kontaktů s rodiči a žáky
- omezení kontaktů s kolegy
- přibývání konfliktů v oblasti soukromí
- nedostatečná příprava na vyučování¹⁸

2.3.4 Jak se vyhnout syndromu vyhoření? Stručné teze.

„V počáteční fázi syndromu vyhoření je možné podniknout řadu preventivních opatření. Ta začínají důkladným rozbořem situace: analýzou rozvržení sil, nároků vůči sobě, iluzí o vztazích a o zaměstnání. Následuje potřebná korektura a zahájení péče o sebe cestou některé z mnoha možností psychohygieny. Jednou z nich je pěstování nebo obnovení společenských styků, neboť mezilidské vztahy chrání před „vyhořením“. Rovněž je třeba vést zdravý život, dostatečně spát, mít vhodnou tělesnou aktivitu, osvojit si správné stravovací návyky, pěstovat zájmy, záliby, apod.“¹⁹

Nastoupí-li však další fáze, které již byly zmíněny v předchozích kapitolách, je nutné zamezit dalšímu negativnímu vývoji vyhledáním psychoterapeutické pomoci –

¹⁸ HENNIG C.; KELLER, G. *Antistresový program pro učitele /orig. Anti-Stress-Programm für Lehrer/*.

Praha : Portál, s. r. o, 1996, s. 18. ISBN 80-7178-093-6

¹⁹ KALLWASS, A.; RUSCH, C. *Syndrom vyhoření /orig. Burnout-Syndrom/*. Praha : Portál, s. r. o, 2007, s.10. ISBN 978-80-7367-299-7

návštěvy psychologa nebo psychiatra s psychoterapeutickým vzděláním. Někdy pomáhá i podpůrná farmakoterapie.

Ochranné faktory ve směru k syndromu vyhoření:

1. Snižte příliš vysoké nároky.

Kdo na sebe i druhé klade neustále příliš vysoké nároky, vystavuje se nebezpečí stresu. Přijměte skutečnost, že člověk je tvor nedokonalý.

2. Nenechajte syndromu pomocníka.

Vyhňte se nadměrné citlivosti k potřebám druhých lidí. Pohybuje se v rozmezí mezi soucítěním a emocionálním odstupem. Nesnažte se být zodpovědní za všechny a za všechno. Čím více budete ostatním pomáhat, tím více budou bezmocní.

3. Naučte se říkat NE.

Nenechávejte se přetěžovat. Řekněte ne, pokud budete cítit, že je toho na vás nakládáno příliš. Myslete někdy také na sebe.

4. Stanovte si priority.

Nemusíte být všude a vždy. Nevyplývejte svou energii na nesčetné aktivity. Soustředte se na činnosti, které si vyberte jako podstatné.

5. Dobrý plán ušetří polovinu času.

Zacházejte rozumně se svým časem. Rozdělte si rovnoměrně práci. Větší úkoly si rozdělte na dílčí etapy, které budete schopni zvládnout. Snažte se vyhnout odkládání práce.

6. Dělejte přestávky.

Uvědomte si, že vaše zásoba energie je omezená. Nežeňte se z jedné činnosti do druhé.

7. Vyjadřujte otevřeně své pocity.

Pokud se Vás cokoliv dotkne, dejte to najevo. Udělejte to tak, abyste sami necitlivě nezasáhli druhého.

8. Hledejte emocionální podporu.

Sdělená bolest, poloviční bolest. Najděte si „vrbu“, důvěrníka, kterému můžete otevřeně vylíčit své problémy.

9. Hledejte věcnou podporu.

Všechny problémy nemůžete vyřešit sami. Není nutné lámat si se vším hlavu sám. Pohovořte si s kolegyněmi a kolegy, požádejte je o radu a o návrhy na řešení.

10. Vyvarujte se negativního myšlení.

Jakmile zabřednete do hloubání a sebelítosti, řekněte si „stop“. Položte si otázku: „Co je na mně dobrého?“ Radujte se z toho, co umíte a dokážete. Užívejte také pozitivních stránek života. Vychutnávejte všechno hodnotné v životě.

11. Předcházejte komunikačním problémům.

Práci si dobře připravte, sdělte spolupracovníkům i klientům hned na začátku svá očekávání a cíle. Vyhněte se ukvapeným rozhodnutím, planým slibům, i výhrůzkám.

12. V kritických okamžicích zachovejte rozvahu.

V konfliktní situaci se nenechávejte svést prvním negativním pocitem k impulsivnímu jednání. Uvědomte si váš manévrovací prostor a přiměřené způsoby řešení konfliktu. Konfliktní situaci můžete vyřešit paradoxní reakcí, nebo humorem.

13. Analyzujte konstruktivně.

Projděte si zpětně kritické situace. Analyzujte svoje chování, navrhněte alternativy řešení. Zapojte do rozboru kolegyně a kolegy.

14. Doplnujte energii.

Vaše práce není pupek světa. Vyrovnávejte pracovní zátěž potřebnou mírou odpočinku. Věnujte se činnostem a vztahům, při kterých se cítíte dobře a které Vás naplňují.

15. Vyhledávejte věcné výzvy.

Budte otevření novým zkušenostem, dále se učte a vzdělávejte. Rozšiřování obzoru a repertoáru komunikačních technik zlepšuje schopnost zvládat stres.

16. Využívejte nabídek pomoci.

Jestliže máte pocit, že v kritických situacích nereagujete dobře, měli byste se snažit změnit své chování. Přihlaste se do vhodného výcviku, zorganizujte mezi kolegyněmi a kolegy diskusní skupiny, požadujte na nadřízených **supervizi** vaší práce.

17. Zajímejte se o své zdraví.

Berte vážně varovné signály vašeho těla. Zmírněte pracovní nasazení, dopřávejte si dostatek spánku, zdravě se stravujte, sportujte, udělejte si radost.²⁰

²⁰ HENNIG C.; KELLER, G. *Antistresový program pro učitele. /orig. Anti-Stress-Programm für Lehrer/.*

Praha : Portál, s. r. o, 1996, s. 93-94. ISBN 80-7178-093-6

3. VÝZKUMNÁ ČÁST

3.1 Úvod

Cílem výzkumné části bylo získat přehled o tom, jak je manažery středních škol a školských zařízení Pardubického kraje aplikován pojem psychohygiena v konkrétních podmínkách těchto subjektů. Zároveň mělo být posouzeno aktuální zatížení školských manažerů stresem a syndromem vyhoření.

Dle těchto cílů byly stanoveny i výzkumné problémy a následně formulovány hypotézy. Výzkumný nástroj, dotazník, neobsahoval však pouze otázky potřebné pro potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz, nýbrž i doplňující otázky, které pomohou lépe charakterizovat situaci. Tyto doplňující otázky se týkaly problematiky způsobu a možností uskutečňování prevence v oblasti psychohygieny na školách, existence a neexistence již zpracované koncepce psychohygieny.

3.2 Formulace výzkumných problémů a hypotéz

Výzkumné problémy a následné hypotézy pro výzkumné šetření byly formulovány s ohledem na stanovené cíle této práce a výzkumu. Vycházely především z porovnání informací získaných z teoretických východisek (pramenů) a praktických zkušeností zpracovatele z manažerské práce ve škole:

Výzkumný problém pro část A:

Jaký význam mají pro školského manažera otázky související s psychohygienou ?

Hypotézy:

H1: Ředitelé škol a ŠZ, kteří se v rámci svých manažerských funkcí věnují prioritně vedení lidí, mají ve svých školách častěji rozpracovanou koncepci psychohygieny než ředitelé, kteří upřednostňují funkce ostatní (organizování, kontrola,...).

H2: Ve školách, kde ředitelé nepodceňují oblast psychohygieny, vzdělávají se v ní a podporují DVPP zaměřené na tuto tematiku, je klima jejich

pedagogického sboru jimi samými hodnoceno jako vyrovnanější než ve školách, kde tato oblast není ze strany školského manažera podporována a aktivně řešena.

Výzkumný problém pro část B:

Jaký je vliv doby působení v manažerské funkci a velikosti školy či ŠZ na vznik syndromu vyhoření a zatížení stresem?

Hypotézy:

H1: Ředitelé škol a ŠZ, kteří pracují v manažerské funkci více jak 10 let, jsou více náchylní k ohrožení syndromem vyhoření a stresem než manažeři, kteří v této funkci pracují kratší dobu.

H2: Ředitelé velkých škol a ŠZ jsou více náchylní k ohrožení syndromem vyhoření a stresem než ředitelé menších škol a ŠZ.

Pozn.: Pro potřeby této práce byla velkou školou označena škola s počtem žáků nad 500.

4. VÝZKUMNÝ SOUBOR

Z výše uvedených teoretických podkladů, které se zabývají otázkami psychohygieny a vztahem k osobnosti manažera, vyplývá, že tato problematika se může týkat kteréhokoliv manažera či pedagoga ve školství na kterémkoliv stupni vzdělávání. Proto jsem si do svého výzkumného souboru zařadila okruh manažerů ze škol, které jsou mi nejbližší. Tím jsou samozřejmě střední školy Pardubického kraje. Pro doplnění vzorku jsem použila i názory manažerů školských zařízení působících na území Pardubického kraje.

Do základního souboru bylo zařazeno **celkem 59 vedoucích pracovníků škol** a školských zařízení. Charakteristiku základního souboru uvádím v tabulce č. 1.

V úvodní fázi výzkumu, v říjnu 2007, byla využita pravidelná pracovní porada pro ředitele škol a školských zařízení Pardubického kraje, která probíhá ve vzdělávacím a školicím středisku Jezerka na Seči. Zúčastnění ředitelé byli osloveni se žádostí o spolupráci při realizaci výzkumu. Pro oslovení vedoucích pracovníků byla dle rady vedoucího práce zvolena právě tato cesta, protože se uvedený způsob jevil jako vhodnější a mnohem jistější z hlediska návratnosti dotazníků. Sama ze své praxe vím, kolik různých dotazníkových šetření objevuji v elektronické poště a kolika z nich jsem ochotná a schopná věnovat svůj pracovní čas.

Na druhou stranu vyvstaly při vyhodnocování výzkumného šetření i otázky o vhodnosti organizace šetření z hlediska objektivity vyplnění dotazníků (např. nevhodné konkurenční klima, psychologické podmínky...).

Po krátkém úvodu proběhlo seznámení všech zúčastněných s cíli výzkumu, metodou výzkumu i výzkumným nástrojem. Následovala domluva o přesném postupu vyplňování dotazníků a upozornění na časové ohraničení práce respondenta s dotazníkem (max. limit pro vyplnění – 30 minut).

Tab. 1 Charakteristika základního souboru

	zařízení	gymnázium	SOŠ	SOŠ a SOU	Ostatní školy a ŠZ	Celkem ze všech škol
vzdání pracovníci	Celkem	11	9	20	19	59
	Z toho žen	1	3	7	14	25
Věk	Do 35	0	1	0	2	3
	36-45	1	0	7	8	16
	Nad 45	10	8	13	9	40
počet let ve funkci	Do 1	1	0	2	0	3
	1-5	2	4	6	4	16
	6-10	2	2	4	2	10
	Nad 10	6	3	8	13	30
velikost školy	Do 300	3	4	1	2	10
	300-500	6	4	7	16	33
	Nad 500	2	1	12	1	16

5. METODOLOGIE VÝZKUMU

Ke splnění cílů prováděného výzkumu byla s ohledem na charakter práce zvolena **dotazníková metoda, která je nejčastěji využívanou metodou pro zjišťování údajů**. Její výhodou je poměrně rychlá a snadná administrace a způsob vyhodnocení. Dalším důvodem pro volbu výše uvedené metody bylo i to, aby čas strávený vyplňováním dotazníku extrémně nezatěžoval respondenty. Výzkumný nástroj – dotazník byl sestaven zpracovatelkou. Funkčnost vytvořeného dotazníku měl však nejprve ověřit pilotní výzkum, ve kterém byla použita opět **metoda dotazníku v kombinaci s následným rozhovorem s respondenty**.

Anonymní dotazník obsahoval dvě výzkumné části.

- První z nich byla zaměřena na zjištění a zkoumání názorů respondentů na zvolenou problematiku a jejich informovanost o ní.
- Druhá část pak zjišťovala projevy syndromu vyhoření v jednotlivých rovinách a tím i aktuální ohrožení manažerů ve školství syndromem burnout, což se po jednoduchém zpracování přímo respondenty ukázalo i pro ně jako cenná zpětná vazba.

Navíc prostředí a okolnosti, za kterých byly dotazníky zadávány a vyplňovány, byly poměrně motivující a zpětně se ukázaly jako velmi vhodné. Po odevzdání dotazníků se rozpoutala poměrně živá diskuse na dané téma nejen se mnou – zadavatelem, ale i mezi řediteli samotnými.

5.1 Pilotní výzkum

O spolupráci na pilotním výzkumu jsem opět především z úsporných časových důvodů požádala mé nejbližší spolupracovníky – ředitele školy a dvě zástupkyně – a dvě kolegyně z vedení vedlejší Střední odborné školy cestovního ruchu, s.r.o. Pardubice, jež sídlí v těsné blízkosti mého působiště, ředitelku školy a zástupkyni ředitelky. Celkem tedy 5 osob.

5.1.1 Pilotní dotazník

Před zadáním dotazníku bylo respondentům oznámeno, že maximální časový limit pro vyplnění dotazníku je stanoven na 30 minut. Dále byli požádáni, aby výrazným způsobem označili ty položky, jimž méně rozuměli nebo které jim při jeho vyplňování působily potíže.

5.1.2 Vyhodnocení pilotního dotazníku, pohovor

Pohovor v pilotní části výzkumu byl uskutečněn s cílem odhalit nedostatky dotazníku a zlepšit tak jeho kvalitu před započítím výzkumu samotného. Respondenti v průběhu pohovoru zodpověděli dotazy typu:

- ✓ Hodnotíte obsah dotazníku jako přínosný?
- ✓ Rozuměl/a jste všem položeným otázkám?
- ✓ Činila Vám některá z otázek problémy? A proč?
- ✓ Změnili byste něco v dotazníku? Co?

Analýzou všech pohovorů bylo zjištěno, že tito respondenti formulacím většiny otázek v obou částech (A i B) sice porozuměli, na některé z nich se však obtížně odpovídalo. Proto jsem v původním dotazníku provedla následující úpravy:

Část A: V položce č. 4 byla z původně polootevřené otázky, která obsahovala i výzvu ke stručné charakteristice koncepce, vytvořena otázka uzavřená, protože se tento údaj stal nadbytečným a jeho správné vyjádření pro respondenty náročné a zdlouhavé.

V položce č. 7 měli manažeři původně označit bodovou škálou, kterým oblastem se věnují nejvíce – nejméně (škála 1-5). Z hlediska jednoduššího vyhodnocení byla tato položka změněna tak, aby manažeři označili pouze oblast, kterou preferují.

Ostatní otázky zůstaly v nezměněné podobě.

Část B zůstala v nezměněné podobě, jelikož se jednalo o dotazník převzatý z odborné literatury.

5.2 Dotazník

K výzkumu byl použit dotazník s názvem „*Dotazník pro zjištění stavu psychohygieny manažerů ve školství a její koncepce ve středních školách a školských zařízeních Pardubického kraje*“. Skládal se ze čtyř částí (viz. příloha č. 2 – str.⁷¹). Jeho vyplnění bylo anonymní. Dotazník posloužil k získání údajů potřebných pro daný výzkum.

5.2.1 Struktura dotazníku

Úvodní část oslovila respondenty a vysvětlila účely dotazníku, pro které byl vytvořen. Byla zde i uvedena žádost o pečlivé a seriózní vyplnění jednotlivých otázek a objektivitu vyjádření respondentů.

Obsahovala záhlaví, kde respondenti vyplnili do tabulky požadované základní údaje (školu/ŠZ, její velikost, označení zřizovatele, pohlaví respondenta, věk, počet let ve vedoucí funkci), které se výzkumníkovi jevily jako potřebné pro jeho následné vyhodnocení. Při vyhodnocování samotném však nakonec nebyly všechny tyto údaje potřebné.

Část A obsahovala uzavřené, polootevřené, otevřené i škálované otázky týkající se povědomí manažerů ve školství o syndromu vyhoření a psychohygieně pedagogů, otázky týkající se vzdělávání v této oblasti a tvorby koncepce psychohygieny ve školách a ŠZ. Jejich vytvoření bylo podpořeno výše uvedenými teoretickými východisky a osobní zkušeností a byly koncipovány tak, aby z nich mohly být nejen čerpány podklady pro potvrzení či vyvrácení daných výzkumných problémů a hypotéz stanovených na počátku práce před sestavením dotazníku, ale aby pomohly dokreslit aktuální situaci mezi školskými manažery Pardubického kraje.

Část B, jež byla nazvána „*Dotazník burnout. Inventář projevů syndromu vyhoření*“, měla za úkol rozkrýt problematiku aktuálního stavu rizika ohrožení syndromem vyhoření manažerů ve školství v Pardubickém kraji a opět potvrdit či vyvrátit hypotézy, jež vycházejí jednak z teoretických podkladů, jednak z praktických zkušeností autora práce.

Závěrečná část obsahovala poděkování respondentům za spolupráci a informaci o tazatelce s kontaktem.

5.2.2 Návratnost dotazníků

S ohledem na to, že dotazníkové šetření bylo realizováno na již zmíněné poradě ředitelů, byla jejich návratnost poměrně vysoká. Ze 75 rozdaných dotazníků se jich zpět vrátilo 59, což je 79%. Problémem však je, že středních škol je v Pardubickém kraji celkově 77 a vyplněných dotazníků právě od těchto manažerů SŠ se vrátilo 40 (z celkově 55 přítomných na poradě), tedy 51 %, tudíž byl vzorek vzhledem k celé oblasti Pardubického kraje málo reprezentativní a závěry výzkumu nemohly sloužit jako podklad pro zobecnění údajů pro celý kraj, ale pouze jako částečný podklad ke zmapování situace.

Návratnost dotazníků vyjádřenou v absolutních hodnotách i procentech ukazuje tabulka č. 2.

Tab. 2 Návratnost dotazníků

	počet dotazníků rozdaných	počet dotazníků navracených zpět	počet dotazníků vyplněných v% (zaokrouhлено)
celkem	75	59	79 %
Manažeři (ředitelé) SŠ	55	40	73 %
Manažeři (řed.) ostatní (ŠZ)	20	19	95%

6. ANALÝZA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ, INTERPRETACE ÚDAJŮ

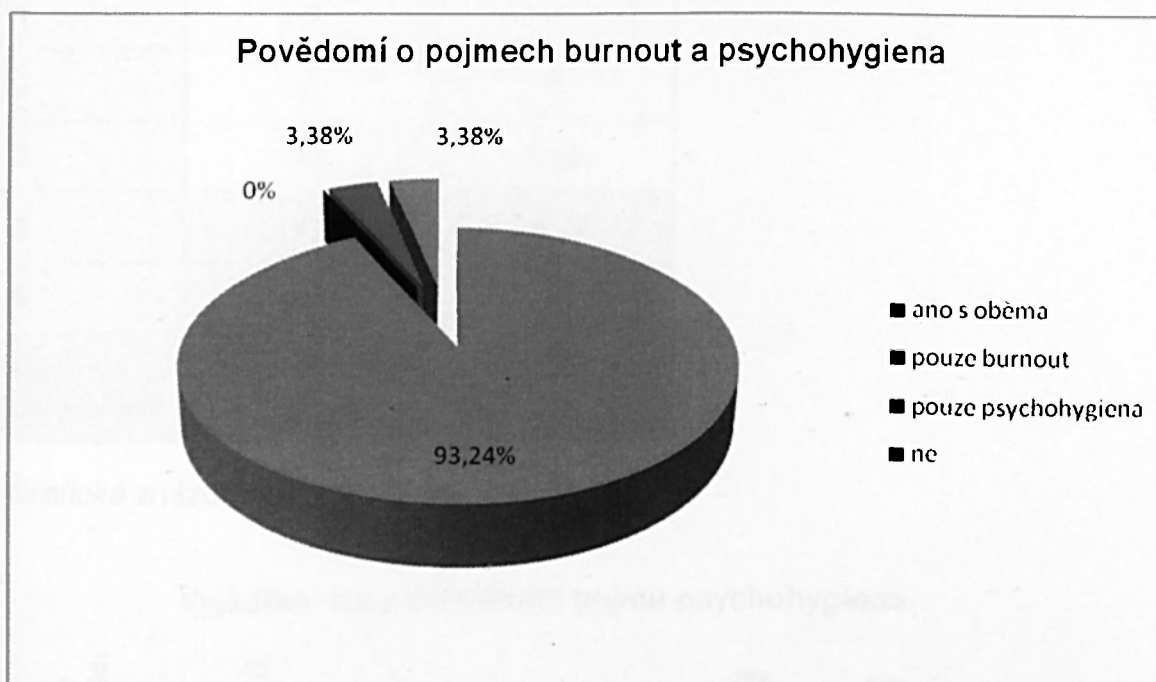
V této kapitole mé práce zanalyzuji jednotlivé položky dotazníku a získané údaje budu souhrnně interpretovat.

Část A:

Položka č.1

Setkali jste se doposavad ve své řídicí práci s pojmy psychohygiena a burnout alespoň v teoretické rovině?

Grafické znázornění:



Z výše uvedeného vyplývá, že většina ředitelů se s oběma uváděnými pojmy setkala alespoň v teoretické rovině. Pojem *burnout* je méně známý než jeho česká varianta *syndrom vyhoření*. 2 ředitelé (3,38%) se vůbec s těmito pojmy nesečkali, 2 se setkali pouze s pojmem psychohygiena. Neznalost terminologie ukazuje na to, že se buď této oblasti vůbec nevěnují nebo jejich neznalost cizí terminologie může vyplývat i například z nedostatečné jazykové vybavenosti, která není u školských manažerů neobvyklým jevem.

Položka č.2

Považujete problematiku psychohygieny pedagogického sboru za důležitou ve vztahu k jeho pracovním výkonům, týmové práci a celkovému klimatu ve škole? Označte na číselné škále, jakou důležitost z hlediska Vaší manažerské práce této problematice přikládáte. 1 znamená nejméně důležité téma – 5 prioritní.

Tab. 3

Míra důležitosti tématu	Celkové výsledky	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %
1	0	0
2	0	0
3	18	30,5
4	21	35,5
5	20	34
Celkem odpovědí	59	100

Grafické znázornění:



Jako prioritní či velmi důležitou označilo problematiku psychohygieny celkem 41 ředitelů. Zajímavé je, že všichni ředitelé jsou si vědomi poměrně velkého významu

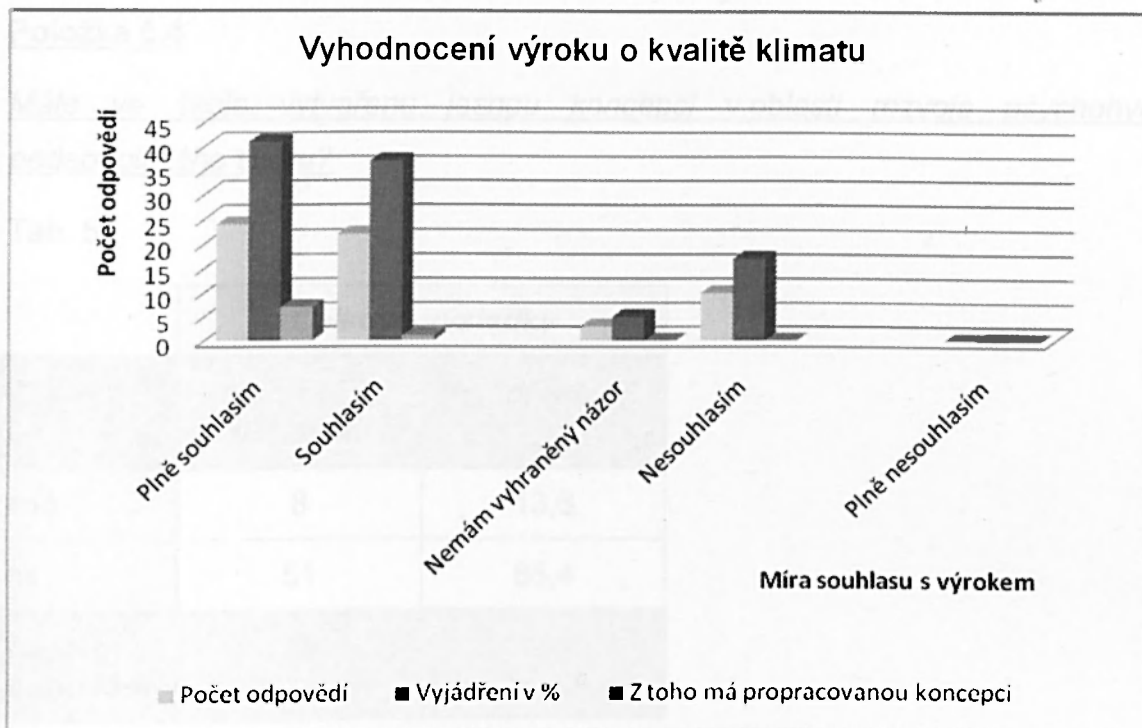
psychohygieny pro bezproblémové fungování školy, ale 4 ředitelé neznají ani základní pojmy z této oblasti.

Položka č.3

Klíma pedagogického sboru na mé škole je vyrovnané. Vyjádřete míru souhlasu s výrokem. Hodící se zaškrtněte.

Tab. 4

Znění odpovědi	Celkové výsledky		
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Z toho má propracovanou koncepci
Plně souhlasím	24	41	7
Souhlasím	22	37	1
Nemám vyhraněný názor	3	5	0
Nesouhlasím	10	17	0
Plně nesouhlasím	0	0	0
Celkem odpovědí	59	100	8



Většina manažerů považuje klima ve své škole za vyrovnané nebo téměř vyrovnané, pouze 3 se k této problematice nevyjadřují, 10 ředitelů nepovažuje klima za dobré. Určitě by bylo zajímavé konfrontovat názor ředitele s názorem pedagogického sboru na problematiku klimatu ve škole. Ředitelé, kteří mají propracovanou koncepci psychohygieny, shodně uvádějí, že klima jejich pedagogického sboru je plně vyrovnané, 1 ředitel rovněž uvádí souhlas s výrokem, ne však plný.

Položka č.4

Máte ve škole vytvořenu jasnou koncepci v oblasti rozvoje psychohygienu pedagogického sboru?

Tab. 5

	Celkové výsledky	
Znění odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
ano	8	13,6
ne	51	86,4
Celkem odpovědí	59	100

V této položce se potvrdil jeden z důvodů, proč vznikla tato práce. Na většině škol nemají ředitelé pro kolektivy svých podřízených zpracované koncepce psychohygienu. Pouze 8 ředitelů uvádí, že touto koncepcí disponuje. U těchto se však naskýtá další otázka týkající se jejich kvality a systematičnosti zpracování.

Položka č.5

Věnujete v rámci své manažerské činnosti pozornost i psychickému stavu svých podřízených? Jak?

Tab.6

	Celkové výsledky	
Znění odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
ano	49	82,8
ne	10	17,2
Celkem odpovědí	59	100

Jak? Nejčastější druhy aktivit uskutečňovaných (podporovaných) školským manažerem dotýkajících se oblasti psychohygieny.

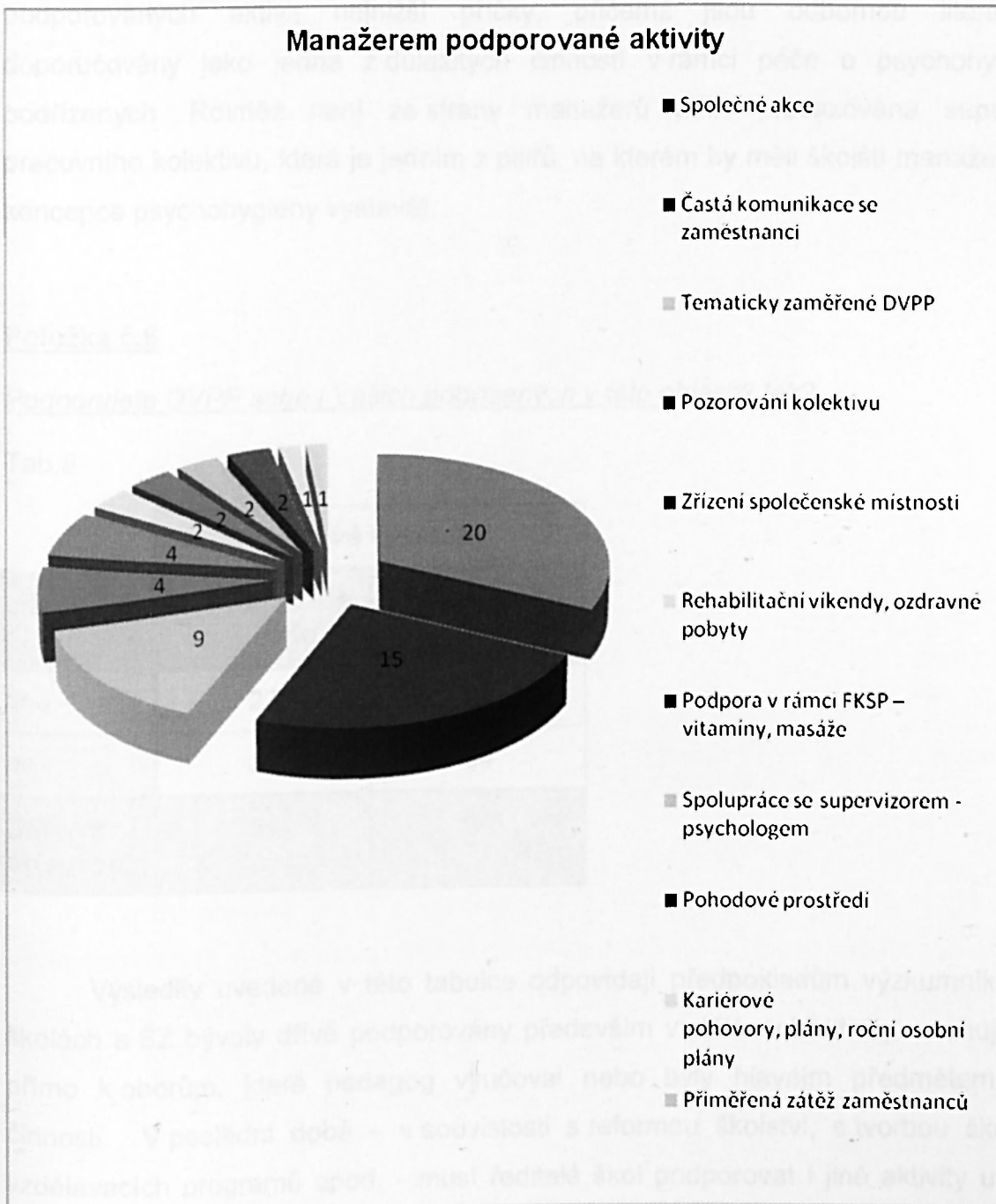
Tab.7

Znění odpovědi	Celkové výsledky	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Společné akce	20	33,8
Častá komunikace se zaměstnanci	15	25,4
Tematicky zaměřené DVPP	9	15,2
Pozorování kolektivu	4	6,8
Zřízení společenské místnosti	4	6,8
Rehabilitační víkendy, ozdravné pobyty	2	3,4
Podpora v rámci FKSP – vitamíny, masáže	2	3,4
Spolupráce se supervizorem - psychologem	2	3,4
Pohodové prostředí	2	3,4
Kariérové pohovory, plány, roční	1	1,7

osobní plány		
Přiměřená zátěž zaměstnanců	1	1,7

Pozn.k tabulce: Ředitelé mohli uvést i větší počet aktivit, které podporují či realizují.

Grafické znázornění:



Velká většina ředitelů – téměř 83% uvádí, že se věnuje psychickému stavu kolektivu, nejvíce uváděnou a určitě tradiční a rozšířenou aktivitou v této oblasti je organizace různých společných – společenských akcí (plesů, posezení, výletů...). Bohužel tematicky zaměřené DVPP pro zaměstnance uskutečňuje pouze 9% ředitelů škol, což je poměrně málo vzhledem k možnostem, které by se nabízely. I další aktivity, které jsou např. spojeny s otázkami profesního a kariérního růstu zaměstnanců (osobní kariérové pohovory, plány apod.), zaujímají v žebříčku podporovaných aktivit nejnižší příčky, přičemž jsou odbornou literaturou doporučovány jako jedna z důležitých činností v rámci péče o psychohygienu podřízených. Rovněž není ze strany manažerů příliš prosazována supervize pracovního kolektivu, která je jedním z pilířů, na kterém by měli školští manažeři své koncepce psychohygieny vystavět.

Položka č.6

Podporujete DVPP sebe i Vašich podřízených v této oblasti? Jak?

Tab.8

Znění odpovědi	Celkové výsledky	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %
ano	27	46
ne	32	54
Celkem odpovědí	59	100

Výsledky uvedené v této tabulce odpovídají předpokladům výzkumníka. Ve školách a SZ bývaly dříve podporovány především vzdělávací aktivity vztahující se přímo k oborům, které pedagog vyučoval nebo byly hlavním předmětem jeho činnosti. V poslední době – v souvislosti s reformou školství, s tvorbou školních vzdělávacích programů apod. - musí ředitelé škol podporovat i jiné aktivity u sebe a svých podřízených, které jsou předpokladem pro splnění cílů reformy (klíčové kompetence, týmová spolupráce, komunikace ...). Ředitelé však především

vzdělávají sebe (viz.porovnání s tab. 7 – pouze 15,2% organizuje tematicky zaměřené vzdělávání pro zaměstnance v oblasti psychohygieny), a to v rámci studií pro splnění kvalifikačních předpokladů dle Zákona 563/2004 Sb. ve znění pozdějších úprav, dále se účastní různorodých seminářů apod. Pro své podřízené organizují někteří workshopy ve spolupráci s pracovníky různých vzdělávacích a poradenských institucí (NIDV, NUOV, VÚP, PPP, CCV).

Položka č.7

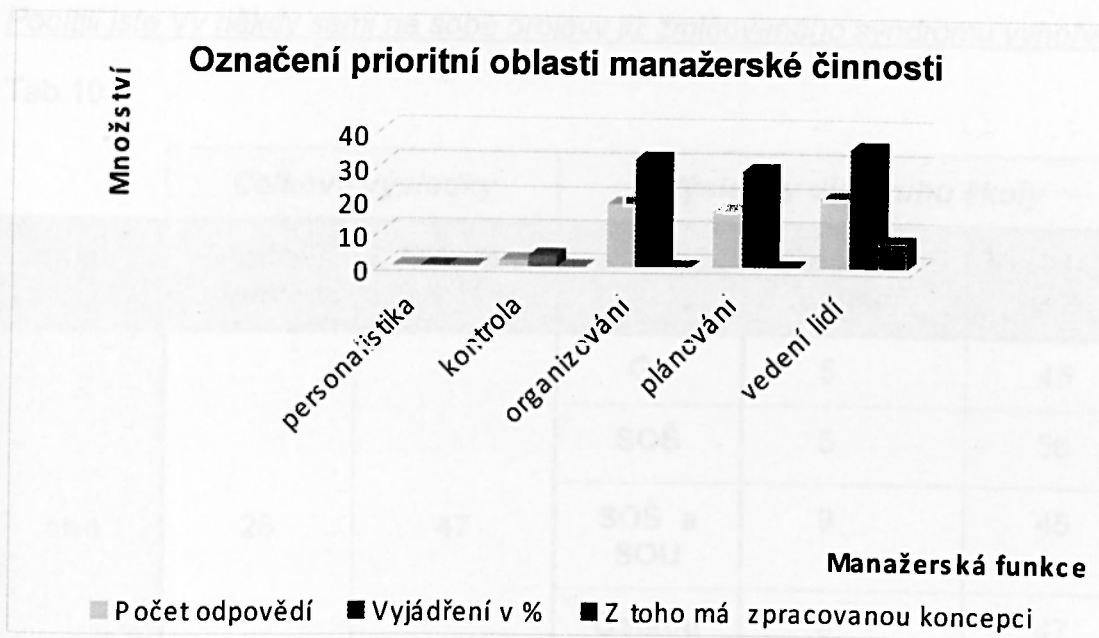
Označte oblast Vaší manažerské práce, kterou považujete za prioritní.

Tab. 9

Celkové výsledky			
Znění odpovědi	Počet odpovědi	Vyjádření v %	Z toho má zpracovanou koncepci
personalistika	0	0	0
kontrola	2	3,4	0
organizování	19	32,2	0
plánování	17	28,8	0
vedení lidí	21	35,6	8
Celkem odpovědi	59	100	8

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že 35,6% ředitelů klade důraz na oblast vedení lidí, tudíž by minimálně stejné procento z nich mělo mít zpracovanou alespoň základní koncepci psychohygieny pro členy pedagogického sboru. Tento předpoklad se sice nepotvrdil, výzkumem však bylo zjištěno, že všech 8 ředitelů majících zpracovanou koncepci psychohygieny preferuje vedení lidí jako prioritní oblast své manažerské práce. U těchto manažerů, kteří se řadí do skupiny afilativního řídicího stylu, se výše uvedený postup předpokládá.

Grafické znázornění:



Tab. 11

	Číselné výsledky		Výsledky dle velikosti firmy	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Do 500	300 - 500
organizování	20	35	3	30
plánování	18	32	15	45
vedení lidí	22	38	10	33

Položka č.8*Pocítli jste Vy někdy sami na sobě projevy již zmiňovaného syndromu vyhoření?*

Tab.10

Znění odpovědi	Celkové výsledky		Výsledky dle druhu školy		
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Škola	Počet odpovědí	Vyjádření v %
ano	28	47	Gy	5	45
			SOŠ	5	56
			SOŠ a SOU	9	45
			Ostatní	9	47
ne	31	53	Gy	6	55
			SOŠ	4	44
			SOŠ a SOU	11	55
			Ostatní	10	53
celkem	59	100	celkem	59	xxxxxxxx

Tab.11

Znění odpovědi	Celkové výsledky		Výsledky dle velikosti školy		
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Škola	Počet odpovědí	Vyjádření v %
ano	28	47	Do 300	3	30
			300 - 500	15	45
			Nad 500	10	63

ne	31	53	Do 300	7	70
			300-500	18	55
			Nad 500	6	37
celkem	59	100	celkem	59	xxxxxx

Nejčastěji uváděné projevy:

Pozn. Každý respondent musel uvést pouze 1 nejtypičtější projev.

Tab. 12

Charakteristika projevu	Celkové výsledky	
	Počet odpovědí	%
únava	11	19
nechuť pracovat	5	8
demotivace	4	7
nespavost	3	4,5
beznaděj	3	4,5
pochybnosti o sobě samém	1	1,5
nekomunikativnost	1	1,5
Celkem	28	47

Téměř polovina ředitelů škol a ŠZ na sobě pocítila příznaky syndromu vyhoření. V rámci jednotlivých typů škol se výsledky shodně pohybovaly okolo „středu“ – mezi 40 – 60 % bez výraznějších odchylek. Předpoklad výzkumníka byl

takový, že u ředitelů škol, které v sobě sdružují jak studijní, tak i učební obory, tedy škol SOŠ a SOU, bude s ohledem na náročnost organizace těchto škol a často komplikovanější klientelu – žáky, výskyt příznaků syndromu vyhoření vyšší. Tento předpoklad se však v mém šetření nepotvrdil.

Výraznější odchylka se objevuje v tabulce č. 11, kde srovnávám celkové výsledky s výsledky dle velikosti školy. Procento výskytu příznaků syndromu vyhoření u ředitelů škol dle velikosti stoupá. U ředitelů „malých“ škol je nejmenší a dále pak roste. Řízení subjektů s tak velkým počtem žáků a zaměstnanců s sebou přináší různé problémy jak v oblasti edukační, tak i personální, organizační apod. a klade na manažera velké nároky. Proto je pravděpodobně i výskyt ohrožení nežádoucími jevy v oblasti psychiky vyšší.

Co se týče posouzení příznaků syndromu vyhoření – nejvíce z nich by se dalo zařadit do oblasti fyzické a psychické, nejméně do oblasti sociální.

Část B:

Dotazník burnout. Inventář projevů syndromu vyhoření.

Vyhodnocení:

Dotazník Inventář projevů syndromu vyhoření byl zaměřen na všechny roviny, ve kterých se syndrom může projevit. Tedy na kognitivní, citovou, tělesnou a sociální. Maximální počet bodů dosažených v dotazníku byl **96 bodů**, což označovalo velmi vysokou míru náchylnosti k zasažení stresem a burnout. Všichni respondenti dotazník vyplnili, ale u nikoho se závažnější ohrožení syndromem vyhoření neprojevilo. **Nejnižší hodnota skóre byla 2** u ředitele gymnázia a **nejvyšší hodnotu skóre dosáhl rovněž ředitel gymnázia, a to 65**.

V následujících tabulkách budou výsledky dotazníku podrobněji rozebrány:

Tab.č.13

Ohrožení projevy stresu a syndromu vyhoření v jednotlivých rovinách a celkově:

Celkové výsledky			
Označení rovin	Skóre	Průměrné skóre	Pořadí rovin
kognitivní	333	5,6	3.
citová	378	6,4	2.
tělesná	394	6,7	1.
sociální	219	3,7	4.
Celkem ve všech rovinách	1324	22,4	

Aktuální ohrožení, které jsme dostali součtem všech čtyř rovin, u manažerů ve školství v Pardubickém kraji bez dalších rozlišujících faktorů se projevilo jako velmi nízké. Průměrné skóre má hodnotu **22, 4 bodu**. Nejvíce zasaženou rovinou je **rovina tělesná**, což manažeři potvrdili i v tab. 12, která se vztahuje k vyhodnocení položky č. 8 daného dotazníku. Zajímavé je i to, že muži byli v rovině tělesné zasaženi častěji než ženy, u žen se naopak nejvíce projevilo zasažení v oblasti citové (tento výsledek v tabulce není uveden). Psychologové uvádějí, že mužova osa vede mozkiem, kdežto ženina srdcem. Proto pravděpodobně toto odlišné zasažení u opačného pohlaví. Nejméně zasaženou rovinou se jeví **rovina sociální**.

Tab.č.14

Ohrožení projevy stresu a syndromu vyhoření dle počtu let v manažerské funkci (celkové počty i rozlišení dle škol):

Dle počtu let ve funkci	Do 1	1-5	6-10	Nad 10
Škola/ŠZ	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
Ostatní	xxx	26	20	28
SOŠ a SOU	16	22	24	22
SOŠ	xxx	25	27	16
Gy	16	24	30	21
Celkem průměrně	16	24	25	22

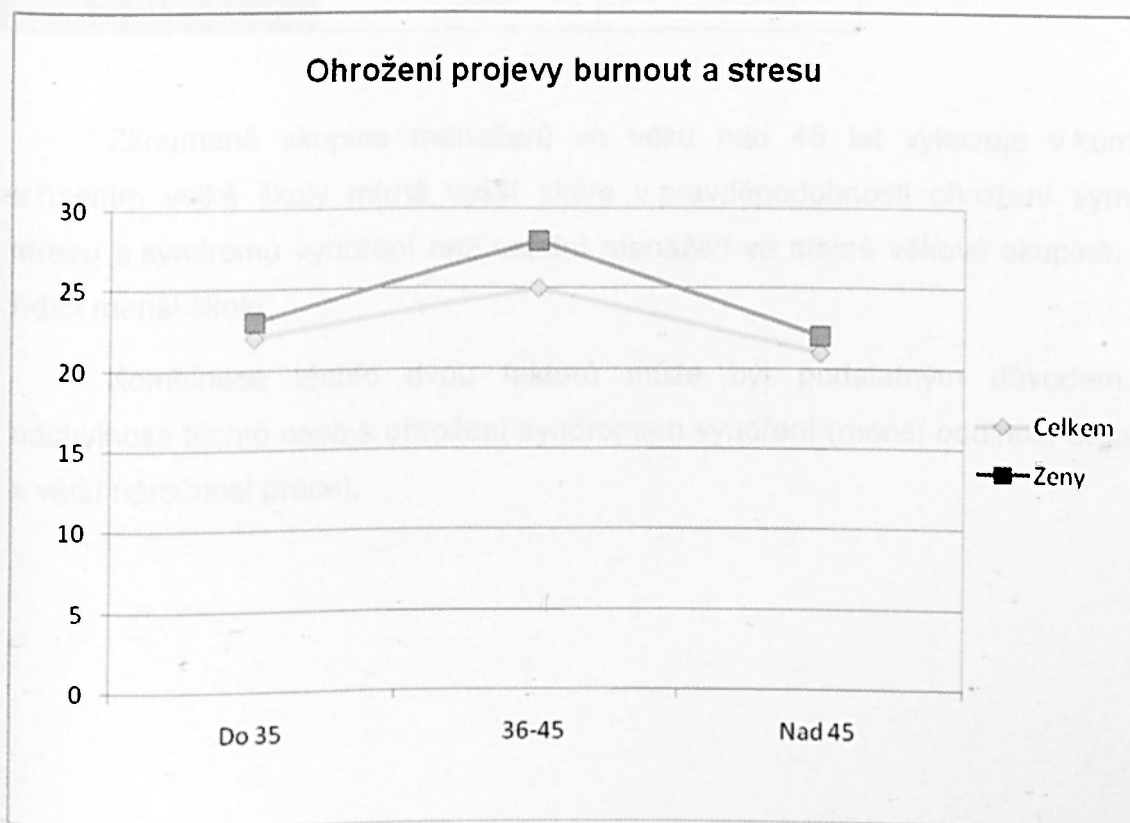
Ve finálních výsledcích se objevovaly velmi různorodé hodnoty. Nad průměrným skóre (viz.tab.č.13) se v této tabulce pohybovali nejčastěji ředitelé s počtem let manažerské praxe od 1 do 10. Nízké hodnoty byly identifikovány u ředitelů s praxí do 1 roku, bohužel byl však vzorek nepatrný, tudíž nezobecnitelný (pouze 2 osoby). Ani v teorii uváděná fakta o vlivu náročnosti práce s klienty škol dle jejich typů – např. gymnázium x SOŠ a SOU - na psychiku jejich pracovníků se na tomto vzorku nepotvrdila.

Tab.č.15

Ohrožení projevy stresu a syndromu vyhoření z hlediska věku.

věk	Celkové výsledky	
	Průměrné skóre celkem	Průměrné skóre ženy
Do 35	22	23
36-45	25	28
Nad 45	21	22

Grafické znázornění:



I když posouzení ohrožení u ředitelů škol a ŠZ z hlediska věku nebylo předmětem zkoumání daného hypotézami, bylo pro zajímavost toto vyhodnocení uskutečněno. Ukázalo vyrovnané průměrné výsledky, vyšší pak v kategorii 35-45 let. Ohrožení je u žen všech věkových kategorií nepatrně vyšší než vykázané průměrné hodnoty. Výzkum však nepotvrdil u pedagogické veřejnosti obecně uváděná tvrzení, že s přibývajícím věkem je psychika ředitelů škol a ŠZ více ohrožena a zatížena již zmiňovanými jevy.

Tab.č.16

Náchylnost k ohrožení projevy stresu a syndromu vyhoření u specifické skupiny manažerů ve věku nad 45 let a řídících velkou školu (tzn. nad 500 žáků).

Věk + velikost školy	Počet manažerů	Průměrné skóre
Nad 45 + nad 500	12	24
Nad 45 + 300-500	20	21
Nad 45 + do 300	8	18

Zkoumaná skupina manažerů ve věku nad 45 let vykazuje v kombinaci s řízením velké školy mírně vyšší skóre v pravděpodobnosti ohrožení symptomy stresu a syndromu vyhoření než ostatní manažeři ve stejné věkové skupině, avšak řídící menší školu.

Kombinace těchto dvou faktorů může být podstatným důvodem větší náchylnosti těchto osob k ohrožení syndromem vyhoření (menší odolnost organismu x větší náročnost práce).

6.1 Shrnutí kapitoly

Výzkumné šetření ukázalo, že většina škol v Pardubickém kraji nemá propracovaný systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v oblasti psychohygieny, i když ředitelé škol považují tuto oblast za důležitou součást „leadershipu“. Z neformálních rozhovorů s nimi bylo zjištěno, že velmi často nevědí, jak by tato koncepce měla vypadat, na jakých základech by měla být postavena apod. Postrádají i větší podporu ze strany zřizovatelů. Přivítali by poradenskou činnost zaměřenou na oblast psychohygieny a mnohem širší nabídku DVPP (manažerů škol a ŠZ i pedagogů samotných) v této oblasti. Ředitelé, kteří se oblasti psychohygieny věnují, používají povětšinou tradiční metody, moderní trendy v této oblasti buď neznají vůbec nebo minimálně. Svoji důležitou roli v jejím rozvoji si však uvědomují všichni manažeři.

V celkovém souhrnu se nepotvrdilo aktuální ohrožení ředitelů syndromem vyhoření, i když jeho příznaky na sobě pocítila již velká většina z nich. Nepotvrdily se ani teorie o vlivu druhu školy či věku na jeho vznik a rozvoj. Příznaky syndromu vyhoření na sobě pocítili i ředitelé škol v mladší věkové kategorii. Souvislost vidím například s teoriemi o ztrátě iluzí a entuziasmu, s kterými do funkcí přicházejí (přicházel) a s velmi náročnou a komplikovanou situací v našem školství v posledních několika letech.

7. OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

Část A:

Výše uvedený výzkum nepotvrdil v jedné jeho části hypotézu č.1- H1:, která zněla: ***Ředitelé škol a ŠZ, kteří pracují v manažerské funkci více jak 10 let, jsou více ohroženi syndromem vyhoření a stresem než ředitelé škol a ŠZ, kteří v této funkci pracují kratší dobu.*** Rozlišení u manažerů dle počtu let v manažerské funkci nepřineslo žádné závažné výsledky.

Hypotéza č.2 - H2: ***Ve školách, kde ředitelé nepodceňují oblast psychohygieny, vzdělávají se v ní a podporují DVPP zaměřené na tuto tematiku, je klima jejich pedagogického sboru jimi samými hodnoceno jako vyrovnanější než ve školách, kde tato oblast není ze strany školského manažera podporována a aktivně řešena*** se potvrdila pouze částečně, protože výzkumem bylo identifikováno velmi málo školských manažerů, kteří prakticky a systematicky aplikují pojem koncepce psychohygieny ve své pedagogické praxi. Velká část manažerů však v šetření označuje klima svého pedagogického sboru jako vyrovnané. Jak již bylo dříve uvedeno, určitě by bylo vhodné aplikovat standardizovaný test pro oblast klimatu, který by ukázal jeho skutečný obraz.

Část B:

Hypotézy:

H1: Ředitelé škol a ŠZ, kteří pracují v manažerské funkci více jak 10 let, jsou více náchylní k ohrožení syndromem vyhoření a stresem než manažeři, kteří v této funkci pracují kratší dobu.

Hypotéza H1 pro část B se nepotvrdila. Největší náchylnost k tomuto ohrožení vykázali manažeři ve funkci od 6 do 10 let. Je možné, že by se toto období pracovní kariéry dalo označit jako „krizové“ období, stejně jako je tomu např. v mezilidských vztazích, kde rovněž po uplynutí určitého období přichází. Pro potvrzení této domněnky by však byl potřeba mnohem větší vzorek respondentů.

H2: Ředitelé velkých škol a ŠZ jsou více náchylní k ohrožení syndromem vyhoření a stresem než ředitelé menších škol a ŠZ.

Hypotéza H2 pro část B se výzkumem potvrdila. Řízení velkých subjektů je pro manažera náročnější ve všech oblastech a zákonitě se toto odráží i v oblasti psychiky.

8. NÁVRH JEDNODUCHÉ KONCEPCE PSYCHOHYGIENY

Manažer, který se rozhodne koncepci psychohygieny zpracovat, si prvotně musí uvědomit skutečnost, že on je tou hybnou silou, která chce nově přistupovat k problematice psychohygieny ve škole a chce provést zásadní změny, a že na něm leží největší tíha zodpovědnosti. **Na počátku této práce by si měl položit následující otázky:**

- Funguje u nás dobře formální kanál informací jdoucí ze shora?
- Využívám pro předání důležitých informací i písemnou formu? Příklad: výtah ročního plánu s důležitými daty pro každého učitele na počátku školního roku.
- Funguje v mé škole (školském zařízení) komunikace zdola? Dostávají se ke mně informace od pracovníků a jejich nejbližších nadřízených bez problémů?
- Umím využít neformální komunikaci jakou je například "tichá pošta" nebo oslava narozenin? Víím, jak mám informace z těchto zdrojů hodnotit?
- Zvládnou jako nadřízený poradenství s pozitivním přístupem v jednání?
- Využívám někdy aktivitu v oblasti komunikace, která se nazývá: "otevřené dveře"?
- Mám opravdový zájem něco změnit?
- Co je problémem na mém pracovišti a co mohu napravit?

Je dobré udělat si kontrolní seznam a od tohoto seznamu začít při tvorbě koncepce. Na jejím zpracování by manažer neměl pracovat sám, ale v týmu, který si vytvoří. Mohou to být 3-4 nejbližší spolupracovníci – většinou zástupce ředitele školy, dále pak výchovný poradce a pracovník pro prevenci sociálně patologických jevů. Disponuje-li škola i školním psychologem, tak je to rovněž ideální

spolupracovník. Nemá-li škola školního psychologa, je možné oslovit ŠPZ se žádostí o možnost odborných konzultací určité problematiky.

Dalším důležitým faktorem při sestavování koncepce je i časové hledisko. Určité aktivity by měly být rozvrženy na celý průběh školního roku. Bylo by možné sestavit si jakýsi časový harmonogram pro oblast psychohygieny.

Základní strategie je prodiskutována na začátku školního roku. V ideálním případě by koncepce měla obsahovat všechny pilíře, které budou zmíněny níže a rovněž ty body, o kterých bylo hovořeno již v teoretickém základu této práce (část 2.2.4). Manažer však může vybrat pro každý školní rok i pouze některé z nich, na nichž bude intenzivně pracovat a rozvíjet je.

Na jakých základních pilířích by měla být koncepce postavena?

1. Práce s lidmi – umožnit bohatou komunikaci mezi podřízenými vzájemně i mezi podřízenými a vedením školy. Pracovní i jiné porady nastavit jako standardní činnost – porady nesmí zaměstnance obtěžovat, je třeba je zařadit do běžného provozu, možno i v určitý den mít uzpůsobený rozvrh výuky ve škole tak, aby v tento den vznikl pravidelný čas pro konání porad.

V rámci těchto porad je nutné dát dostatečný prostor pro vzájemnou komunikaci, pro vyjádření názorů, pocitů, návrhů. Je však nutné vést je efektivně, aby z nich zaměstnanci odcházeli s dobrým pocitem a ne s pocitem „promarněného“ a zbytečně stráveného času.

Užitečné informace k této oblasti:

- PLAMÍNEK, J. *Vedení porad*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2073-9
- LAZARUS, A. A., LAZARUS C. N. *101 strategií, jak se nezbláznit v šíleném světě*. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-834-1.
- FLEMING, I.; TAYLOR, A. I. D. *Koučink*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-009-7.
- KNOLL, J.; MILETÍN, R. *Zásady efektivní komunikace a vyjednávání*. Pracovní sešit, DTP studio Pardubice

- SLAVÍKOVÁ, L.; LINHART, P.; KUČERA, R. a kol. *Vedení školy v praxi*.

Praha : Raabe, 2006. 8. aktualizace. ISBN 80-8937-13-1

- www.tutor.cz

2. Práce s týmem – zrušení kabinetové politiky – společný pracovní prostor pro všechny pedagogy, přesto nutno respektovat určitou privátnost prostředí. Vhodné je i zřízení kulturní místnosti, například tzv. kavárny, kde bude platit striktní pravidlo zákazu hovořit o práci. Vymezit ve škole alespoň 1 malou kancelář pro umožnění komunikace v soukromí, především pro jednání s klienty – žáky, jejich rodiči, ale i mezi pedagogy samotnými. Podporovat společné výjezdy pedagogického sboru. Organizovat workshopy pro rozvoj týmové spolupráce přímo ve škole – např. v době udělení volna ředitele školy pro žáky. Pro práci s týmem je možné přizvat externího pracovníka – supervízora /většinou psycholog z řad supervizorů ve školství – ŠPZ (Školské poradenské zařízení) – PPP, CCV/.

Užitečné informace k této oblasti:

- ZADRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding*. Praha : Portál, s. r. o, 2005. ISBN 80-7367-042-9
- HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha : Portál, s. r. o, 2005. ISBN 80-7178-983-6
- www.ccvpardubice.cz
- www.nidv.cz

3. Nabídka psychorelaxačních programů, výcvik relaxačních technik – zprostředkování např. z FKSP /masáže, péče o tělo, relaxační víkendy apod./ - komerční kazety, programy. Osvojení si relaxačních technik – možno zorganizovat i hromadně v rámci pracovní doby.

Užitečné informace k této oblasti:

- Publikace nakladatelství Grada Publishing, s. r. o, Praha - jóga, meditace
- Publikace nakladatelství Votobia, s. r. o, Olomouc – Relaxace, jóga, meditace
- Nabídka programů: www.pppuo.cz

PPP Pardubice

www.ied.cz

www.ccvpardubice.cz

www.civ-up.cz

- CLEGG, B. *Stressmanagement v kostce*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0617-9.
- RENAUDOVÁ, J. *Testy a antistresové programy*. Praha : Solar, 1985. ISBN 80-208-0297-5.
- KRASKA – LÜDECKE, K. *Nejlepší techniky proti stresu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1833-0.

4. Výcvik sociálních dovedností pro učitele. Nejde o edukační činnost, ale o nadstavbu v rámci psychohygieny. V rámci těchto programů je možné osvojit si formy sociálního chování na principu skupinové dynamiky / v rámci skupiny se vytvářejí vztahy, ovlivňují jednotlivce – posilují vazby/. Na základě toho si člověk uvědomí svá slabá místa, pak je možné nasadit vlastní psychoterapii.

Není dobré organizovat pro celé týmy škol, ale pro malé skupiny zájemců – programy by měly mít dlouhodobější charakter /např. trvání po dobu 1 roku/.

Užitečné informace k této oblasti:

- Agentury a organizace, jež nabízejí **akreditované** programy – např. Poradenské centrum Brno – www.rect.muni.cz/centrum/index.php
www.pppuo.cz
- HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro dospělé*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0817-5.

5. Práce s prostředím. Na zpracování koncepce, jak bude pracoviště vypadat, by se měli spolupodílet pracovníci, spoluvytvářet je na základě určitých základních požadavků, které stanoví vedení školy.

6. Případová /kazuistická/ supervize – zprostředkovávají PPP – kazuistická a bálintovská /Bálint – psychoterapeut/ - založeno na práci se vztahem.

Pravidelná nabídka uskutečnění akce buď přímo ve škole nebo pro více škol najednou ve spolupráci s CCV v některém ze školících zařízení.

7. Využívání odborné pomoci. Posilovat u učitelů i povědomí o tom, že v případě závažnějších problémů je nutná i osobní konzultace např. v PPP, které nabízejí i péči o učitele či u psychologa nebo psychiatra.

Užitečné informace k této oblasti:

- www.ippp.cz – seznamy ŠPZ v celé republice

8. Zjišťování klimatu – minimálně jednou ročně je třeba provést v kolektivu pedagogů odborné šetření, aby manažer zjistil aktuální stav klimatu. V souvislosti s novými požadavky, které ukládá ředitelům škol Zákon 561/2004 Sb. ve znění pozdějších úprav a § 8 Vyhlášky č.15/ 2005, se v rámci tzv. autoevaluace škol v mnoha organizacích provádí již pravidelné šetření klimatu a spokojenosti zaměstnanců.

Pro tvorbu koncepce psychohygieny ať již na úrovni jednotlivých škol a SZ či na úrovni zřizovatelů skýtají velký prostor možnosti využití strukturálních fondů EU. V době vzniku této práce jsou již známa předběžná témata výzev projektů ESF, která v rámci jednotlivých prioritních os operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost vytvářejí dostatečný prostor pro zpracování a pozdější realizaci koncepcí psychohygieny jak např. školami, tak i jejich zřizovateli či ostatními subjekty.

S jakými úskalími se manažer může při tvorbě koncepce a její realizaci setkat?

- Bojím se, že se zesměšním.
- Selžu před sebou i před okolím.
- Práce s chybou – pedagogové jsou zaměřeni na výkon, sami sebe známkují, vyhodnocují, neumějí mít nadhled, přijmout, že udělali chybu. Této oblasti je třeba při tvorbě koncepce věnovat pozornost!
- Pokora k exaktním vědám – pedagogičtí pracovníci nepřipouštějí, že:

- je potřeba pomoc zvenčí,
 - nejsou vševedoucí,
 - je třeba věřit někomu jinému.
- Neochota učitelů přispívat na své vzdělávání – časem i financemi. Učitelé často nevyužívají nabídek, které jsou jim předkládány, protože stále ještě převládá podvědomí „odučím a jdu“, proč bych si měl přispívat na své vzdělávání apod.

Kompromisem pro tuto skupinu pedagogů by mohla být moderní forma vzdělávání, která je v poslední době velmi často prosazována, tzv. E-learning, jejíž výhodou je menší časová náročnost, možnost samostatně rozhodovat o době, kdy se účastník bude vzdělávat a rovněž finanční dostupnost – mnohé kurzy jsou pořádány zdarma (např. firma SCIO).

Na druhou stranu se pedagogové mohou setkat i s manažerem, který tuto oblast vzdělávání nebude považovat za důležitou, a proto ji nebude podporovat! V tomto případě je potřeba najít za pomoci spolupracovníků blízkých řediteli školy optimální řešení – konsensus mezi požadavky pedagogického sboru a představami školského manažera. Otevřená a vhodně formulovaná diskuse je určitě doporučenou metodou, jak dojít k optimálnímu řešení.

9. ZÁVĚR

Rozvoj znalostní společnosti klade nové požadavky na jeden z jejích základních pilířů - na školu 21. století, v rámci toho i na oblast řízení lidských zdrojů. Především proměna manažera v lídra s sebou přináší i nové úkoly a cíle pro vedoucí pracovníky ve školství. A právě oblast psychohygieny a s ní související problematika, jež byly v minulých letech poměrně opomíjeny, nabývají v tomto kontextu na důležitosti.

Tato práce alespoň částečně stručně **rozkryla rizika**, která mohou manažery i ostatní pedagogy v pracovním procesu ohrožovat. **Zjistila**, že manažeři ve středních školách a školských zařízeních Pardubického kraje sice pojem psychohygieny znají, jsou si vědomi jeho důležitosti a nutnosti systematické aplikace v praxi, přesto však praktický, systematický a koncepční přístup v realitě ve většině případů chybí. **Zjistila** rovněž, že školští manažeři v Pardubickém kraji nejsou aktuálně významně ohroženi ani zasaženi projevy stresu či syndromu vyhoření. Ve spolupráci s odborníky **poskytla stručnou koncepci psychohygieny**, kterou manažeři mohou dále rozvíjet a přizpůsobovat potřebám svých škol. Umožnila i **zpětnou vazbu** zřizovatelům škol a námět na to, která oblast by v množství změn, jimiž škola 21. století prochází, měla být i z jejich strany podporována a řešena.

Domnívám se, že stanovené cíle byly splněny, i když prostor pro zkoumání dané problematiky je i nadále velký, což tato práce nemohla obsáhnout.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

- SLAVÍKOVÁ, L.; LIPIART, P.; KUČERA, R. a kol. *Vedoucí školy v praxi*. Praha : Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6 .
- BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. 1. díl. Praha : Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6 .
- CARNEGIE, D. *Jak se radovat ze života a práce*. Praha : Talpress, 2007. ISBN 80-85609-53-3
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- EGER, L.: *Stres, prevence a management stresu*. Plzeň : ZČU, 1997
- FRANKL, V. E. *Vůle ke smyslu*. Brno : Cesta, 1997, s. 27. ISBN 80-85139-63-2
- HENNIG, C.; KELLER, G. *Antistresový program pro učitele /orig.Anti-Stress-Programm für Lehrer/*. Praha : Portál, s. r. o, 1996. ISBN 80-7178-093-6.
- KALLWASS, A.; RUSCH, C. *Syndrom vyhoření /orig.Burnout-Syndrom/*. Praha : Portál, s. r. o, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.
- PRAŠKO, J.; PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1698-8.
- PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4. aktualizované vydání. Praha : Portál , 2003. ISBN 80-7178-772-8 .

SEZNAM PŘÍLOH

SLAVÍKOVÁ, L.; LINHART, P.; KUČERA, R. a kol. *Vedení školy v praxi*.

Praha : Raabe, 2006. 8. aktualizace. ISBN 80-8937-13-1.

Příloha 2.1. Identifikační symptomy učitelů

Suchomel, P. *Vyhoří, kdo si neudrží odstup*. *MF Dnes*, 2008, roč. XIX, č. 9, str. E 1. ISSN 1210-1168.

SÝKORA, J.; DVOŘÁK, J. *Člověk v krizi*. Praha : ČZU, 2005. ISBN 80-213-0432-4.

Top ten stress busters. [online]. Dostupné na WWW:

<<http://www.isma.org.uk/content.default.asp?PageId=141>>

Understanding and Preventing Teacher Burnout. *ERIC Digest*. [online]. Dostupné na WWW: <<http://eric.ed.gov>>.

SEZNAM PŘÍLOH

Máte symptomy stresu?

Příloha č.1 Identifikace symptomů stresu.

Příloha č.2 Jednoduchý dotazník pro identifikaci vztahu k práci.

Příloha č. 3 Dotazník pro výzkumné šetření

Přijetí se	Bolesti hlavy	Deprese	Ztráta koncentrace
Nadměrné kouření	Závrať	Podráždění	Častější zapomínání
Zanedbávání osob. vzhledu	Pocení a třes rukou	Výčty svědomí	Častější zamyšlení během dne
Nespavost	Poruchy vidění	Mýšlenky na sebevraždu	Chybné rozhodování
Pozerkunost, nervozita	Vyrážka na kůži	Piac	Méně racionální uvážování
Letargie	Bušení srdce	Agresivní chování	Nemzhodnost, váhavost
Změna sexuální aktivity	Suchá ústa	Podíl střechu, úzkost	
Neobvyklá neobratnost	Vysoký krevní tlak		
Být nálečný	Bolesti zad nebo šíje		
Omezení komunikace	Nachtomný		

Příloha č.1 Identifikace symptomů stresu

Máte symptomy stresu?

(podle EVERARD, K.B., MORRIS, G. Effective school management. London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1996)

Chování	Tělesné	Emoční	Mentální
Přejídání se	Bolesti hlavy	Deprese	Ztráta koncentrace
Přílišné pití alkoholu	Žaludeční potíže	Napětí	Častější zapominání
Nadměrné kouření	Závratě	Podráždění	Častější chybování
Zanedbávání osob. vzhledu	Pocení a třes rukou	Výčitky svědomí	Častější zamyšlení během dne
Nespavost	Poruchy vidění	Myšlenky na sebevraždu	Chybné rozhodování
Roztřkanost, nervozita	Vyrážka na kůži	Pláč	Méně racionální uvažování
Letargie	Bušení srdce	Agresivní chování	Nerozhodnost, váhavost
Změna sexuální aktivity	Suchá ústa	Pocit strachu, úzkosti	
Neobvyklá neobratnost	Vysoký krevní tlak		
Být netečný	Bolesti zad nebo šije		
Omezení komunikace	Nechutenství		

Příloha č.2 **Jednoduchý dotazník pro identifikaci vztahu k práci.**

Hrozí Vám vyhoření, nebo únava?²¹

²¹ Suchomel, P. *Hrozí Vám vyhoření, nebo únava?* MF Dnes, 2008, XIX. roč., č. 9, str. E 2. ISSN 1210-1168

**Dotazník pro ředitele škol a školských zařízení
Pardubického kraje – zjišťování stavu
psychohygieny manažerů ve školství**

Vážení kolegové, ředitelé škol a školských zařízení Pardubického kraje,
zdvořile Vás žádám o pomoc při realizaci výzkumného šetření v oblasti psychohygieny a její koncepce ve školství, které bude jedním z podkladů pro zpracování závěrečné bakalářské práce v rámci ukončení studia Školského managementu na UK Praha. Věřím, že výstupy z mé práce, které mohu zrealizovat pouze s Vaším přičiněním – tzn. pečlivým vyplněním předloženého dotazníku, budou i pro Vás cenným pomocníkem v náročné práci školských manažerů.

Zakřížkujte správný údaj:

Škola	<input type="checkbox"/> Gymnázium	<input type="checkbox"/> SOŠ	<input type="checkbox"/> SOŠ a SOU	<input type="checkbox"/> Ostatní
Velikost školy	<input type="checkbox"/> do 300 žáků	<input type="checkbox"/> 301- 500 žáků	<input type="checkbox"/> nad 500 žáků	
Dle zřizovatele	<input type="checkbox"/> Veřejná	<input type="checkbox"/> Soukromá		
Pohlaví	<input type="checkbox"/> Muž	<input type="checkbox"/> Žena		
Věk	<input type="checkbox"/> Do 35 let	<input type="checkbox"/> 36-45 let	<input type="checkbox"/> nad 45 let	
Počet let ve fci ŘŠ	<input type="checkbox"/> Do 1 roku	<input type="checkbox"/> 1-5 let	<input type="checkbox"/> 6-10 let	<input type="checkbox"/> nad 10 let

Část A:

1. Setkali jste se doposavad ve své řídicí práci s pojmy *psychohygienu* a *burnout* alespoň v teoretické rovině? Hodící se zaškrtněte.

ano, s oběma	pouze burnout	pouze psychohygienu	ne
--------------	---------------	---------------------	----

2. Považujete problematiku psychohygieny pedagogického sboru za důležitou ve vztahu k jeho pracovním výkonům, týmové práci a celkovému klimatu ve škole? Označte na číselné škále, jakou důležitost z hlediska Vaší manažerské práce této problematice přiřkládáte. 1 znamená nejméně důležité téma – 5 prioritní

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Klima pedagogického sboru na mé škole je vyrovnané. Vyjádřete míru souhlasu s výrokiem. Hodící se zaškrtněte.

Plně souhlasím	souhlasím	nemám vyhraněný názor	nesouhlasím	plně nesouhlasím
----------------	-----------	-----------------------	-------------	------------------

4. Máte vytvořenu ve škole jasnou koncepci v oblasti rozvoje psychohygieny pedagogického sboru?

a/ano

b/ne

5. Věnujete v rámci své manažerské činnosti pozornost i psychickému stavu svých podřízených?

a/ano

(napište jak)

.....

b/ne

6. Podporujete DVPP sebe i Vašich zaměstnanců v této oblasti? Jak?

a/ano

b/ne

7. Označte oblast Vaší manažerské práce, kterou považujete za prioritní.

a/personalistika

b/kontrola

c/organizování

d/plánování

e/vedení lidí

8. Pocítil/a jste někdy Vy sám/a na sobě projevy již zmiňovaného syndromu vyhoření?

a/ano

(jaké)

.....

b/ ne

Část B

Prosím neoddělovat od předchozí stránky.

Dotazník burnout. Inventář projevů syndromu vyhoření.

Zakroužkujte výpověď, jež nejvíce odpovídá Vašemu momentálnímu stavu.

	Vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
1. Obtížně se soustřeďuji.	4	3	2	1	0
2. Nedokáži se radovat ze své práce.	4	3	2	1	0
3. Připadám si fyzicky „vyždímaný/á“	4	3	2	1	0
4. Nemám chuť pomáhat problémovým žákům	4	3	2	1	0

5.Pochybují o svých profesion.schop.	4	3	2	1	0
6.Jsem sklíčený/á.	4	3	2	1	0
7.Jsem náchylný/á k nemocem.	4	3	2	1	0
8.Pokud je to možné, vyhýbám se odborným rozhovorům s kolegy.	4	3	2	1	0
9.Vyjadřuji se posměšně o rodičích i žácích.	4	3	2	1	0
10.V konfliktních situacích ve škole se cítím bezmocný/á.	4	3	2	1	0
11.Mám problémy se srdcem, dýcháním, trávením.	4	3	2	1	0
12.Frustrace ze školní práce narušuje mé soukromé vztahy.	4	3	2	1	0
13.Můj odborný růst a zájem o obor zaostávají.	4	3	2	1	0
14.Jsem vnitřně neklidný/á a nervózní.	4	3	2	1	0

15. Jsem napjatý/á.	4	3	2	1	0
16. Vyučování omezují na pouhé zprostředkování učiva.	4	3	2	1	0
17. Přemýšlím o odchodu z učitelského povolání.	4	3	2	1	0
18. Trpím nedostatkem uznání a ocenění.	4	3	2	1	0
19. Trápí mě poruchy spánku.	4	3	2	1	0
20. Vyhýbám se účasti na dalším vzdělávání.	4	3	2	1	0
21. Hrozí mi nebezpečí, že ztratím přehled o dění v oboru.	4	3	2	1	0
22. Cítím se ustrašený/á.	4	3	2	1	0
23. Trpím bolestmi hlavy.	4	3	2	1	0
24. Pokud je to možné, vyhýbám se rozhovorům se žáky.	4	3	2	1	0

Vyhodnocení dotazníku

Do následujících řádků запиšte vedle čísel jednotlivých výpovědí počet bodů, které jste získali, a sečtěte je pro každou rovinu zvlášť:

Kognitivní rovina:

Č.1.....+č.5.....+č.9.....+č.13.....+č.17.....+č.21..... =

Citová rovina:

Č.2.....+č.6.....+č.10.....+č.14.....+č.18.....+č.22..... =

Tělesná rovina:

Č.3.....+č.7.....+č.11.....+č.15.....+č.19.....+č.23..... .. =

Sociální rovina:

Č.4.....+č.8.....+č.12.....+č.16.....+č.20..... +č.24..... .. =

V každé rovině získáváte od 0 do 24 bodů.

Nakonec sečtěte všechny 4 roviny dohromady – souhrnné číslo označuje celkovou míru náchylnosti ke stresu a syndromu vyhoření.

Rozmezí součtu je 0 – 96 bodů. Čím je součet nižší, tím jste na tom lépe, tzn. Vaše rezistence vůči stresu i následnému zasažení syndromem burnout je větší.

Z dosažených hodnot můžete tedy vyčíst Váš individuální stresový profil.

Kolegové, velmi děkuji za seriózní vyplnění dotazníku a jeho včasné odevzdání.

Mgr. Iva Pohanková, LH SOŠ a SOU Pardubice, s. r. o

pedagogická ředitelka

iva.pohankova@lhs.pardubice.indos.cz