

**UNIVERZITA KARLOVA**

**Pedagogická fakulta**

**Centrum školského managementu**

# **SYNDROM VYHOŘENÍ**

**Příčiny vzniku, současný stav a prevence u učitelek  
mateřských škol z pohledu řídicího pracovníka**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Martina Suchomelová</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>PaedDr. Jiří Knoll</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>8. dubna 2010</b>

## **Čestné prohlášení**

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

Martina Suchomelová

## **Poděkování**

Děkuji PaedDr. Jiřímu Knollovi za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytl při zpracování bakalářské práce.

## **Resumé:**

Syndrom vyhoření (burn-out syndrom) je plynulý, postupný a dlouhodobý proces vyskytující se u profesí vyžadujících vysokou míru pracovního a emocionálního nasazení a empatie. Mezi tyto profese patří nesporně i profese pedagogická.

Závěrečná bakalářská práce se zabývá příčinami vzniku syndromu vyhoření, jeho aktivátory, analýzou současného stavu a návrhem postupů při jeho eliminaci a prevenci v mateřských školách severočeského regionu z pohledu řídicího pracovníka.

Na základě dotazníků vyplněných respondenty a jejich vyhodnocením jsem dospěla k závěru, že zasažení syndromem vyhoření učitelkám mateřských škol zkoumaného regionu aktuálně nehrozí, řídicí pracovníci tuto problematiku znají, ale postrádají praktické informace a znalosti k provádění preventivních opatření.

Největší přínos této práce spatřuji v možnosti rozšíření mých znalostí o problematice syndromu vyhoření a jejího základního shrnutí v možné metody a kroky, které by řídicím pracovníkům pomohly při prevenci výskytu syndromu vyhoření v mateřských školách.

## **Summary:**

Burn-out syndrom is following, consecutive and long time process, which appears by professions demanding high level of working and emotional effort and empathy. Pedagogical profession belongs undoubtedly among these professions.

The final bachelor work is focused on causes of appearing of burn-out syndrom, its activators, analysis of contemporary state and suggestion of ways with its elimination and prevention at kindergartens of Northern Bohemia from a point of view of a leading employee.

Based on questionnaires fulfilled by respondents and their evaluation I got a view, that teachers at kindergartens of this region are not touched by burn-out syndrom, leading employees know this problem, but they miss practical information and knowledge to do precautions.

The biggest contribution of this work I see in the possibility of increasing my knowledge about burn-out syndrom problem and its basic summary in possible methods and steps, which would help to leading employees at prevention when burn-out syndrom appears at kindergartens

## **Klíčová slova:**

Syndrom vyhoření, osobnost učitelky mateřské školy, řídicí pracovník, mateřská škola, prevence syndromu vyhoření

## Obsah:

ÚVOD.....	7
1 CÍL PRÁCE.....	8
2 SYNDROM VYHOŘENÍ.....	9
2.1 Pojem syndrom vyhoření.....	9
2.2 Fáze syndromu vyhoření .....	12
2.3 Roviny symptomů syndromu vyhoření .....	14
3 PŘÍČINY A AKTIVÁTORY SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	16
3.1 Úloha řídicího pracovníka .....	20
4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	21
4.1 Metody výzkumného šetření .....	21
4.2 Cíle výzkumného šetření .....	22
4.3 Formulace hypotéz .....	22
4.4 Průběh výzkumu .....	23
5. VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A JEJICH ANALÝZA .....	24
5.1 Vyhodnocení hypotéz.....	37
6 NÁVRHY A OPATŘENÍ .....	38
7 MOŽNOSTI PREVENCE.....	39
8 ZÁVĚR.....	47
POUŽITÁ LITERATURA.....	49
PŘÍLOHY.....	51

# ÚVOD

Syndrom vyhoření (burn-out syndrom) je znám tak dlouho jako lidstvo samo. V každé době a v každém čase se s problémem vyhoření můžeme setkávat a každá doba přináší důvody k tělesnému, duševnímu i emocionálnímu vyčerpání.

Dnešní doba klade na jednotlivce nemalé nároky, na pracovní výkony, aktivitu, efektivitu, flexibilitu, rozšiřování kompetencí a další vzdělávání. Toto vše se však musí dostávat do rovnováhy s uvolněním, relaxací a načerpáním nových sil, jinak může dojít k přetížení fyzických a psychických možností a počátku jevu zvaného syndrom vyhoření. U každého člověka se nemusí zákonitě projevit ve všech charakteristikách, každý člověk má větší či menší sklony k projevům v oblasti fyzické (tělesná onemocnění), psychické (duševní problémy) nebo sociální (problémy ve vztazích). Nejtěžší formy vyhoření se mohou projevit u osob, které byly pro něco zapálené, na něco se těšily, věnovaly tomu mnoho úsilí a energie, ale nesplnilo se jejich očekávání, nedostaly zpětnou vazbu a nedostalo se jim odpovídajícího uznání.

Bakalářská práce je členěna na teoretickou část a část výzkumnou s analýzou získaných dat. V teoretické části se bakalářská práce zaměřuje na vymezení pojmu syndrom vyhoření, jeho fáze a roviny symptomů, neboť tyto okruhy tvoří páteř celé zkoumané problematiky, a dále pedagogické profesi, která patří mezi hlavní profesní skupinu, u které lze za určitých okolností vznik a rozvoj syndromu vyhoření předpokládat.

Ve výzkumné části jsou stanoveny výzkumné otázky, popsán výzkumný soubor, vymezeny metody provedení výzkumu a technika sběru dat.

V analytické části jsou vyhodnoceny získané informace. Z nich je vyhodnocen skutečný stav, v jakém se učitelky mateřských škol nacházejí z hlediska syndromu vyhoření, a zda vůbec existují v tomto směru preventivní opatření. Kromě interpretace bude dalším výstupem souhrn užívaných zdrojů prevence dle teoretických pramenů čerpaných z odborné literatury a případné doplnění těchto pramenů o získané poznatky z praxe.

# 1 CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je protektoring učitelek mateřských škol řídicím pracovníkem před syndromem vyhoření. Práce vychází z analýzy dat získaných od respondentů v severočeském regionu (Liberecko, Jablonecko a Turnovsko), vytipování aktivátorů, které mohou být příčinou vzniku syndromu vyhoření. Dále navrhuje možné postupy pro vedení lidí řídicím pracovníkem při eliminaci a prevenci syndromu vyhoření.



## 2 SYNDROM VYHOŘENÍ

Syndrom vyhoření je konečným stadiem dlouhodobého procesu, na jehož počátku je veliké nadšení, elán, ponoření se do problému, snaha o jeho rychlé a efektivní řešení. Většinou se ale nedostává dostatečné a očekávané odezvy, člověk nezažívá takový pocit úspěchu, který by potřeboval, jeho nadšení, úsilí a elán postupně slábne a na jeho konci nastává stav emocionálního vyčerpání, stav, který je diagnostikován jako syndrom vyhoření.

### 2.1 Pojem syndrom vyhoření

Již od sedmdesátých let 20. století se lékaři, psychologové i psychiatři zabývají diagnostikováním stavů celkového vyčerpání. Stavů, které se projevují v různých oblastech chování, jednání, motivací a emocí a ovlivňují postoje, názory a výkonnost nejen při profesionálním chování a jednání osob. Tyto stavy se označují jako syndrom vyhoření, vyhaslosti a vyčerpání.

Definice syndromu vyhoření se obecně shodují v těchto bodech:

1. jedná se o psychický stav, prožitek vyčerpání,
2. vyskytuje se zvláště u profesí, obsahujících práci s lidmi nebo alespoň kontakt s lidmi,
3. tvoří jej řada symptomů především v oblasti psychické, částečně i fyzické a sociální,
4. všechny hlavní složky tohoto syndromu vycházejí z chronického stresu.

Různých negativních emocionálních jevů v lidském životě podobných syndromu vyhoření je více, a proto je důležité seznámit se s nimi, abychom od nich mohli syndrom vyhoření odlišit. Patří mezi ně zejména:

## **1. Stres**

Stres je nejčastěji definován jako nadměrná zátěž neúnikového druhu vedoucí k trvalé stresové reakci, ústící ve tkáňové poškození, k poruše adrenokortikálních funkcí a psychosomatickým poruchám.<sup>1</sup>

Stres znamená napětí, zátěž a tlak, při kterém je krátkodobě či dlouhodobě vystaven organismus mimořádným podmínkám. Jedná se o souhrn fyzických a duševních reakcí na nepoměr mezi skutečností a očekáváním, je duševním stavem a odpovědí na výrazně působící fyzickou či duševní zátěž.

Stres můžeme rozlišit na eustres, pozitivní zátěž, která v přiměřené míře stimuluje jedince k lepším či vyšším výkonům, a distres, který je naopak nadměrnou zátěží a může jedince nejen poškodit a vyvolat onemocnění, ale dokonce přivodit i smrt. Stres se může objevit při různých činnostech, naproti tomu syndrom vyhoření obvykle vzniká jen u těch činností, kdy dochází k osobnímu styku s jinými lidmi. Stres ale může v syndrom vyhoření postupně přecházet.

## **2. Deprese**

Deprese je stav psychiky, duševní porucha, která se u člověka projevuje dlouhodobě skleslými náladami, úzkostí, pocity osamělosti, bezmoci, únavy, ztrátou zájmů a problémy s pamětí a pozorností. Deprese může být vedlejším příznakem syndromu vyhoření, ale i samostatným jevem. Deprese se dá léčit medikamenty, ale syndrom vyhoření nikoliv.

## **3. Únava**

Únava mívá užší vztah spíše k fyzické zátěži než syndrom vyhoření. Duševní únavu pozorujeme i u syndromu vyhoření. V tomto případě je ale vždy spojována s pocity selhání a marnosti.

---

<sup>1</sup> HARTL, P., Psychologický slovník, 2001

Je mnoho dalších, zejména duševních onemocnění a projevů, které hlavně v počátcích mohou syndrom vyhoření připomínat či s ním mohou být zaměňovány. Syndrom vyhoření je však nemoc, a jako takový je uveden v Mezinárodní klasifikaci nemocí.

## 2.2 Fáze syndromu vyhoření

1. **NADŠENÍ** – pracovní elán, vysoké ideály, práce přesčas, vysoká angažovanost, zanedbávání vlastních mimopracovních aktivit.

Pokud má dojít k vyhoření, musí být člověk nejprve zapálen a hořet. Zažívá obrovské nadšení a elán. Přistupuje k problémům s velkým entusiasmem a pozitivním naladěním. Problém bývá často v tom, že není schopen reálného náhledu na hloubku a závažnost problému, do jehož řešení se pouští. Znamé učitelské rčení: „Ve mně se narodil druhý Komenský!“

2. **STAGNACE** – nadšení upadá, ideály se nedaří realizovat, nedochází k očekávané zpětné vazbě a ocenění. Požadavky žáků, rodičů a vedení školy učitele zatěžují.

Postupně oheň slábne a palivo se jakoby ztrácí. Pokud si člověk neuvědomí, že potřebuje odpočívat, doplňovat energii a jede na plný výkon příliš dlouho, musí se to zákonitě projevit. Ne, že by nechtěl, že by se málo snažil, ale vše nejde tak, jako na začátku. Člověk si uvědomí, že cíle, které si dal (být skvělým učitelem, zvládnout problémy všech dětí, změnit současný špatný systém ve školství, vymyslet nové postupy...), jsou možná ještě dál, než byly na počátku. Vidí, že bariéry, které se postupně objevují, jsou větší, než čekal. Dostává se do fáze stagnace. V této fázi je ještě velká naděje vystoupit z procesu, který k syndromu vyhoření vede. Je důležité najít si prostor pro koníčky a naučit se odpočívat, případně navštívit odborného lékaře.

3. **FRUSTRACE** – dochází ke sporům, překážkám, otázkám po smyslu práce, emocionálním a fyzickým potížím. Učitel vnímá žáky negativně a škola pro něj představuje velké zklamání.

Pokud člověk nenajde náhled na problém, nezadržitelně se blíží ke stadiu vyhoření. Postupně ztrácí sílu, energii, motivaci a roste únava. U učitelů se zvětšuje odpor k dětem ve škole i mimo školu. Rozčilují je řeči kolegů o škole a postupně o čemkoliv, odmítají lidi, věci a činnosti, často mění nálady. Začínají se objevovat

psychosomatické obtíže. Důsledkem může být nezvládnutelné hubnutí nebo naopak přejídání a nabírání na váze, útek ke konzumaci alkoholu...

4. **APATIE** – povolání se stává pouze zdrojem obživy, učitel dělá jen to nejnnutnější. Mezi učitelem a žáky vládne nepřátelství a cítí se, jako by jej všichni a vše obtěžovalo.

Pokud v tomto stadiu nepřijde pomoc nebo změna, zbývá jen krok do skutečného vyhoření. Ale dosáhnout jakékoliv změny v této době je už skutečný problém, který již vyžaduje odbornou pomoc, neboť člověku zbývá málo síly. Ta není spotřebovávána na samotnou práci, ale spousta jí padne na překonávání odporu k tomu, aby se vůbec začal prací zabývat. Člověk sice chodí do práce, ale jen proto, že mu nic jiného nezbývá, pokud ho krátkodobě „neosvobodí“ nějaká nemoc, která zdánlivě nemusí mít s procesem vyhoření nic společného. Nemá sílu na změnu, má pocit, že nic jiného neumí, že je pozdě hledat jinou cestu. Je bez nadšení, jakéhokoliv elánu a je na něm vidět, jak ho vše okolo štve. Dostal se na pomyslné psychické dno.

5. **SYNDROM VYHOŘENÍ** – vyhoření, pocit absolutní ztráty sebe samého. Je dosaženo stadia úplného vyčerpání.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I., Strašák – syndrom vyhoření

## **2.3 Roviny symptomů syndromu vyhoření**

U člověka zasaženého syndromem vyhoření jsou zasaženy centrální psychofyzické funkce v různém stupni. Projevují se celou řadou vegetativních a funkčních obtíží a posléze zasahují i sociální oblast. Jedná se o symptomy projevující se v rovině kognitivní, tělesné, sociální a citové.

### **Kognitivní rovina (poznávací a rozumová):**

- ztráta nadšení, zodpovědnosti,
- nechuť, lhostejnost k práci,
- negativní postoj k sobě,
- negativní postoj k práci, k instituci, ke společnosti, k životu,
- únik do fantazie,
- potíže se soustředěním, zapomínáním,
- neschopnost pracovního nasazení.

### **Tělesná rovina:**

- únava, apatie, ochablost, vyčerpání,
- bolesti hlavy, svalů,
- poruchy krevního tlaku,
- potíže se spaním – nespavost, noční děsy,
- žaludeční vředy,
- zvýšené riziko závislostí všeho druhu,
- zažívací potíže,
- dýchací potíže a poruchy,
- zranění způsobená riskantním chováním.

### **Sociální rovina:**

- pokles sociability, nezájem o hodnocení druhými osobami,
- narůstání konfliktů, které vznikají nezájmem, lhostejností k okolí,
- nízká až naprostá ztráta empatie,
- tendence redukovat kontakt s klienty i kolegy,

- nedostatečná příprava k výkonu práce,
- pocit obtěžování ze strany klientů,
- omezení kontaktů s klienty a kolegy,
- emocionální chlad a lhostejnost při jednání s lidmi,
- apatie k problémům druhých.

**Citová rovina:**

- sklíčenost, skleslost, depresivní ladění, pocity smutku,
- citový chlad a prázdnota,
- popudlivost, nervozita,
- sebelítost,
- pocit nadměrného a dlouhodobého úsilí s malou efektivitou,
- pocit nedostatku uznání.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> HENNIG, C., KELLER G., Antistresový program pro učitele

### 3 PŘÍČINY A AKTIVÁTORY SYNDROMU VYHOŘENÍ

Hlavní kompetence učitelky mateřské školy vymezuje Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání a je vhodné pro přiblížení náročnosti tohoto povolání jej připomenout.

**Učitelka mateřské školy by měla vykonávat tyto odborné činnosti:**

- analyzovat věkové a individuální potřeby dětí a v rozsahu těchto potřeb zajišťovat profesionální péči o děti, jejich výchovu a vzdělávání,
- realizovat individuální a skupinové vzdělávací činnosti směřující k rozvoji dětí a rozšiřování jejich kompetencí (schopností, dovedností, poznatků a postojů),
- samostatně projektovat výchovné a vzdělávací činnosti, provádět je, hledat vhodné strategie a metody pro individuální i skupinové vzdělávání dětí,
- využívat odborných metodik a uplatňovat didaktické prvky odpovídající věku a individualitě dětí,
- plánovat a provádět individuální výchovně vzdělávací činnosti s dětmi se speciálně vzdělávacími potřebami,
- provádět evaluační činnosti, tj. sledovat a posuzovat účinnost vzdělávacího programu, kontrolovat a hodnotit výsledky své práce, sledovat a hodnotit individuální pokroky dětí v jejich rozvoji a učení, monitorovat, kontrolovat a hodnotit podmínky, v nichž se vzdělávání uskutečňuje,
- výsledky evaluace samostatně uplatňovat v plánování i v procesu vzdělávání,
- provádět poradenské činnosti pro rodiče ve věcech výchovy a vzdělávání jejich dětí v rozsahu odpovídajícím jejím pedagogickým kompetencím,
- analyzovat vlastní vzdělávací potřeby a naplňovat je sebevzdělávacími činnostmi,
- monitorovat a evidovat názory, přání a potřeby partnerů ve vzdělávání (rodičů, dětí, spolupracovníků, základní školy, obce) a na získané podněty reagovat.

**Učitelka mateřské školy vede vzdělávání tak, aby dětem zajistila:**

- pohodu po stránce fyzické, psychické i sociální,



- rozvoj v souladu s jejich schopnostmi a možnostmi a současně podněcovat jejich harmonický rozvoj,
- dostatek podnětů k učení,
- posilování zdravého sebevědomí a jejich důvěru ve vlastní schopnosti,
- možnost vytvářet a rozvíjet vzájemné vztahy a cítit se ve skupině bezpečně,
- dostatečnou podporu a stimulaci pro rozvoj řeči a jazyka,
- možnost seznámení se vším, co je pro jejich každodenní činnosti důležité,
- speciální podporu a pomoc, pokud ji aktuálně či dlouhodobě potřebují.

**Ve vztahu k rodičům má učitelka mateřské školy:**

- usilovat o vytváření partnerských vztahů,
- umožnit rodičům přístup do třídy a možnost účastnit se spolu s dítětem činností,
- umožnit rodičům aktivně se účastnit na tvorbě programu školy i na jeho hodnocení,
- vést s rodiči dítěte průběžný dialog o dítěti, jeho prospívání, rozvoji a učení.

Vliv osobnosti učitelky mateřské školy na dítě je tedy poměrně velký. Její osobnostní vlastnosti jsou důležité nejen pro rozvoj konkrétního dítěte, ale i pro celkové klima školy či třídy.

Současná situace učitelek mateřských škol však není jednoduchá. Tato profese vyžaduje kromě výborných znalostí předškolní pedagogiky i mnoho dalších dovedností. Jsou to nejen komunikační dovednosti, které uplatňuje v komunikaci s dětmi i dospělými, ale také vysoká míra pracovního a emocionálního nasazení a empatie.

Pedagogická práce není v naší společnosti přijímána vždy s takovým respektem, jaký by si opravdu zasloužovala. Povolání učitele má malou společenskou prestiž a v praxi se často setkáváme i s negativním postojem rodičů k učiteli i ke vzdělávání.

Zvýšená psychická zátěž, která je na pedagogy v současné době často kladena, způsobuje stres, který sám o sobě může i krátkodobě pedagoga aktivovat (eustres), ale dlouhodobě a vlivem dalších negativních okolností může vyústit až do syndromu vyhoření.

Zátěže, které učitelky mateřských škol mnohdy pociťují, se dají rozdělit do několika oblastí.

**Zátěž související s prací** – ke kvalitnímu výkonu jsou pracovní podmínky velmi důležité. Je třeba si uvědomit, že špatné klima na pracovišti působí značně negativně na nervový systém pedagoga. Aktivátorem mohou být špatné pracovní podmínky (nedostatečný pracovní prostor, hluk, žádné prostory k odpočinku či relaxaci nebo malé a sdílené často s mnoha dalšími kolegy, nekvalitní osvětlení tříd). Neméně podstatným aktivátorem může být špatná organizace práce jak ze strany nadřízeného, tak i vlastní špatné rozvrhnutí pracovních úkolů a příprava na pedagogickou práci, nedostatek kvalitních nabídek na další vzdělávání a nedostatek podpory ze strany řídicího pracovníka, často i mobbing na pracovišti. V neposlední řadě je velkým aktivátorem vysoký počet dětí ve třídách a stále rostoucí legislativa a administrativa.

**Zátěž související s psychikou** – pokud dochází k nahromadění stresových faktorů ať již v pracovním procesu, tak i v osobním životě (závažná choroba, smrt blízkého člena rodiny, špatná finanční situace, rozchod s partnerem), může dojít u pedagoga ke ztrátě smyslu práce. Často se nezvládnutí celé situace projeví různými závislostmi (na nikotinu, alkoholu, lécích) nebo přejídáním či naopak nechutenstvím.

**Zátěž související se sociální oblastí** – nároky na pedagogy se neustále zvyšují vzhledem ke zvyšujícím se negativním faktorům a nedostatkům ve výchově dětí v rodinách. Objevuje se snaha rodičů přenést veškerou odpovědnost za výchovu dětí na vzdělávací instituci, tedy mateřskou školu, a z nedostatků, a chyb ve výchově činit zodpovědné právě pedagogy. Negativním přínosem práce pedagogů bývají často i média.

**Zátěž související se způsobem života** – u pedagogů bývá problémem nedostatek pohybu, často ani po pracovní době, díky únavě, nevolí relaxační ani sportovní aktivity, což může vést k nadváze a s tím spojeným zdravotním problémům. Velmi negativní dopad má též nepravidelná strava, přejídání, často nedodržování pitného režimu, kouření a nepravidelný denní režim.

Z výše uvedeného vyplývá, že zátěž jako taková může časem ovlivnit různé složky osobnosti.

Dle diagnostických statistik se podíl pedagogů zasažených vysokým stupněm vyhoření pohybuje mezi 15–20 %. Problémy postihují především pedagogy s vysokým počtem

problémových dětí. V mateřské škole se to týká především učitelek, které pracují ve speciálních třídách, a služebně i věkově starších učitelek.

### **3.1 Úloha řídicího pracovníka**

Vzhledem k tomu, že se syndrom vyhoření ve velké míře dotýká a promítá do postojů a způsobů chování pedagogických pracovníků, které přímo souvisí s jejich pracovním výkonem (časté absence, fluktuace, snížený výkon a pracovní úsilí, nepohoda a konflikty na pracovišti s kolegy, dětmi a rodiči), má tedy kromě ostatních i ekonomické důsledky. Je proto v zájmu řídicího pracovníka, aby se tímto problémem nejen zabýval, ale i hledal příčiny a zaměřil se na prevenci a eliminaci tohoto syndromu.

Úloha řídicího pracovníka v mateřské škole, která mimo jiné spočívá ve vedení lidí, je v intervenci. Vtáhne učitelky do celkového dění v organizaci, v rámci delegování pravomocí zvýší jejich podíl na rozhodování a stanoví základní pravidla, se kterými se mohou ztotožnit, a nastolí spokojenost a spolupráci mezi kolegy i nadřizeným a v neposlední řadě zlepší celkové klima školy. Nedílnou součástí je i jasný kariérní řád a v rámci možností i spokojenost s finančním ohodnocením.

Vhodnou metodou může být pro tyto účely i supervize. Je to proces, který slouží k pravidelné korekci profesionálního chování a je posilou a prevencí proti syndromu vyhoření. Dříve se tato metoda používala především v ekonomickém prostředí a znamenala zde dohled či kontrolu. Dnes je využívána často v oblastech řízení lidských zdrojů. Supervize je metodou řízení, vzdělávání a podpory, která pomáhá řešit konkrétní problémové situace. Jedná se o systematickou pomoc při řešení problémů, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na jeho profesním problému. Přispívá ke zkvalitnění práce a řízení v organizaci.

#### **Supervize pak tedy může být řídicímu pracovníku nápomocna:**

- k vyjasnění poslání pracoviště a celé organizace,
- k prevenci syndromu vyhoření pracovníků,
- k prevenci přepracovanosti,
- k účinnému zvládnutí pocitů bezmoci a viny,
- k účinnějšímu zacházení s vlastními zdroji pracovníků.

## 4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Důležitou součástí výzkumného šetření bakalářské práce je stanovení plánu výzkumu, který konkretizuje jednotlivé etapy. Patří sem vytyčení výzkumné strategie a upřesnění volby metod pro získání dat a jejich analýzu. Následuje etapa sběru dat, na kterou je kladen velký důraz, protože přináší údaje a základ pro následné vyhodnocení a analýzu.

### 4.1 *Metody výzkumného šetření*

Ve výzkumné části bakalářské práce byla zvolena metoda dotazníkového sběru dat jako způsobu šetření, při kterém jsou potřebné informace od respondentů získávány písemně prostřednictvím otázek na předtištěném formuláři.

Dotazníky jsou zaměřeny na výzkum četnosti výskytu syndromu vyhoření u učitelů mateřských škol, rovin symptomů, které nejvíce postihuje, a na postoje řídicích pracovníků k této problematice. Ve výzkumném šetření byly použity celkem tři dotazníky. Dva standardizované z literatury (Hennig, C. a Keller, G., Antistresový program pro učitele) a třetí vlastní, sestavený z dotazů přímo pro řídicí pracovníky. Ve všech dotaznících byly přesně formulovány otázky a uvedena škála odpovědí. Respondenti pouze označovali tu odpověď, která nejvíce vystihuje jejich názor nebo pocity. Dotazníky jsou uvedeny jako přílohy.

Cílovou skupinou výzkumu byly učitelky mateřských škol severočeského regionu, konkrétně Liberecka, Jablonecka a Turnovska. Vyhodnocováno bylo 135 dotazníků pro učitelky mateřských škol a 48 pro řídicí pracovníky mateřských škol. Pro účely této práce je vzorek respondentů považován za 100%.

## **4.2 Cíle výzkumného šetření**

### **Cílem výzkumu bylo zjistit:**

- v jakém rozsahu postihuje syndrom vyhoření jednotlivé skupiny učitelek mateřských škol dle věkových skupin a regionů,
- jakou z rovin syndromu vyhoření dle symptomů jsou učitelky mateřských škol zasaženy nejvíce,
- zda znají řídicí pracovníci mateřských škol pojem syndrom vyhoření a zda s ním mají zkušenost,
- do jaké míry jsou řídicí pracovníci mateřských škol schopni případným nastupujícím fázím či samotnému syndromu vyhoření u svých podřízených čelit a zda znají způsob prevence.

## **4.3 Formulace hypotéz**

### **Hypotéza č. 1**

Riziko výskytu syndromu vyhoření u učitelek mateřských škol se s věkem zvyšuje.

### **Hypotéza č. 2**

Syndromem vyhoření dle symptomů jsou učitelky mateřských škol zasaženy v rovině kognitivní více než v rovinách ostatních.

### **Hypotéza č. 3**

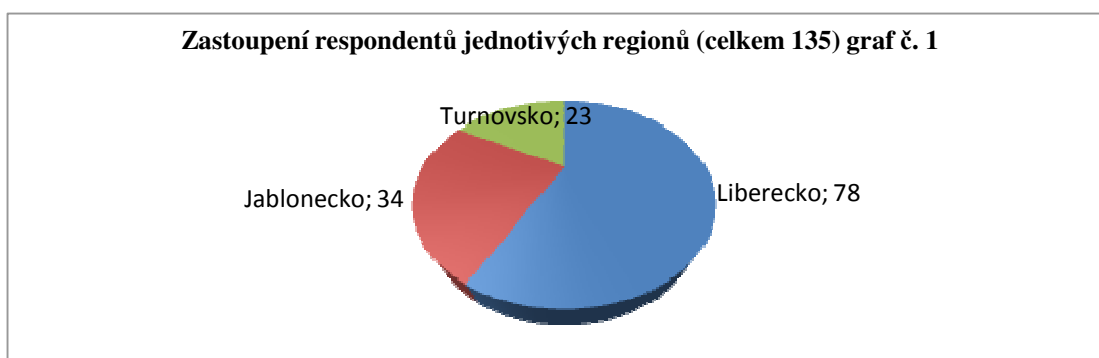
Řídicí pracovníci mateřských škol znají pojem syndrom vyhoření, ale neznají účinný způsob prevence.

## 4.4 Průběh výzkumu

Vlastnímu zahájení dotazníkového šetření předcházela tzv. „pilotní studie“, aby se prokázalo, zda jsou dotazníky a formulace v nich pro respondenty srozumitelné. Přípravené verze dotazníků byly předloženy deseti učitelkám v mateřské škole, v níž jsem řídícím pracovníkem, a bylo ověřeno, že jsou pro všechny srozumitelné, tudíž jsem přistoupila k samotnému výzkumu.

Sběr dat proběhl v průběhu měsíců prosince 2009 až února 2010. Výzkumné šetření jsem prováděla na území severočeského regionu, konkrétně na Liberecku, Jablonecku a Turnovsku. Celkem jsem oslovila se souhlasem a prostřednictvím těchto obcí s rozšířenou působností 93 mateřských škol (Liberecko 51, Jablonecko 26, Turnovsko 16) a konkrétně jejich učitelky a řídící pracovníky. Od respondentů se celkem vrátilo a vyhodnocováno bylo 135 vyplněných dotazníků. Nejvíce respondentů, kteří dotazníky vyplnili, je z Liberecka. Ve zkoumaném vzorku jsou zastoupeny pouze ženy, průměrným respondentem dotazníku byla učitelka mateřské školy se středoškolským vzděláním. Dotazník pro řídící pracovníky mateřských škol vyplnilo 48 respondentů. Všichni respondenti byli v úvodu seznámeni s mým studijním oborem i s tématem mé bakalářské práce. Upozornila jsem je rovněž na fakt, že jde o výzkum anonymní a kromě dvou charakteristik (věk a obec) nepotřebuji žádné konkrétní údaje o jejich osobě.

Výhodou souboru respondentů je fakt, že se jedná o mateřské školy v různých lokalitách, různých zřizovatelů od malých obcí až po Statutární město Liberec. Dotazníky byly zcela anonymní a díky tomu mohu konstatovat, že respondenti byli v odpovědích více otevření. Z tohoto důvodu předpokládám, že budou mít výsledky hodnocení vypovídající charakter.



## 5. VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A JEJICH ANALÝZA

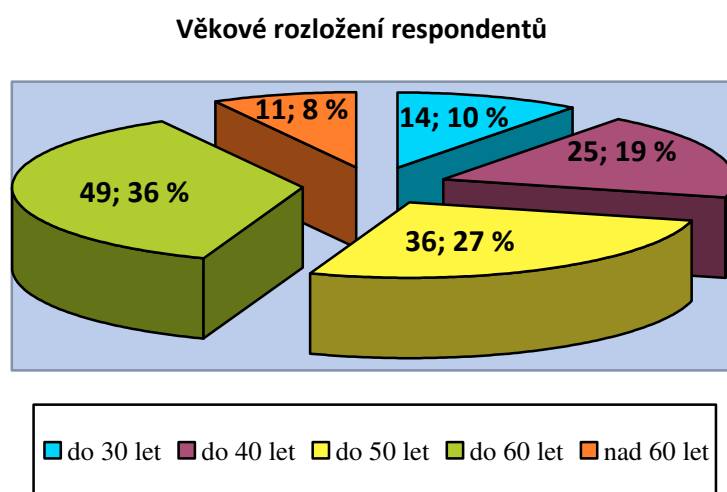
V tomto výzkumu bylo zpracováno celkem 135 dotazníků od pedagogů mateřských škol a 42 dotazníků od řídicích pracovníků. V první části analyzují míru syndromu vyhoření dle demografických údajů a věku dle dotazníků č. 1 a č. 2 (hypotéza č. 1), ve druhé pak míru vyhoření v jednotlivých rovinách dle symptomů (hypotéza č. 2) a ve třetí přístup řídicího pracovníka k této problematice dle dotazníku č. 3 (hypotéza č. 3).

Na závěr provádím verifikaci, tedy ověřování hypotéz.

### Míra syndromu vyhoření dle demografických údajů

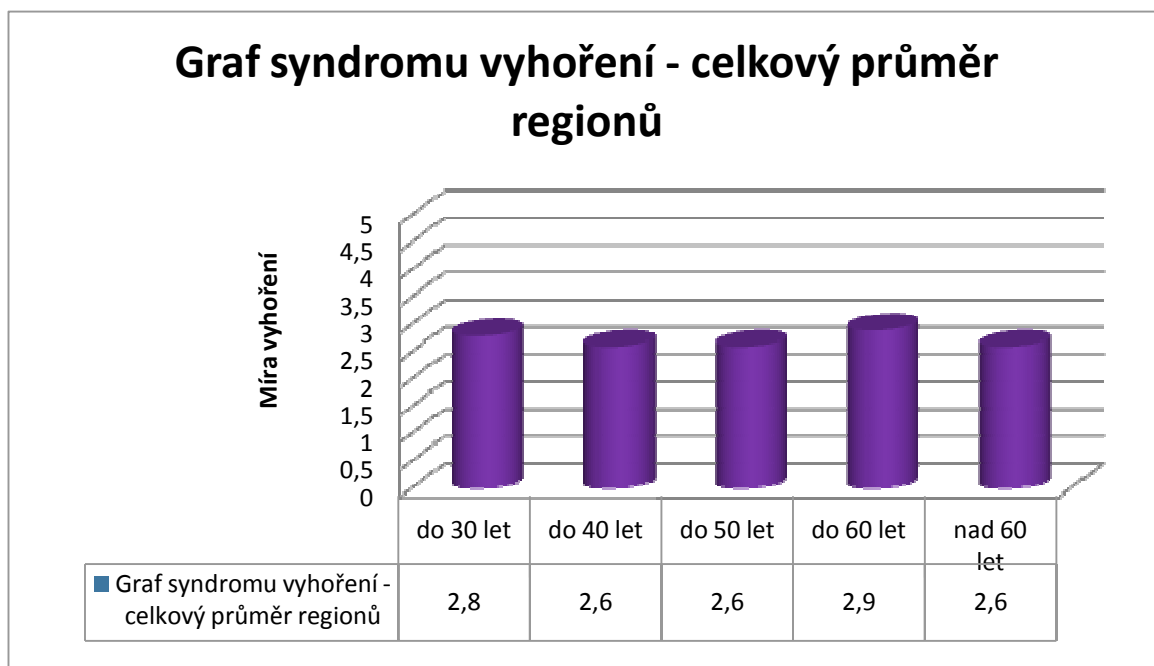
Jedním z posuzovaných faktorů, který má také vliv na celkové vyčerpání a vyhoření, je vedle demografických údajů i věk, neboť jinou zátěž cítí mladý pedagog ve věku do 30 let, jinou pracovník ve středních letech (31–50 let) a jinou člověk, který je pedagogem téměř celý svůj profesní život nebo je již dokonce před odchodem do penze (51 a více let). Početně nejvíce zastoupeným „vzorkem“ byli pedagogové ve věku od 50 do 60 let ve všech regionech, což mimo jiné potvrzuje celkové tendence ke stárnutí pedagogických sborů. Věkové rozložení respondentů, jejich počet a procentuální zastoupení viz graf č. 2.

Graf č. 2





Graf č. 3

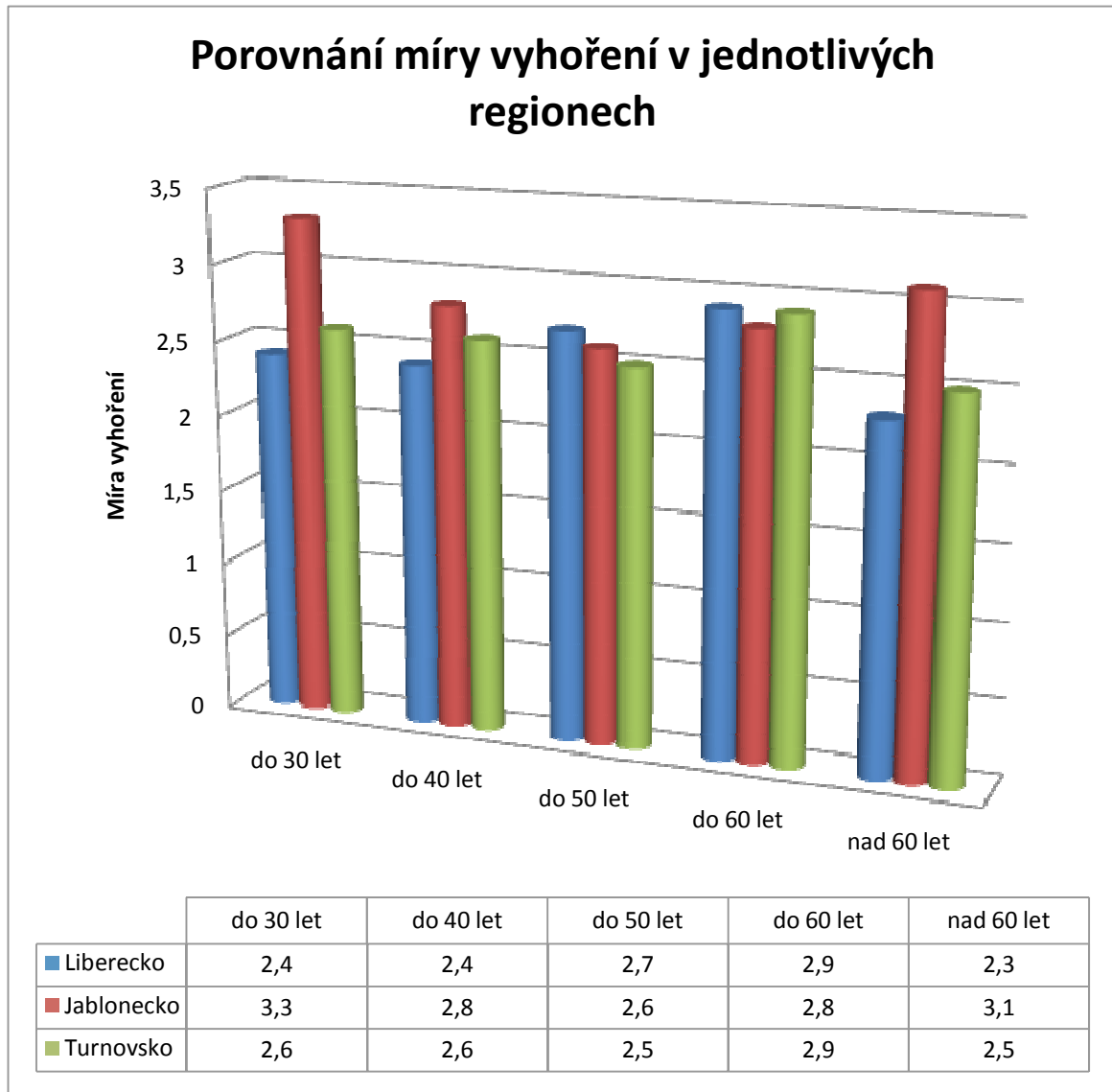


Míra vyhoření — hodnoty	2-3	3-4	5 a více
hodnocení	vede se vám dobře	prožívání vyčerpání, vyhoření	aktuální krize

Celkové hodnoty vycházející z použitých dotazníků pro regiony (Liberecka, Jablonecka, Turnovska) nepřekračují hranici hodnoty 3, což je dle hodnotících kritérií „pomyslná hranice“. Od této hranice výše můžeme hovořit o prožívání vyčerpání či vyhoření až po aktuální krizi. Je velmi potěšující, že dle celkového průměrného hodnocení můžeme konstatovat, že pedagogové velkou krizi ani problémy spojené s akutním vyčerpáním v žádné ze zkoumaných věkových kategorií neprožívají a pohybují se v hodnotách, kdy se jim „vede dobře“. V dalších grafech jsou jednotlivé regiony analyzovány jednotlivě.

Celkový průměr vyhoření vyplývající ze zkoumaného vzorku dosahuje hodnoty 2,7.

Graf č. 4

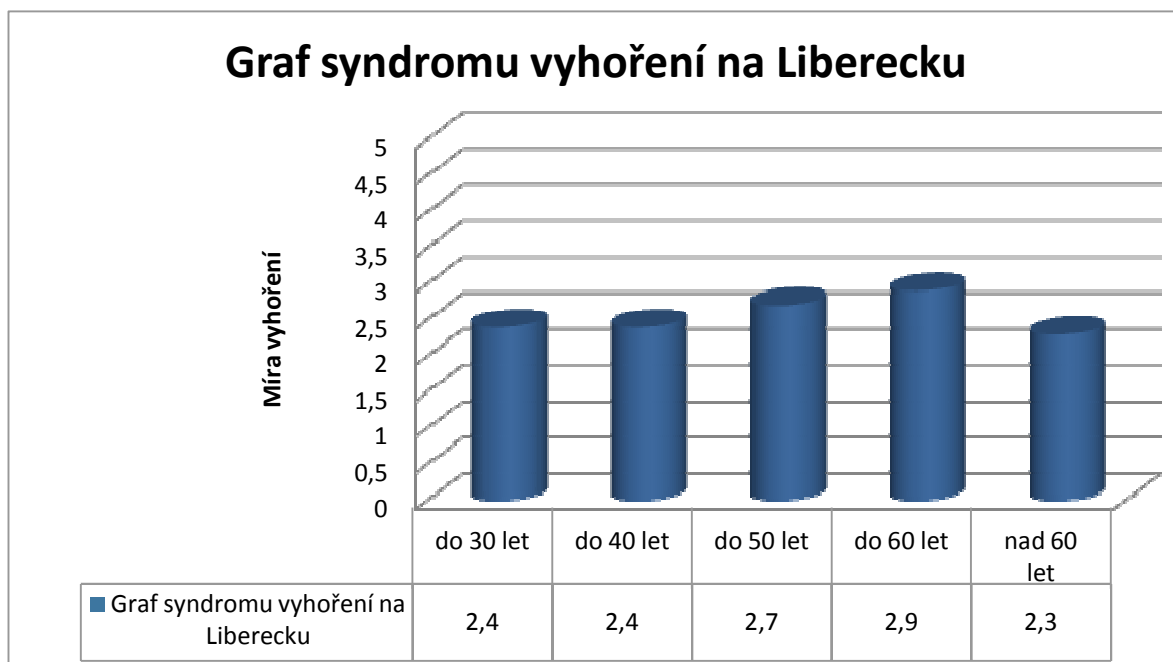


Míra vyhoření — hodnoty	2-3	3-4	5 a více
hodnocení	vede se vám dobře	prožívání vyčerpání, vyhoření	aktuální krize

Tento graf přináší porovnání jednotlivých zkoumaných regionů dle použitých dotazníků. Při hodnocení poměrů se ukázalo, že rozdíly v jednotlivých regionech nejsou výrazné. Dosažené hodnoty v jednotlivých věkových kategoriích jsou velmi podobné, pouze na

Jablonecku v kategorii do 30 let a nad 60 let mírně překračují hranici hodnoty **3**, takže můžeme konstatovat, že zde může docházet k projevům vyčerpání a vyhoření a pedagogové mohou být ohroženi.

Graf č. 5

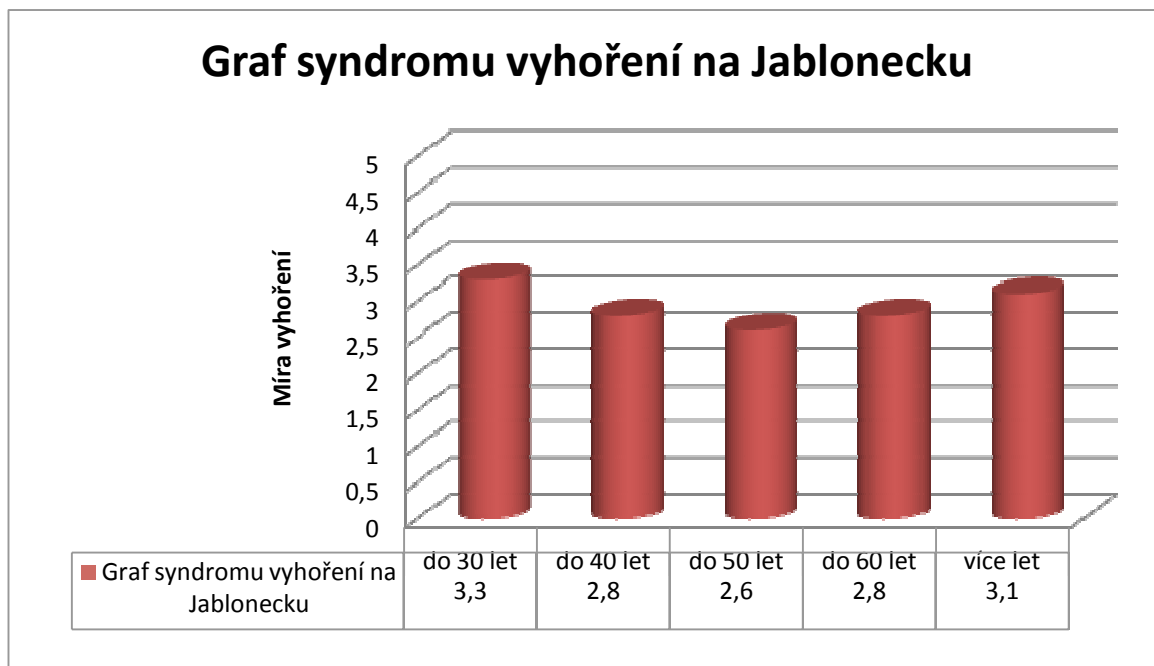


Míra vyhoření – hodnoty	2-3	3-4	5 a více
hodnocení	vede se vám dobře	prožívání vyčerpání, vyhoření	aktuální krize

Celkové hodnoty v žádné z věkových kategorií nepřekračují hodnotu **3**, takže lze konstatovat, že na Liberecku nejsou v průměrném hodnocení učitelky mateřských škol přímo ohroženy syndromem vyhoření v žádné ze zkoumaných věkových kategorií. Pouze ve věkové kategorii do 60 let se mírně přibližují hranici, která by znamenala počátek prožívání vyčerpání a vyhoření. Nejnižší zaznamenaná hodnota byla 1,7 a nejvyšší 4,8. U nejvyšší dosažené hodnoty by měla učitelka mateřské školy neprodleně situaci řešit, změnit způsob života či vyhledat odbornou pomoc.

Celkový průměr vyhoření vyplývající ze zkoumaného vzorku na Liberecku dosahuje hodnoty 2,5.

Graf č. 6



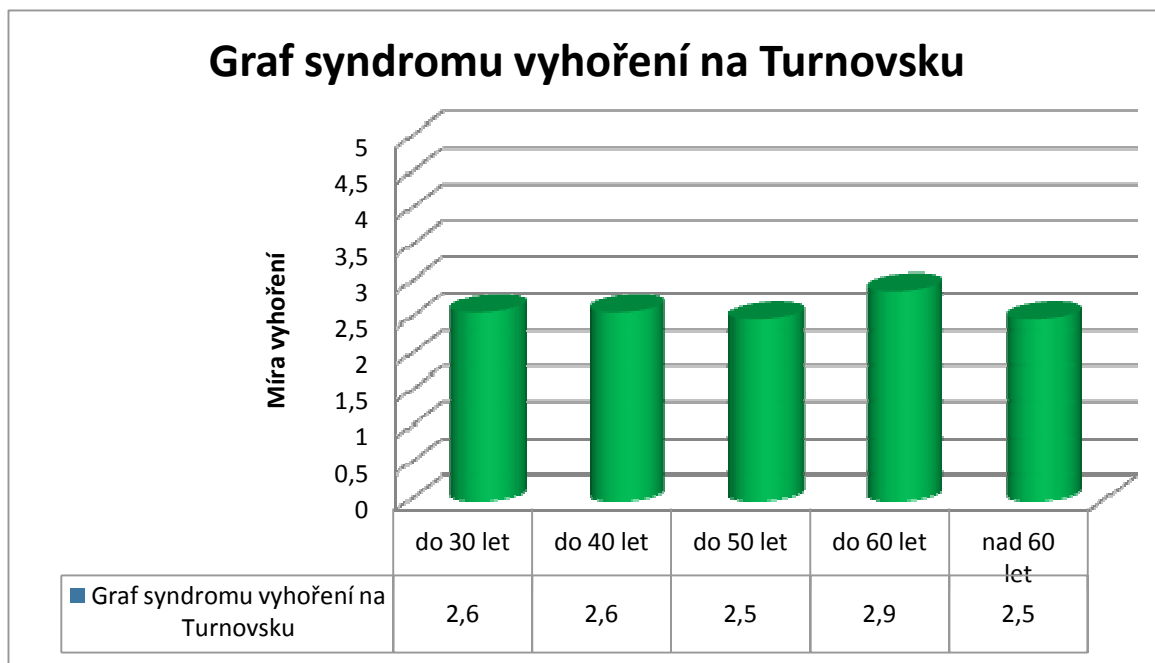
Míra vyhoření – hodnoty	2-3	3-4	5 a více
hodnocení	vede se vám dobře	prožívání vyčerpání, vyhoření	aktuální krize

Hodnoty na Jablonecku jako jediné ze zkoumaných regionů překračují ve dvou věkových kategoriích hodnotu **3**. Ve věkové kategorii do 30 let na hodnotu **3,3**, což již značí počátek prožívání vyčerpání či vyhoření a ukazuje to na fakt, proč bývá syndrom vyhoření někdy označován jako „fenomén prvních let v zaměstnání“, kdy po vysokých očekáváních, cílech a ideálech nastává zklamání, frustrace, bezmoc a rezignace. Další věkovou kategorií, ve které došlo dle zkoumání k mírnému překročení, je kategorie nad 60 let, a to na hodnotu **3,1**. To potvrzuje statistická data a předpoklad, že syndrom vyhoření postihuje především služebně a věkově starší učitelky mateřských škol. V ostatních věkových kategoriích nejsou v průměrném hodnocení učitelky syndromem vyhoření přímo ohroženy. Nejnižší

zaznamenaná hodnota je 1,6 a nejvyšší 5,1. U nejvyšší dosažené hodnoty by měla učitelka situaci neprodleně řešit, změnit způsob života či vyhledat odbornou pomoc.

Celkový průměr vyhoření vyplývající ze zkoumaného vzorku na Jablonecku dosahuje hodnoty 2,92.

Graf č. 7



Míra vyhoření – hodnoty	2–3	3–4	5 a více
hodnocení	vede se vám dobře	prožívání vyčerpání, vyhoření	aktuální krize

Celkové hodnoty jsou velmi podobné dosaženým hodnotám na Liberecku. V žádné z věkových kategorií není překročena hodnota **3**, takže lze konstatovat, že na Turnovsku nejsou v průměrném hodnocení učitelky mateřských škol syndromem vyhoření ohroženy. Pouze ve věkové kategorii do 60 let se mírně přibližují hranici 3, která by znamenala počátek prožívání vyčerpání a vyhoření. Nejnižší zaznamenaná hodnota je 1,4 a nejvyšší 3,9. U dosažené hodnoty 3,9 by se měla učitelka zamyslet a změnit způsob života.

Celkový průměr vyhoření vyplývající ze zkoumaného vzorku na Turnovsku dosahuje hodnoty 2,62.

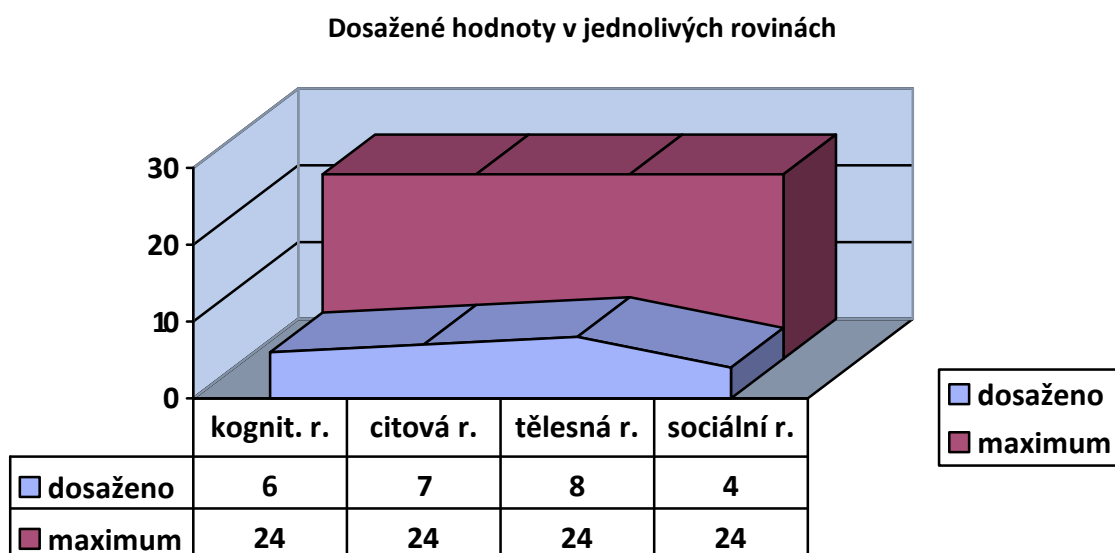
## Roviny vyhoření dle jednotlivých symptomů

Na syndrom vyhoření můžeme nahlížet jako na závažné onemocnění, které je provázeno řadou symptomů. Jedná se o symptomy projevující se v rovině kognitivní, citové, tělesné a sociální.

Jednoduchou, ale v praxi málo používanou metodou je pozorování jednotlivých symptomů u jedinců, kteří projevují některé ze znaků syndromu vyhoření.

Tyto grafy mapují míru výskytu a hodnot v jednotlivých rovinách v celém regionu, tedy Liberecku, Jablonecku a Turnovsku.

Graf č. 8

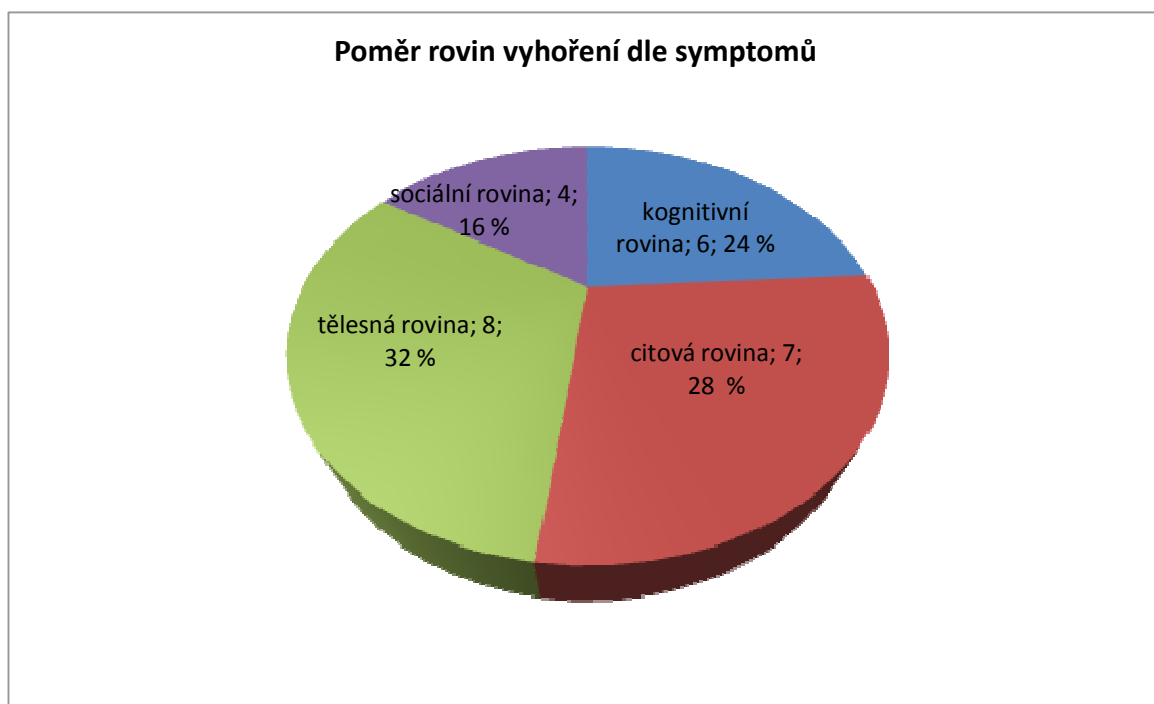


Z analýzy dotazníkového šetření vyplývá, že hodnoty dosažené jednotlivými respondenty v rovinách dle symptomů jsou nízké v porovnání s maximální možnou dosažitelnou hodnotou, která je 24. Rozdíly mezi jednotlivými rovinami jsou nepatrné. Nejvíce zasaženou rovinou je, oproti statistickým předpokladům a očekávání (kognitivní rovina), zasažena rovina **tělesná**, což ve svých dopadech znamená, že učitelky mateřských škol nejvíce pociťují rychlou unavitelnost, sníženou odolnost organismu, vegetativní obtíže

(srdeční, dýchací, zažívací), bolesti hlavy, svalové napětí, poruchy spánku a zvýšený krevní tlak.

Další graf vystihuje poměr jednotlivých rovin, jejich porovnání dle dosažených hodnot.

Graf č. 9



Je potěšujícím zjištěním, že celkové hodnoty dle analýzy dat z dotazníků nepřekračují v jednotlivých rovinách hodnotu 32 %, jak je zřejmé z tohoto grafu. Rovina tělesná, citová a kognitivní zaznamenávají ve vyhodnocení velmi malé rozdíly, nejméně je zasažena rovina sociální (z 16 %).



## Přístup řídicího pracovníka mateřské školy k problematice syndromu vyhoření

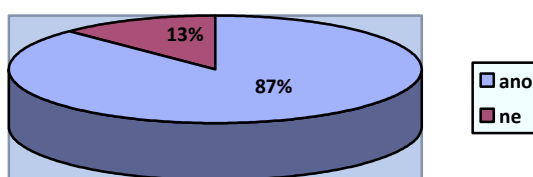
Cílem řídicího pracovníka, jako manažera organizace, je v oblasti vedení lidí produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince. Proto je důležité, aby se problémem syndromu vyhoření nejen zabýval, ale i hledal příčiny a zaměřil se především na prevenci a eliminaci syndromu vyhoření u svých podřízených.

V této části výzkumu bylo zpracováno 48 odpovědí řídicích pracovníků na dotazník k problematice syndromu vyhoření.

### Otázka č. 1

Otázka pro řídicího pracovníka	odpověď - <b>ano</b>	odpověď - <b>ne</b>
Znám pojem syndrom vyhoření, vím, co si pod tímto pojmem představit.	42	6

Poměr odpovědí respondentů, graf č. 10



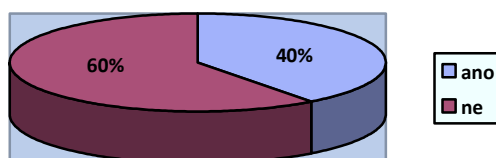
Z odpovědí řídicích pracovníků vyplývá, že pojem syndrom vyhoření, jeho projevy a dopady na člověka je řídicím pracovníkům v 87 % všech dotázaných znám, což je informace nejen předpokládaná v hypotéze č. 3, ale zároveň potěšující.

## Otázka č. 2

Otázka pro řídicího pracovníka	odpověď - <b>ano</b>	odpověď - <b>ne</b>
Se syndromem vyhoření jsem se již ve své praxi setkal/a.	19	29

Poměr odpovědí respondentů graf č.

11

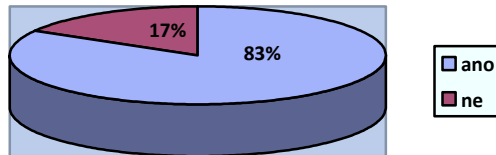


Se syndromem vyhoření se v praxi setkalo 40 % dotázaných řídicích pracovníků. Ze zjištění se dá usoudit, že již nějakou praxi s touto problematikou poměrně velká část řídicích pracovníků má. Je velmi překvapivé, že by učitelky mateřských škol dle vyhodnocených dotazníků syndromem vyhoření ohroženy nejsou, má 40 % řídicích pracovníků s touto problematikou osobní zkušenost.

## Otázka č. 3

Otázka pro řídicího pracovníka	odpověď - <b>ano</b>	odpověď - <b>ne</b>
Myslím si, že bych syndrom vyhoření u svých podřízených uměl/a rozpoznat.	40	8

Poměr odpovědí respondentů graf č.  
12

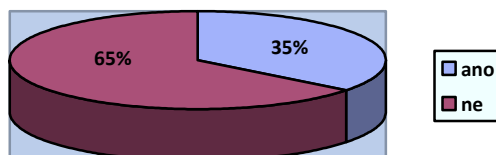


Pouze 17 % řídicích pracovníků uvádí, že by syndrom vyhoření u svých podřízených nedovedlo rozpoznat, což je oproti očekávání velmi malé procento. Z toho lze usoudit, že většina řídicích pracovníků by byla schopna projevy syndromu zaznamenat a nastupující syndrom vyhoření rozpoznat.

#### Otázka č. 4

Otázka pro řídicího pracovníka	Odpověď - <b>ano</b>	odpověď - <b>ne</b>
Znám kroky a postupy při prevenci syndromu vyhoření.	17	31

Poměr odpovědí respondentů graf č.  
13

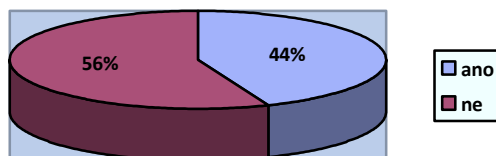


Z odpovědí řídicích pracovníků lze usoudit, že z větší části neznají problematiku prevence syndromu vyhoření, a z toho vyplývá potřeba seznámit je se základními kroky v této oblasti.

### Otázka č. 5

Otázka pro řídicího pracovníka	odpověď - <b>ano</b>	odpověď - <b>ne</b>
Věnuji se prevenci syndromu vyhoření na svém pracovišti.	21	27

Poměr odpovědí respondentů graf č.  
14



Tento graf ukazuje mírný nepoměr v procentech odpovědí na minulou otázku, ale vyplývá z něj, že byť řídicí pracovníci neznají kroky k prevenci syndromu vyhoření, této problematice se v poměrně velkém procentu – 44 % – na svém pracovišti věnují.

## 5.1 Vyhodnocení hypotéz

### Hypotéza č. 1

Riziko výskytu syndromu vyhoření u učitelek mateřských škol se s věkem zvyšuje.

Hypotéza č. 1 se **nepotvrdila**, neboť na základě zpracovaných dotazníků od respondentů jsem zjistila, že učitelky mateřských škol dle průměrných hodnot celého regionu syndromem vyhoření v současné době netrpí. Celkový průměr vyhoření dosahuje hodnoty 2,7 (graf č. 3). Naopak nejvyšší hodnoty a rizika vzniku syndromu vyhoření jsou zaznamenána u věkové kategorie do 30 let, a to na Jablonecku (graf č. 4 a č. 6).

### Hypotéza č. 2

Syndromem vyhoření dle symptomů jsou učitelky mateřských škol zasaženy v rovině kognitivní více než v rovinách ostatních.

Hypotéza č. 2 se během mého výzkumu **nepotvrdila**. Z grafu č. 8 vyplývá, že předpokládaná kognitivní rovina je zasažena méně, než tělesná a citová. Poměr jednotlivých rovin dle symptomů však nevykazuje výrazné rozdíly (graf č. 9). Nejvyšší hodnoty vykazuje tělesná rovina – 32 %, citová rovina – 28 %, **kognitivní rovina – 24 %** a poslední sociální rovina – 16 %.

### Hypotéza č. 3

Řídící pracovníci mateřských škol znají pojem syndrom vyhoření, ale neznají účinný způsob prevence.

Hypotéza č. 3 se **potvrdila**, neboť vyhodnocením odpovědí na otázky č. 1–5 jsem zjistila, že pojem syndrom vyhoření je skutečně řídicím pracovníkům v 87 % známý, ale kroky a postupy v prevenci syndromu vyhoření zná pouze 35 % řídicích pracovníků a prevenci se na svém pracovišti věnuje 44 % řídicích pracovníků (grafy č. 10–14).

## 6 NÁVRHY A OPATŘENÍ

Opatření, která by vedla ke snížení výskytu syndromu vyhoření a jeho dopadů na učitelky mateřských škol, lze rozdělit do několika skupin. V první řadě je nutné zamyslet se nad celkovým postavením pedagogů ve společnosti. Změnila se role rodiny a vůle ze strany rodičů své děti vychovávat, naopak zaznamenáváme negativní ladění proti škole. Za tímto problémem stojí často média, která uvádějí mnohdy nepřesné informace (o průměrných mzdách ve školství, zprávy bývají ve většině případů spíše negativní až senzační – šikana na školách, úrazy dětí apod.). Úkolem řídicího pracovníka je nejen ukázat veřejnosti případně i problematické situace, ale především pokusit se medializovat kladné aktivity školy, akce na školách a úspěchy, které děti dosahují v různých soutěžích a dalších akcích.

O tom, že je povolání učitelky mateřské školy nedostatečně oceněno, se čas od času sice hovoří, ale je na místě připomenout, že tato učitelka je vzdělaný odborník, který si za svoji práci zaslouží dostatečné ocenění. Řešení tohoto problému bývá často účelové, o vzdělávání a financích se hovoří především před volbami.

Dalším aspektem je i rizikovost učitelského povolání. Učitelka mateřské školy v průběhu své pracovní činnosti vstupuje mnohdy do konfliktních situací a kontaktů, jedná s kolegy, rodiči, dětmi a vedením. Všechny tyto situace se mohou projevit vyčerpáním v její emocionální oblasti. Celkově i pracovní podmínky se pak promítají do zdravotního stavu učitelky. Zde se právě nabízí možnost pro podchycení a prevenci nastupujícího syndromu vyhoření.

Řídicí pracovník by měl potřeby svých podřízených pečlivě monitorovat a i v rámci DVPP poskytovat svým zaměstnancům prostor pro absolvování kurzů s problematikou stresu, relaxace, psychohygieny, syndromu vyhoření a jeho předcházení. Je namístě i budoucí učitelky mateřských škol naučit, jak se vyrovnat s psychickou zátěží a stresem a jak mu předcházet, již během studia a přípravy na pedagogickou profesi.

## 7 MOŽNOSTI PREVENCE

Navzdory signálům o vyčerpání a vyhoření mezi učitelkami mateřských škol, se následně vyhodnocením dotazníků zjistilo, že průměrné hodnoty v žádné z věkových kategorií na prožívání a ohrožení syndromem vyhoření neukazují. V jednotlivých regionech jsou náznaky vyhoření pouze ve věkové kategorii do 30 a nad 60 let věku. Řídící pracovníci pojem syndrom vyhoření znají, ale ne kroky a postupy v prevenci syndromu vyhoření. Tato část práce může posloužit jako metodický materiál k prevenci syndromu vyhoření v mateřských školách. Zájem již při vyplňování dotazníků projeví řídicí pracovníci i učitelky mateřských škol.

Nejdůležitější věcí je proto vzniku syndromu vyhoření u učitelek mateřských škol včas zabránit. Intervence může být účinná pouze při podchycení v prvních fázích nastupujícího syndromu vyhoření, ve fázi nadšení, stagnace a částečně ve fázi frustrace. Je proto nutné, aby si učitelky byly vědomy této hrozby a s prevencí syndromu vyhoření začaly právě u sebe.

### **Ve škole:**

- snažit se o další vzdělávání a rozšiřování vědomostí,
- výsledky práce nemusí být vždy a za každou cenu 100 %,
- učit se asertivnímu chování,
- učit se otevřeně hovořit o problémech,
- uvědomit si, že i učitel není neomylný.

### **V soukromí:**

- problémy týkající se přímo školy zanechat ve škole,
- naučit se relaxovat,
- věnovat se sportovním aktivitám,
- stýkat se s přáteli,
- správně se stravovat a dodržovat pitný režim,
- nepodceňovat dostatečný spánek,
- věnovat se svým koníčkům.

**Úloha řídicího pracovníka:**

- zajistit dostatečné finanční ohodnocení učitelek (v rámci možností),
- zajistit kvalitní další vzdělávání učitelek,
- zajistit větší informovanost veřejnosti o mateřské škole, problematice ve školství a usilovat o změnu postoje k náročné pedagogické profesi,
- vytvářet přátelské klima ve škole a dobré vztahy na pracovišti.



## Zásady aktivního přístupu k životu

- Otevřenost k tomu, co se kolem nás děje, zájem o okolí a snaha chápat veškeré události a jevy v okolí jako zajímavé a smysluplné.
- Nebát se změn, chápat a přijímat je jako něco naprosto běžného, přirozeného, obvyklého a považovat je za příležitost k tomu, ukázat to, co dovedu.
- Při setkání se stresujícími událostmi nebýt pasivní, ale aktivně hledat způsoby a kroky jak životní situaci čelit – odhodlat se k podniknutí rozhodné protiakce.
- Počítat se stresujícími situacemi. Je třeba uvědomit si, že stresujícím situacím se v dnešním světě nevyhneme a při jejich hodnocení je potřeba z tohoto vědomí vycházet. Zejména v postavení, ve kterém jsou napjaté situace každodenním chlebem.
- Umět izolovat stres od ostatních životních aktivit – sem zahrnujeme např. umění uzavřít své pracovní starosti za dveřmi kanceláře, stejně jako schopnost nepřinášet s sebou do práce partnerské a rodinné starosti.
- Dbát na dobré vztahy s ostatními lidmi, mít dobré sociální zázemí, které nám pomáhá při zvládnání stresu. Pocit opory ze strany ostatních, pocit přináležení k někomu, možnost probrat s někým své problémy – to vše pomáhá lépe se vyrovnat s životními těžkostmi.
- Vytvořit si kolem sebe příznivé prostředí a zaměřit se na zdroje stresu, u jejichž vzniku je člověk sám – najít si uspokojivou práci, aktivně, vstřícně, s rozvahou řešit průběžné problémy s životním partnerem a dětmi – udržovat harmonický rodinný stav.
- Osvojit si zdravý životní styl, mít aktivní přístup k životu, dodržovat správnou životosprávu, dostatek spánku, dostatek pohybové aktivity, vyloučení škodlivých návyků.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I., Syndrom vyhoření, 2003

## **Psychohygiena a relaxace**

Syndromu vyhoření můžeme nejen čelit, ale úspěšně mu i předcházet. Prevencí syndromu vyhoření jsou nejrůznější antistresové a relaxační programy, schopnost člověka odreagovat se, motivovat se k další činnosti (odborné i zájmové) a dodržovat obecné principy duševní hygieny.

Zvládnout umění relaxovat není jednoduché a přitom je to jeden z nejdůležitějších způsobů, jak zvládat stres. Relaxace je umění, jak se uvolnit, zbavit se napětí a načerpat nové síly. Již první uvolňovací cvičení člověku přináší úlevu, uspokojení, pocit vyšší výkonnosti a sebeovládání. Maximální účinky se však dostavují při pravidelných relaxačních cvičeních. Relaxovat se dá mnoha způsoby, v klidu doma nebo ve speciálních kurzech.

### **Dechová cvičení**

Provádí se při pocitu psychického napětí. Spočívá v přerušení práce, uvolnění se, zavření očí, hlubokého výdechu a následně pomalého nádechu. Tento způsob dýchání se opakuje několikrát po sobě 3x–5x.

### **Hlubkový svalový trénink**

Je dalším z možných cviků při psychickém napětí. Je třeba uvolnit ruce, nechat je volně viset podél těla, pak vši silou sevřít ruce v pěst. Po pěti sekundách uvolnit toto sevření. Důležité je, uvědomit si, jak toto uvolnění sevřených pěstí blahodárně působí nejen na svaly rukou, ale také na celé tělo, bytost člověka. Tento druh relaxačního cvičení lze provádět i s jinými svaly. Opět opakujeme 3x–5x.

### **Přiměřený odpočinek**

Práce vyžaduje také odpočinek. K tomu nám stačí 5 minut relaxace. Nejjednodušší formou je dýchání. Může to být i krátká procházka po předchozí sedavé práci nebo protažení se, pár cviků... Změna polohy působí pozitivně na uvolnění napětí.

### **Tělesný pohyb**

Je velmi důležitý. Jakýkoliv pohyb dodává novou energii a ničí stres. Je prospěšné pohybovat se podle chuti a nálady.

### **Plnohodnotná strava**

Lidé ve stresu mají tendence přejídat se, nebo naopak vynechávat jídlo. Dalším problémem je stravování se ve spěchu a nepravidelně. Vše je špatné. Strava by měla obsahovat dostatečné množství ovoce a zeleniny, jíst by se mělo v klidu, častěji a menších dávkách. Vychutnávat si to, co člověk jí, a mít na paměti zásadu „všeho s mírou“.

### **Kvalitní spánek**

Spánek je pro uklidnění napjatých nervů úplným balzámem. Spánek je koncentrovanou obnovou vitality. Spánek dodává kondici a krásu. Dopřejte si ho v co nejkvalitnější podobě.

### **Hudební meditace**

Hudební meditace uklidňuje, potěší a pozitivně naladí. Hudba má na naši psychiku blahodárný vliv. Je jedno, jestli si ji před spaním pustíme nebo jestli sami hrajeme na hudební nástroj.

### **Aromaterapie**

Vůně je pro relaxaci také poměrně důležitá. Ať už je to vůně živých květin nebo používání vonných esencí do koupele či aromalamp.

### **Hra**

Ať sportovní, stolní – i hra je dobrou relaxací.

### **Humor a smích**

Smích je jedním z neúčinnějších relaxačních prostředků.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> KŘIVOHLAVÝ, J., Jak neztratit nadšení, 1998

Mezi další užívané techniky prevence a uvolnění patří:

### **Cvičení inspirovaná jógou**

Tato technika spojuje prvky duševní i tělesné. Cvičení by měla probíhat volně bez nucení a extrémů. Cílem není dosažení co nejlepšího výkonu za každou cenu, ale navození pohody, klidu a uvolnění.

### **Autogenní trénink**

Propracovaná metoda duševní hygieny, která slouží k udržení, prohloubení nebo znovuzískání duševního zdraví a duševní rovnováhy. Při zvládnutí a pravidelném cvičení umožňuje odstranění příznaků napětí, nervozity, neklidu, strachu a jiných nepříjemných pocitů. Může pomoci při odstraňování nevhodných návyků, vytváření žádoucích vlastností.

Autogenní trénink v sobě spojuje dva základní principy: relaxaci – uvolnění svalstva a také koncentraci – soustředění na určitou představu, která pak ovlivňuje organismus. Výsledek je závislý na zachování pravidelnosti a systematičnosti.

### **Masážní techniky**

Masáž pomáhá uvolnit svalové napětí. Je stejnou měrou užitečná i příjemná. Slouží často jako doplněk klasické medicíny. Jednoduché základní masážní techniky nevyžadují žádnou speciální přípravu.

## Jak se vyhnout syndromu vyhoření

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

**Nepropadejte syndromu pomocníka.** Vyhněte se nadměrné citlivosti k potřebám druhých lidí. Pohybujte se v rozmezí mezi soucítěním a emocionálním odstupem. Nesnažte se být zodpovědní za všechny a za všechno.

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

**Stanovte si priority.** Nevyplývejte svoji energii na nesčetné aktivity. Soustřeďte se na činnosti, které si vyberete jako podstatné.

**Dobry plán ušetří polovinu času.** Zacházejte rozumně se svým časem. Rozdělte si rovnoměrně práci. Větší úkoly si rozdělte na dílčí etapy, které budete schopni zvládnout. Neodkládejte práci a úkoly.

**Dělejte přestávky mezi prací.** Uvědomte si, že vaše zásoba energie je omezená. Nežeňte se z jedné činnosti do druhé.

**Vyjadřujte otevřeně své pocity.** Pokud se vás cokoliv dotkne, dejte to najevo. Udělejte to tak, abyste sami necitlivě nezasáhli druhého.

**Hledejte emocionální podporu.** Sdělená bolest, poloviční bolest. Najděte si důvěrníka, kterému můžete otevřeně vylíčit svoje problémy.

**Hledejte věcnou podporou.** 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.

**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, co podle vás má v životě nějakou hodnotu.

**Předcházejte výukovým problémům.** Dobře se připravte na vyučování, sdělte hned na začátku svá očekávání a cíle. Při jejich plnění buďte důslední. Vyhýbejte se ukvapeným rozhodnutím, planým slibům, i výhrůžkám.

**V kritických situacích zachovejte rozvahu.** V problémové situaci nejednejte impulzivně. Chování dětí kritizujte konstruktivně. Konfliktní situaci můžete vyřešit paradoxní reakcí, nebo humorem.

**Následná konstruktivní analýza.** Projděte si zpětně kritické situace. Analyzujte své chování, navrhněte alternativy řešení. Zapojte do rozboru kolegyně.

**Doplňujte energii.** Vyrovnávejte pracovní zátěž potřebnou mírou odpočinku. Věnujte se činnostem a vztahům, při kterých se cítíte dobře a které vás naplňují. Osvojte si relaxační techniky.

**Vyhledávejte věcné výzvy.** Buďte otevření novým zkušenostem, dále se učte a vzdělávejte. Rozšiřování obzoru a repertoáru komunikačních technik zlepšuje schopnost zvládat stres.

**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 diskusní skupiny, požadujte na nadřízených supervizi vaší práce.

**Pečujte o své zdraví.** Berte vážně varovné signály vašeho těla. Zmírněte pracovní nasazení, dopřávejte si dostatek spánku, zdravě se stravujte, sportujte, udělejte si radost.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> ŠVINGALOVÁ, D., Stres v učitelství, 1999

## 8 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vymezení problematiky syndromu vyhoření, analyzování četnosti výskytu syndromu vyhoření v severočeském regionu a nastínění možností prevence syndromu vyhoření u učitelek mateřských škol. Cíl práce byl splněn. Metodika s návrhy na řešení prevence syndromu vyhoření vychází z teoretických a praktických poznatků a může posloužit k řešení dané problematiky řídicím pracovníkům i učitelkám mateřských škol.

Práce učitelky mateřské školy se skutečně řadí mezi profese ohrožené syndromem vyhoření. Velké pracovní nasazení, zodpovědnost za svěřené dítě, nedostatečné pracovní ohodnocení, pracovní přetížení, v současné době také stále stoupající nároky ze strany rodičů, vedení i legislativy – všechny tyto faktory mohou způsobit nárůst výskytu syndromu vyhoření. Proto by této problematice měla být věnována větší pozornost.

Je velmi potěšujícím zjištěním, že navzdory signálům o vyčerpání a vyhoření mezi učitelkami mateřských škol, se následně vyhodnocením dotazníků zjistilo, že průměrné hodnoty v žádné z věkových kategorií na prožívání a ohrožení syndromem vyhoření neukazují. V jednotlivých regionech jsou náznaky vyhoření ve věkové kategorii do 30 a nad 60 let. Je důležité, že konkrétní respondenti se s tímto faktem seznámili a mohou tak oni i jejich řídicí pracovníci učinit kroky k eliminaci nastupujícího syndromu vyhoření. Vzhledem k tomu, že dle zjištění řídicí pracovníci pojem syndrom vyhoření znají a někteří podnikají i kroky v oblasti prevence, konkrétní problémy respondentů se dají okamžitě řešit.

Na závěr lze říci, že potřeba informovanosti pedagogické, ale i laické veřejnosti o problematice syndromu vyhoření je značná. Informovanost umožní lépe pochopit některé negativní projevy chování u učitelek mateřských škol, ale i ostatních pedagogů. Těm, kteří se cítí vyčerpaní, je nutno podat pomocnou ruku a zabránit tak propuknutí syndromu vyhoření. Je velmi důležité informovat o problematice syndromu všechny ohrožené profese a naučit je účinně se bránit jeho působení.

Tato práce si neklade nároky na zobecnění závěrů, neboť zkoumaný vzorek není velký, ale může v praxi sloužit jako zdroj informací, jak pro učitelky mateřských škol a jejich řídicí pracovníky, tak i pro jedince zabývající se problematikou syndromu vyhoření.



# POUŽITÁ LITERATURA

- BRUCEOVÁ, T. *Předškolní výchova*. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-068-5.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- HARTL, P. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-803-1.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. Strašák – syndrom vyhoření. *Učitelské noviny*, ročník 112, 26/2009. Praha: GNOSIS, spol. s r. o. 2009. ISSN 0139-5718.
- KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*, Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.
- KEBZA, V.; ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.
- HENNIG, C.; KELLER, G. *Antistresový program pro učitele*. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-093-6.
- KYRIACOU, C. *Klíčové dovednosti učitele*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-965-8.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-551-3.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum, 1994. ISBN 80-7169-121-6.
- MICHALÍK, P.; ROUB, Z.; VRBÍK, V. *Zpracování diplomové a bakalářské práce na počítači*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-921-4.
- PRAŠKO, J.; PRAŠKOVÁ, H. *Proti stresu krok za krokem*, Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0068-9.
- ŠVINGALOVÁ, D. *Stres v učitelské profesi*. Liberec: Technická univerzita, 1999. ISBN 80-7083-382-3.

WIEDENOVÁ, M. *Psychohygienu*. Liberec: Technická univerzita, 1998. ISBN 80-7083-312-2.

ČSN 01 6910. *Úprava písemností zpracovávaných textovými editory*. Praha: Český normalizační institut, 2007.

*Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání 2004*. Metodický portál Výzkumného ústavu pedagogického v Praze 2009.

*Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů*. MŠMT 2006.

# PŘÍLOHY

Příloha 1 – Test míry vyčerpání

Příloha 2 – Syndrom vyhoření

Příloha 3 – Dotazník pro řídicí pracovníky

## Test míry vyčerpání

**Škála :**            1 - nikdy      2 - jednou či dvakrát      3 - zřídka      4 - někdy  
                          5 - často      6 - převážně      7 - stále

Věk respondenta do:					1	2	3	4	5	6	7
30ti let	40ti let	50ti let	60ti let	více							
1. Jsem unavená											
2. Cítím se sklíčeně											
3. Mám „dobrý den“											
4. Jsem tělesně vyčerpaná											
5. Jsem emocionálně vyčerpaná											
6. Jsem šťastná											
7. Jsem vyřízená											
8. Jsem vyhořelá											
9. Jsem nešťastná											
10. Cítím se přepracovaná											
11. Cítím se jako v pasti											
12. Cítím se bezcenná											
13. Cítím vyčerpání											
14. Trápím se											
15. Jsem rozzlobená											
16. Jsem zklamaná z ostatních											
17. Cítím beznaděj											
18. Cítím se odmítaná											
19. Jsem optimistická											
20. Jsem čínorodá – resp. výkonná											
21. Mám strach											

Sečtěte hodnoty, které jste uvedli u následujících otázek:

1,2,4,5,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,21

A .....

Sečtěte hodnoty těchto otázek:

3,6,19,20

B.....

Odečtěte B od 32

$(32 - B) = C$

C .....

Sečtěte  $A + C = D$ . D vydělte číslem 21 – **vyjde vám míra vašeho vyčerpání či vyhoření.**

### Vyhodnocení:

Hodnota: 2 – 3, vede se vám dobře

3 – 4, prožíváte vyčerpání či vyhoření (bezodkladně řešit)

5 a více akutní krize

## „Syndrom vyhoření“

		vždy 4 body	často 3 body	někdy 2 body	zřídka 1 bod	nikdy 0 bodů
1.	Obtížně se soustřeďuji.	4	3	2	1	0
2.	Nedokážu 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.	Pochybuji o svých profesionálních schopnostech.	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 žáků i o 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 apod.	4	3	2	1	0
12.	Frustrace ze školní práce narušuje moje soukromé vztahy.	4	3	2	1	0
13.	Můj odborný růst a zájem o obor zaostává.	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 prostředkování 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 mne poruchy spánku.	4	3	2	1	0
20.	Vyhýbám se účasti na dalším vzdělávání.	4	3	2	1	0
21.	Hrozí mi nebezpečí, že tratím 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 napište vedle čísel jednotlivých výpovědí počet bodů, které jste získali, a sečtěte je pro každou rovinu zvlášť. ....

<b>Kognitivní rovina:</b> č. 1 ..... + č. 5 ..... + č. 9 ..... č. 13 ..... + č. 17 ..... + č. 21 .....	= .....
<b>Citová rovina:</b> č. 2 ..... + č. 6 ..... + č. 10 ..... č. 14 ..... + č. 18 ..... + č. 22 .....	= .....
<b>Tělesná rovina:</b> č. 3 ..... + č. 7 ..... + č. 11 ..... č. 15 ..... + č. 19 ..... + č. 23 .....	= .....
<b>Sociální rovina:</b> č. 4 ..... + č. 8 ..... + č. 12 ..... č. 16 ..... + č. 20 ..... + č. 24 .....	= .....

Součtem hodnot všech čtyř rovin získáte číslo označující celkovou míru vaší náchylnosti ke stresu a syndromu vyhoření.

**Kognitivní rovina ? + citová rovina ? + tělesná rovina ? + sociální rovina ? =**

Z dosažených hodnot můžete vyčíst svůj *individuální stresový profil*. Maximální hodnota bodů jedné roviny je 24, minimální 0.

Na základě celkového součtu můžete zjistit *míru vaší náchylnosti ke stresu a vyhoření*. Maximální hodnota je 96, minimální 0.

Dotazník č. 3

**Mateřská škola:**

<b>Dotazník pro řídicí pracovníky v mateřské škole</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>
Znám pojem syndrom vyhoření, vím, co si pod tímto pojmem představit.		
Se syndromem vyhoření jsem se již ve své praxi setkal/a.		
Myslím si, že bych syndrom vyhoření u svých podřízených uměl/a rozpoznat.		
Znám kroky a postupy při prevenci syndromu vyhoření.		
Věnuji se prevenci syndromu vyhoření na svém pracovišti.		