

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**VLIV SOCIÁLNÍ SÍTĚ NA VÝSKYT SYNDROMU
VYHOŘENÍ V UČITELSKÉ PROFESI**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Havlíčková Dana
Obor: Školský management
Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: Mgr. Peteříková Milena
datum odevzdání práce: 16. června 2006

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

.....
Dana Havlíčková

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala za cenné připomínky k obsahu i formě mé bakalářské práce magistře Mileně Peteříkové

Také bych ráda poděkovala všem spolupracovníkům a rodině za podporu a toleranci při psaní této práce i při studiu.

Resumé

Termín „burnout“, který se v odborné literatuře používá, znamená doslova „vyhořet“. Jeho kořeny spočívají v naší potřebě věřit, že náš život je smysluplný, že to, co děláme, je užitečné, důležité. Syndrom vyhoření postihuje lidi, kteří vstupují do zaměstnání s velkou mírou nadšení, jsou vysoce motivovaní a očekávají, že jim práce dá smysl života.

Člověk je tvor společenský a pokud je v „dobré“ společnosti, nedochází u něho tak snadno k syndromu vyhoření. V tomto směru bude poukázáno na důležitost tzv. sociální opory.

Burnout je velmi bolestivý. Na druhé straně může být předchůdcem důležitých životních změn a prvním krokem k zlepšení. Léčby není třeba tam, kde je věnována velká pozornost prevenci.

„I mravně silní lidé mají co dělat, aby tu byli tím, čím být chtějí. Jakou pomocí je jim podpora přátel!“

A. Schweitzer¹

The Summary

The term „Burnout“ that is used in scholarly literature, means in Czech literally “vyhořet”. Its roots are based on our need to believe that our life is meaningful and that everything we do is useful and important. Burnout affects people who come in an employment with a great amount of enthusiasm. They are highly motivated and expect that the work will give them the meaning of their life.

Human being is a man about town and if he is in “good” society, there comes up not so often to the burnout syndrome. In this way there will be highlighted the importance of so called social support.

¹SCHWEITZER, A.(1875-1965), německo-francouzský evangelický teolog, lékař a hudebník.

Burnout is very painful. On the other hand it can be the predecessor of important life changes and the first step to improvement. The treatment is not necessary in these cases, where there is given a huge attention to the prevention.

“Even the morally strong people have a lot to do to be that person whose they want to be. What a help is for them the support of their friends!”

A. Schweitzer

Klíčová slova

Burnout, syndrom vyhoření – definice, fáze, příčiny, podmínky na pracovišti, sociální síť, prevence syndromu vyhoření

OBSAH

1.	ÚVOD	6
2.	VYMEZENÍ POJMU „SYNDROM VYHOŘENÍ“	7
2.1.	POHLEDY NĚKTERÝCH AUTORŮ.....	8
2.1.1.	<i>Společné znaky jednotlivých definic</i>	9
2.2.	PŘÍČINY SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	10
2.2.1.	<i>Vnitřní příčiny</i>	10
2.2.1.1.	Individuální fyzické příčiny.....	10
2.2.1.2.	Individuální psychické příčiny.....	11
2.2.1.3.	Osobnostní a povahové rysy.....	11
2.2.2.	<i>Vnější příčiny obecné</i>	13
2.2.2.1.	Neuspokojování našich potřeb a očekávání.....	13
2.2.2.2.	Vztahy mezi lidmi.....	13
2.2.2.3.	Emocionální zátěž.....	15
2.2.2.4.	Pracovní podmínky.....	15
2.2.3.	<i>Příčiny související s prací učitele</i>	16
2.3.	PROFESE SE ZVÝŠENÝM RIZIKEM.....	17
3.	PROCES SYNDROMU VYHOŘENÍ	18
4.	PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ	21
4.1.1.	<i>Jak se člověk cítí</i>	21
4.2.	JAK SE ČLOVĚK CÍTÍ MEZI DRUHÝMI.....	22
4.3.	U KOHO SE PŘÍZNAKY OBJEVUJÍ.....	22
4.4.	SYMPTOMY BURNOUT.....	22
5.	JAK PŘEDCHÁZET A ZVLÁDAT SYNDROM VYHOŘENÍ	23
5.1.	INDIVIDUÁLNÍ MOŽNOSTI PREVENCE.....	23
5.1.1.	<i>Stresory a salutory</i>	24
5.2.	EXTERNÍ VLIVY V PREVENCI.....	25
5.2.1.	<i>Sociální síť</i>	25
5.2.1.1.	Překážky dobré sociální sítě.....	29
5.2.1.2.	Rozvoj sociální opory.....	31
5.2.1.3.	Vztahy mezi lidmi.....	34
5.2.1.4.	Role ředitele.....	35
5.3.	OBRANA PROTI SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	38
5.3.1.	<i>Pravidlo 80/20</i>	38
5.3.2.	<i>Čas na odpočinek</i>	39
6.	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ V OBLASTI SYNDROMU VYHOŘENÍ	40
6.1.	METODY ZKOUMÁNÍ.....	40
6.2.	CÍL ŠETŘENÍ.....	41
6.3.	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ.....	41
6.3.1.	<i>První část šetření – sociální síť na jednotlivých typech škol</i>	42
6.3.2.	<i>Druhá část šetření – příznaky syndromu vyhoření</i>	57
6.4.	ZÁVĚRY.....	62
6.4.1.	<i>Využití bakalářské práce</i>	63
7.	POUŽITÁ LITERATURA:	66
8.	SEZNAM PŘÍLOH:	67

1. Úvod

Píše se rok 2006. Všichni máme v živé paměti, jak se celý svět chystal na příchod nového tisíciletí. Snad každý z nás přemýšlel, co nám přinese. Jaké změny nás čekají? Kdo před sto lety znal význam pojmů management, marketink, počítač, ale také „zeštíhlování“, stres nebo workholismus. Dnes tato slova tvoří nedílnou součást každodenní komunikace.

Technika dokáže zastat stále více práce. Stejně pracovní nasazení, vysoké nároky na kvalitu, odpovědnost se očekává i od lidí. Bez ohledu na povolání a postavení si většina lidí stěžuje na pracovní přetížení, nedostatek času a vyčerpání. Pocit jedince, že nemůže stále se zvyšujícím požadavkům vyhovět, a že vynaložené úsilí přináší jen nízký výsledný efekt, vede ke vzniku vyhoření. Slovo, které si v našem slovníku také našlo své místo.

Syndrom vyhoření může postihnout každého z nás. Profese, kde podstatnou pracovní náplň tvoří „práce s lidmi“, jsou skupinou nejohroženější – lékaři, policisté, učitelé... V současné době dochází na školách k určitému profesnímu přesunu od výuky směrem k předávání sociálních dovedností a kompetencí. Pracovní postavení učitele je v posledních letech možno tedy chápat i jako profesi „pomáhající“. Učitel je přitom sám zároveň často tím, kdo je potřebným příjemcem sociální opory. Otázkou zůstává, zda je na tento jev dostatečně připraven.

Syndrom vyhoření má široké spektrum příčin. Cílem této práce není výčet všech (rozsahem by to ani nebylo možné), ale pozornost bude věnována především na souvislost mezi burnout a sociální sítí na školách. Oblast, na kterou mají podstatný vliv sami učitelé, ale především i jejich nadřízení.

Další část bude zaměřena na prevenci či obranu proti syndromu vyhoření, neboť kdo už vyhořel, jen pomalu zase

vzplane. Pracovní nasazení je u takového člověka minimální a dobré výsledky již od něho nelze očekávat. Zájmem všech vedoucích pracovníků by tedy mělo být, aby každý zaměstnanec hořel, ale nevyhořel.

Podklady k těmto závěrům budou především vycházet z dotazníkového šetření, které je zaměřeno na souvislost mezi pracovním prostředím a stupněm vyhoření.

Máme jen nepatrný vliv na školství ve státě. Děti a žáky ve třídách si většinou nevybíráme, jejich rodiče také ne. Každý zaměstnanec svým chováním a jednáním ovlivňuje funkčnost sociální sítě na svém pracovišti. Práce by měla dát odpověď především ředitelům škol, jak sociální síť na školách posílit.

2. Vymezení pojmu „syndrom vyhoření“

Již od sedmdesátých let 20. století se psychologové a lékaři zabývají stavy celkového, především pak psychického vyčerpání, jež se projevuje v oblasti poznávacích funkcí, motivace i emocí a jež zasahuje a ovlivňuje postoje, názory, ale i výkonnost. Tyto stavy se označují jako syndrom vyhoření, vypálení, též vyhaslosti, tj. vyčerpání („burnout syndrome“).

Jde o velmi výstižnou metaforu anglického slovesa „to burn“ – vyhořet, ve spojení „burn out“ pak dohořet, vyhasnout, vyhořet. Původně silně hořící oheň, který symbolizuje v psychologické rovině vysokou motivaci, zájem, aktivitu a nasazení, přechází u člověka stíženého příznaky syndromu vyhoření do dohořívání a vyhaslosti.

Pojem „burn-out“ (vyhoření, vyhasnutí) zavedl v roce 1974 psychoanalytik Herbert J. Freudenberger ve svém článku, který pojednával o vyhoření u personálu alternativních léčebných zařízení závislých na obětavé pomoci dobrovolníků. Brzy se ukázalo, že tento koncept lze uplatnit i u dobře placeného

personálu ve vyšších kruzích, u lékařů, psychiatrů, zdravotních sester či učitelů.

2.1. Pohledy některých autorů²

Cary Cherniss:

„Burnout je reakcí na práci, která člověka mimořádně zatěžuje.“

Burnout je stav, kdy člověk ztratil naději, že se ještě něco může změnit.“

Henrich Freudenberger:

„Burnout je stav vyplenění všech energických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka.“

Catherine M. Norris:

„Burnout je stav totální ztráty, že jsme „někdo“ a že to, co děláme, má nějakou hodnotu.“

Donald Oken:

„Burnout je stav člověka, který se podobá vysychání pramenů či vybíjení baterie. Stejně jako stres i burnout není mimo nás, ale v nás. Neznáme ho, dokud se v nás nezabydlí.“

Řehula:

„Burnout je emoční vyprahlost.“

„Burnout je ztrátou smyslu pro zaujetí pracovní činnosti.“

„Burnout je vystupňovaná nespokojenost ze ztráty iluzí (disillusionment).“

B. A. Potterová

„Vyhoření je ztráta motivace způsobená pocitem bezmocnosti.“

Henrich Freudenberger:

„Burnout je konečným stádiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entusiasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly).“

Kladem této definice je důraz na burnout jako na proces a ne jen na stav psychického vyhoření.

² KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. Praha, Grada Publishing, 1998, str.47

Cary Cherniss:

„Burnout je výsledek procesu, v němž lidé velice intenzivně zaujetí určitým úkolem (ideou) ztrácejí své nadšení.“

Cherniss ukazuje, že tento proces začíná mimořádně vysokým, dlouhodobě trvajícím napětím (stresem). Proces vyhořování je dovršením.

Agnes Pines a Elliott Aronson:

„Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno zabýváním se situacemi, které jsou emocionálně těžké (náročné). Tyto emocionální požadavky jsou nejčastěji způsobeny kombinací dvou věcí: velkým očekáváním a chronicky situačními stresy.“

Tato autorská dvojice se již pokusila jednotlivé druhy vyčerpání určit přesněji.

2.1.1. Společné znaky jednotlivých definic

V průběhu výzkumu zabývajícího se tímto problémem se objevuje v literatuře řada pojetí a vymezení syndromu vyhoření. U většiny z nich však lze najít některé velmi podobné nebo příbuzné charakteristické znaky:

- I. *Burnout je uváděn vždy v souvislosti s výkonem povolání.*
- II. *Burnout postihuje jedince, kteří vstupují do zaměstnání s velkou mírou nadšení a jsou vysoce motivováni.*
- III. *Burnout se vyskytuje zvláště u profesí, obsahující jako podstatnou pracovní náplň „práci s lidmi“.*
- IV. *Příznaky burnout se vyskytují u jinak psychicky zcela zdravých lidí.*
- V. *Klíčovou složkou syndromu je emoční, kognitivní vyčerpání a „opotřebování“ a často i celková únava.*
- VI. *Všechny hlavní složky syndromu vyhoření resultují z chronického stresu.*

2.2. Příčiny syndromu vyhoření

U jednotlivých profesí je možné konkrétně vysledovat, co vedlo k jejich vyhoření. Většinu z nich však lze zobecnit. Mezi nejobecnější příčiny patří stres.

Stres. Termín, který u nás v posledních letech rovněž zdomácněl. Je nám stále důvěrněji znám a málokterý den nám nepřináší stresové situace. Problém, který dnes řeší již stovky, ba tisíce odborných článků a desítky knih v lékařské a psychologické literatuře.

Stres potřebujeme k tomu, abychom zůstali zdraví, a zřejmě dokonce i k tomu, abychom vůbec mohli žít. Kolik stresu je ve skutečnosti potřeba je především individuální záležitostí. Nejde tedy o vítězství nad stresem, ale o ovládnutí stresu.

Stres je definován jako vztah mezi dvěma silami, které působí protikladně. Na jedné straně této dvojice protikladných sil je soubor nás zatěžujících faktorů, tzv. stresorů. Ty na nás negativně působí. Na druhé straně je soubor tzv. salutorů, tj. našich obranných schopností zvládat těžkosti. Jsou-li tyto dvojice sil vyrovnané nebo je-li síla salutorů vyšší, než souhrnná síla stresorů, je nám dobře. Převažují-li stresory, i my se dostáváme do stresu. Tam, kde se tato situace stane dlouhodobým jevem, číhá na člověka nebezpečí psychického vyhoření.

2.2.1. Vnitřní příčiny

2.2.1.1. Individuální fyzické příčiny

Každý jsme si do vínku přinesl i různé fyzické dispozice. Tento fakt ovlivníme jen těžko a i úbytek fyzických sil je přirozenou součástí života. Ani sebevětší optimista nemůže čekat, že učitel po 25 letech praxe zvládne pracovní den ve stejném pracovním tempu jako v mládí. Ale přece - někdo je stár již ve čtyřiceti, jiný po padesátce začíná právě žít. Také nezdravý

životní styl – nadváha, sedavý způsob života, nadměrná konzumace alkoholu, kouření značnou měrou ovlivňuje, jak zvládneme každodenní zátěž.

2.2.1.2. Individuální psychické příčiny

Po celý život nás formují okolnosti, které pak přímo ovlivňují životní postoje každého z nás. Z tohoto pohledu rozlišujeme lidi s re-aktivním nebo pro-aktivním životním postojem.

Pro-aktivní lidé jsou charakterističtí tím, že:

- *k problémům přistupují angažovaně, chápou je jako výzvu k vlastním schopnostem, pokoušejí se je ovlivnit, vyřešit*
- *aktivně utvářejí svůj život*
- *orientují se na přítomnost a budoucnost*
- *přijímají odpovědnost za sami sebe*

Re-aktivní lidé jsou podstatně náchylnější ke stresu a je pro ně charakteristické, že:

- *svou odpovědnost přenášejí na jiné osoby nebo instituce (rodiče, žáky, ředitele, zřizovatele apod.)*
- *cítí se pasivně*
- *sami sebe používají jako bezmocné oběti*

2.2.1.3. Osobnostní a povahové rysy

K výskytu syndromu vyhoření podstatnou měrou přispívají i osobnostní a povahové rysy. Vysoce výkonní lidé mají řadu společných rysů, které je mohou „dohnat“ k úplnému vyčerpání.

Pevná vůle a odhodlanost – neradi se vzdávají a přiznávají porážku. Ve snaze něčeho dosáhnout překračují hranice svých fyzických a emocionálních možností.

Rozhodnost – nebojí se rozhodovat, i když jim chybí potřebné informace. Výsledky, které nejsou nejlepší, se pak snaží vynahradiť tvrdou prací. Jejich netrpělivá povaha je svádí k ukvapenému jednání.

Sklony k soběstačnosti – nejraději si udělají všechno sami než by trávili čas vysvětlováním. Často pak řeší maličkosti, a tím ztrácejí čas, který opět nahrazují větším úsilím. Mají dobrý pocit, že vše zvládnou bez cizí pomoci.

Vysoká sebedůvěra – jsou si jisti svými schopnostmi, jsou přesvědčeni, že práci zvládnou sami. Poukazují na dlouhý seznam svých úspěchů, včetně těch, které se druhým dosáhnout nepodařilo.

Perfekcionalisté – mají pro sebe i ostatní vysoko nasazenou laťku. Nesnáší nedbale odvedenou práci a snaží se být co nejlepší ve všem, co dělají. Proto na sebe kladou větší požadavky než druzí. Z vlastní iniciativy se ocitají pod tlakem, aby udělali víc, než je jejich povinností.

Značná cílevědomost – ve snaze naplnit často nereálné cíle se přepínají. Jejich značná energie a rozhodnost jim obvykle umožní cíle dosáhnout, ale stojí je to mnoho fyzických i emocionálních sil.

Sklony k samotářství – mají potíže zapojit se do týmové práce. Než by požádali o pomoc, raději odvedou práci sami, nezávisle na druhých.

Záliba v náročných úkolech – mají sklon pracovat na riskantních projektech, které přinášejí velkou odměnu, ale i velké ztráty. Ničeho se nebojí.

Snaha mít vše pod kontrolou – chtějí mít ve vlastních rukou svůj osud. Je pro ně těžké dělit se s druhými o jejich úkoly a odměny. Nikdy se nevzdávají.

Opovrhují selháním – vynakládají veškeré úsilí, aby si zajistili úspěch. Děsí je představa selhání, aby se mu vyhnuli, jsou ochotni zaplatit jakoukoli cenu.

Soutěživost – musí vyhrávat a za velký úspěch a vítězství jsou obvykle ochotni zaplatit jakoukoli cenu. Tou nejvyšší je vyhoření.

2.2.2. Vnější příčiny obecné

2.2.2.1. Neuspokojování našich potřeb a očekávání

Každý, kdo něco dělá, má určité představy o tom, co nastane, když práci dokončí. Dostane-li se k nám kladného ocenění, hovoříme o uspokojení (satiaci). Nedostane-li se nám tohoto kladného ocenění, hovoříme o neuspokojení (frustraci). I když frustraci potřeb je třeba brát velmi individuálně, hlavní otázkou zůstává, které potřeby z hlediska burnout syndromu jsou považovány za nezbytné.

Mezi první lze zařadit společenské uznání, ocenění naší práce a námahy druhými lidmi. Každý z nás potřebuje zažít to, že ho druzí lidé považují za „někoho“, že si ho váží, mají k němu respekt. Každý potřebuje kladnou odezvu druhých lidí. A odezva by měla přijít od těch nejbližších, od těch na kterých nám záleží. Pokud se nedočkáme poděkování a úcty, má to velice citlivý dopad na naši psychiku.

A jak je to s kritikou? Určitá kritika je užitečná, protože nám ukazuje, co máme zlepšit. Když se však přes veškerou snahu dočkáme vždy jen neuznání, cítíme se bezmocní. Stejně je tomu i s kritikou, která přichází z okolí. Člověk pak ztrácí svou motivaci, klesá jeho výkonnost, snaha něco zlepšit.

2.2.2.2. Vztahy mezi lidmi

Hovoříme-li o burnout, půjde nejdříve o definici špatných vztahů. Ty lze vyjádřit existencí sporů, nedorozuměním, konflikty, nedostatkem vzájemné důvěry, nezdravými projevy touhy po moci, prostředím nesplněných slibů. Patří sem i projevy závidosti, vzteku a nadřazenosti, nepřátelství mezi jednotlivci i skupinami.

V těchto případech nefunguje na pracovišti ochranná sociální síť. Není divu, že daný člověk postupně ztrácí „půdu pod nohama“ a propadá do burnout – psychického vyhoření.

Specifickou součástí těchto vztahů je jev, který se označuje jako **sociální opora**. V širším slova smyslu ji lze definovat jako pomoc poskytovanou druhými lidmi člověku, který se nachází v zátěžové situaci. Tato pomoc ulehčuje člověku v tísní zvládat problémy. Odborná literatura nejčastěji uvádí čtyři druhy sociální opory:

Instrumentální – jedná se o velmi konkrétní podobu pomoci. Lze sem zařadit peníze, věci a o její míře rozhoduje poskytovatel.

Informační – jedná se o poskytování informací osobního, ale především i profesionálního charakteru. Tato opora napomáhá porozumět obtížným situacím a lépe je zvládat. Specifickou podobou může být i naslouchání a zjišťování potřeb a problémů příjemce.

Emocionální – jde o pochopení situace příjemce, prožívání, laskavost, sdílení, uklidnění a vyslovení naděje. Důležité je snažit se druhého pochopit, nikoliv vysvětlovat, co smí a nesmí prožívat a cítit. Je třeba umět dobře naslouchat. Tato rovina sociální opory je náročná na poskytovatele.

Hodnotící – posílení úcty, respektu, pozitivního sebehodnocení a sebevědomí, sdílení těžkostí příjemce. Zde je kladeno mnoho nároků na osobní zralost poskytovatele a jeho schopnost vyrovnat se s obtížnými situacemi.

Zmíněné druhy sociální opory nelze od sebe oddělit a prolínají se i v čase. Vždy je třeba zvažovat přiměřenost a rychlost poskytované podpory. Umění odhadnout správný okamžik pro pomoc je opravdovým uměním. Sociální izolace – fakt, že nemáme nikoho, s kým můžeme sdílet své pocity nebo mít úzký kontakt, mnohonásobně zvyšuje výskyt psychického vyhoření.

2.2.2.3.Emocionální zátěž

K psychickému vyhoření dochází často tam, kde jsou kladeny příliš velké nároky na emocionální vztahy mezi lidmi. Od lékaře, učitele, zdravotní sestry, zaměstnance sociálních služeb se vyžaduje, aby se chovali velice emocionálně kladně k pacientům, klientům, žákům. Situace, ve kterých se tito lidé dostávají do bezprostředního kontaktu s druhými lidmi, jsou často opačného charakteru. Když lidé, kteří mají pomáhat lidem, mohou poskytnout opravdovou pomoc, tak je většinou práce uspokojuje. Ale když nemohou udělat nic, může to mít vážné následky. Příznaky vyhoření jsou důsledkem snahy vyrovnat se s nesplnitelnými a ještě častěji neřešitelnými problémy.

2.2.2.4.Pracovní podmínky

Přáním každého nadřízeného je, aby zajistil svým dobře motivovaným lidem takové pracovní podmínky, aby mohli co nejlépe pracovat. Zabránit všemu, co by mohlo mařit jejich úsilí.

Míra svobody a kontroly – nepřiměřená až extrémní míra svobody a kontroly. Lidem není dobře tam, když nemají téměř žádnou volnost v rozhodování, ale není jim dobře ani tehdy, když mají svobody tolik, že neví co s ní. O svobodě hovoříme v tom případě, když jsou vytvořeny podmínky k řešení problémů. Stejně je tomu i s kontrolou.

Odpovědnost – patří neodlučně do oblasti, která určuje pracovní podmínky. Nadměrná míra odpovědnosti, které neodpovídají prostředky k realizaci, ztěžuje plnění úkolů. Neméně těžká je také pozice zaměstnanců, kteří cítí, že jejich nadřízený má mizivou míru odpovědnosti.

Požadavky kladené na lidi – nepřiměřeně vysoké nebo naopak nízké požadavky vždy přinášejí těžkosti na pracovišti. Očekávání, která nejsou přesně specifikována nebo jsou nerealistická, vedou k pocitu vlastní neschopnosti. Rovněž

situace, kdy zaměstnanec vidí stagnaci svého závodu, podniku, školy, kdy mu není umožněno dále se rozvíjet, profesně růst, často trápí lidi víc než náročný zaměstnavatel. Patří sem i schopnost využívat, zavádět nové pracovní postupy, metody, technologie.

Komunikace – neinformovanost špatná, ale i jen částečná, absence skupinových rozhovorů přináší řadu těžkostí, které ovlivňují zrod syndromu vyhoření. A to platí pro komunikaci shora dolů i zdola nahoru. Nedostatek informací je pak příčinou mnoha nejasností. Bez dostatku informací nelze vykonávat úspěšně svou práci. Příčiny špatné informovanosti mohou být různé. Nadřízený, který neví, jak stanovit jasné cíle, touha udržet si svou pozici nebo jen neschopnost komunikace.

Autorita – především centralizace vší autority do rukou jedince nebo opačné tříštění autority přispívá ke zrodu burnout. Často se také vyskytují konflikty formální a osobní autority, tj. situace, kdy si lidé více váží někoho pro jeho osobní vlastnosti, postoje, kvality, nežli toho, kdo má oficiálně toto místo zaujímat.

2.2.3. Příčiny související s prací učitele

Příliš mnoho žáků ve třídě ztěžuje práci učitele. Klesající možnost dělit hodiny v jednotlivých předmětech, neustálé vysoké počty dětí ve třídách, velké množství učiva, to vše znemožňuje především individuální přístup. Nereálné se pak jeví požadavky, aby pedagog znal všechny žáky z hlediska jejich osobnosti, tj. charakteru, nadání, speciálních schopností a zájmů.

Vysoký počet problémových dětí vede ke kázeňským problémům. Vyšší četnost sociálně rizikových kolektivů je častou příčinou porušování školního řádu, kázeňských problémů, konfliktů s agresivními žáky. To vše zhoršuje kontakt pedagogů s žákem. Někteří učitelé se pak omezují na pouhé udržení kázně.

Spolupráce s rodinou. V této oblasti dochází k dvěma extrémům. Příliš velký zájem, snaha rodičů ovlivňovat učitele a naopak, nezájem některých z nich o své děti. Tito rodiče přenášejí svou odpovědnost zcela na školu a svou péči nahrazují pouze materiálním zabezpečením. Mnoho dětí má i špatné zázemí v rodině. Stále více jich vyrůstá v emocionální nejistotě a stále častěji jsou vychovávány v neúplných rodinách (ve velkých městech se rozvádí každé druhé manželství, v menších každé třetí).

Pracovní podmínky, vysoká hladina hluku na pracovišti, špatné osvětlení, velká byrokracie, struktura a organizace vyučovacího dne, kdy nedostatečné přestávky během dne poskytují jen minimální čas na odpočinek, zvyšují stresovost učitelské profese.

Příprava budoucích učitelů – na učitelské obory jsou přijímáni studenti bez psychologického vyšetření. Pedagogika s psychologií je stále pouze okrajovou záležitostí a systém dalšího vzdělávání jen minimálně řeší tento nedostatek. Možnosti profesního postupu jsou také velmi omezené, nízké finanční ohodnocení za vysokou angažovanost a společenský statut učitele přináší, že pedagogické fakulty jsou stále jen „únikovou cestou“ pro studenty, kteří nebyli přijati na jinou vysokou školu.

2.3. Profese se zvýšeným rizikem

U jednotlivých profesí je možno sledovat zcela konkrétně, co vedlo k jejich vyhoření. Tato zjištění je možno i zobecnit.

S ohledem na zvyšující se životní tempo, rostoucí nároky na ekonomické, sociální a emoční zdroje člověka v naší relativně rozvinuté a spotřebně orientované společnosti, výskyt syndromu vyhoření dále roste. Vedle značných nároků na profesionalitu se stále častěji dostává do popředí požadavek na vysoký, nekolísavý

výkon bez možností jakékoliv úlevy, odchylek či vysazení. O chybách či omylech již prakticky nelze uvažovat nikdy. Pocity jedinců, že již nejsou schopni dostát těmto požadavkům, ve spojení s pocitem, že vynaložené úsilí je zcela neadekvátní výslednému efektu, vede ke vzniku vyhoření.

Teoreticky tedy může syndrom vyhoření postihnout kohokoliv. Z hlediska druhu profese jsou však nejpravděpodobnějšími kandidáty lidé v tzv. pomáhajících profesích.

Očekávání kladená na učitele jsou velmi vysoká. Chce-li vyhovět všem nárokům, dostává se zcela zákonitě do stresu. Učitelé, kteří trpí pocity nesmyslnosti a marnosti ze své každodenní práce ve škole, se ocitají v začarovaném kruhu. Ztrácí-li pro ně práce smysl, musejí na zvládnutí všedního dne vynaložit stále více energie. Tím se zcela jednoznačně posiluje vznik stresových situací, stresu a syndromu vyhoření. Ten kdo na tento začarovaný kruh rezignuje, stává se postupnou obětí burnout. Zničená motivace má za následek vzrůstající neschopnost zmobilizovat zájem a schopnost.

Mezi stejně ohrožené profese pak patří i lékaři, zdravotní sestry, psychologové, psychiatři, sociální pracovníci, policisté, právníci, piloti, žurnalisté, vedoucí pracovníci všech stupňů, podnikatelé a manažeři.

Jedním ze základních pocitů, typických pro vyhoření, je pocit profesního neúspěchu, přesvědčení, že jedinec ztratil svůj potenciál fungovat a vyvíjet se ve své profesi. Výrazné je rovněž utlumení empatie a ztráta či výrazná redukce pozitivních vztahů k osobám, jimž má být poskytována určitá služba.

3. Proces syndromu vyhoření

Jak již bylo uvedeno, syndrom vyhoření je chápán jako vyvíjející se proces, který vzniká důsledkem působícího stresu

a nevhodného vypořádání se s psychickou a tělesnou zátěží. Je to proces, který většinou trvá i mnoho let. V literatuře je publikováno několik přístupů ke stanovení různého počtu fází vzniku a utváření burnout syndromu. Někteří autoři uvádějí tři vývojové fáze, jiní se věnují podrobnějšímu rozpracování i v osmi fázích.

Stanovení fází burnout syndromu ve čtyřech etapách vyhoření, je reprezentována například pracemi CH. Maslachové. Podstatou první fáze je nadšení a zaujetí pro věc, spojené s déle trvajícím přetěžováním. Ve druhé fázi se postupně objevuje psychické a částečně i fyzické vyčerpání, ve třetí nastupují počátky dehumanizovaného vnímání okolí jako obranného mechanismu před dalším vyčerpáním a ve čtvrté, kde převažuje totální vyčerpání, negativismus, nezájem a lhostejnost.

Řada autorů dnes akceptuje uspořádání do pěti fází podle Edelwiche a Brodskyho (Molotovová, 2000; Tošnerová, Tošner, 2002).

I. fáze – nadšení

Člověk má vysoké ideály a angažovanost. Jeho očekávání je často nerealistické. Dobrovolně pracuje přesčas, práce ho zcela naplňuje, identifikuje se svou profesí, a tak zanedbává i volnočasové aktivity.

II. fáze stagnace

Ideály se nedaří realizovat, mění se i jejich zaměření neboť člověk dochází k zjištění, že profese má svá určitá omezení. Počáteční nadšení opadá. Požadavky kladené na zaměstnance ho pomalu obtěžují. Začíná se už ohlížet i po jiných aktivitách. Bere již v potaz i osobní potřeby, koníčky.

III. fáze frustrace

Pracovník se začíná zajímat otázkami efektivity a smyslem své práce, protože se opakovaně setkal se špatnou spoluprací a byrokratickými překážkami. Vyskytují se i první spory

s nadřizenými, začínají emocionální i fyzické potíže. Učitel v této fázi vnímá negativně již i žáky. Kázeňské problémy řeší donucovacími prostředky. Škola je pro něho zklamáním.

IV. fáze apatie

Stádium apatie přichází po dlouhodobější frustraci, kdy na frustrující situace nemá dotyčný vliv. V oblasti prožívání se mluví o tzv. HH – syndromu,³ charakterizovaném bezmocností a beznadějí („HH“ z ang. helplessness & hopelessness). Pracovník vnímá své povolání jen jako zdroj obživy, dělá pouze to, co musí, odmítá jakékoliv novinky, spolupráci, rozhovory s kolegy i žádosti o práci přesčas. Učitele žáci obtěžují, vládne mezi nimi nepřátelství.

V. syndrom vyhoření

Je dosaženo stádia úplného vyčerpání. Nastává období pocitu ztráty smyslu práce se všemi příznaky v této práci popsanými.

Podobný pohled nabízejí Miller a Smithová⁴, kteří výrokem „cesta k burnoutu je dlážděna dobrými úmysly“ parafrázují známé pořekadlo. Autoři poukazují na fakt, že jednotlivé fáze přecházejí do dalších tak hladce a nepostřehnutelně, že dotyčný si to, co se dělo, uvědomí teprve ve chvíli, kdy už je po všem. Tím hlavním, co odlišuje nevyhořelého perfekcionista, nadšence a pilného pracovníka od toho, u koho se syndrom vyhoření rozvine, je míra ne/realističnosti očekávání a aspirací. Fáze jsou těmito autory co do obsahu podobné, volí pouze poutavější názvy.

I. *líbánky* – počáteční nadšení a naplnění prací

II. *probuzení* – uvědomění si nerealičnosti některých očekávání, deziluze, zvýšené úsilí ve snaze naplnit původní představy

³ KŘIVOHLAVÝ, J.: *Psychologie zdraví*. Praha, Portál 2001, str.116

⁴ MILLER, L.H.; SMITH, A.D.: *The Road to Burnout*. In: *The Stress Solution*. [online]. 1997. [cit. 2004-04-05]. Dostupné na: <<http://helping.apa.org/work/stress6.html>>.

III. *částečné zatmění* – úpadek výkonu, životosprávy, frustrace, cynismus, zneužívání návykových látek

IV. *plně rozvinutý burnout* – zoufalství, skleslost, ztráta sebedůvěry, prázdnota, deprese; dle autorů tato fáze trvá průměrně 3 až 4 roky

V. *fenomén Fénix*⁵ - odpovídá stádiu intervence – přehodnocení původních cílů, čas na koníčky, rodinu...

4. Příznaky syndromu vyhoření

Symptom vyhoření je často charakterizován větou: „*Aktivita vzrůstá, ale produktivita zůstává zpočátku stejná.*“ Zvýšené úsilí, které má nahradit ztrátu produktivity, pouze umocňuje pocity frustrace, které k jejímu poklesu vedly. Čím více vyhořelý člověk pracuje, tím dříve spotřebuje veškerou energii. Takový člověk prožívá celou řadu negativních citových stavů a těžkých myšlenek. A nejen to. Tam, kde se setkává s druhými lidmi, se u něho projevují myšlenky, které dřív neměl.

4.1.1. Jak se člověk cítí

- *cítí se tělesně vyčerpán*
- *je sláb, je mu zle*
- *je pln pesimismu a beznaděje*
- *je pln obav, strachu a úzkosti*
- *je zklamán a rozčarován*
- *je emocionálně vyčerpán – citově chladný a prázdný*
- *cítí se odstrčen někam na vedlejší kolej*
- *je v tísní, napětí, ve stresu*
- *je bez odvahy, iniciativy, tvořivosti*
- *ztratil všechny iluze, idey, naděje a plány*
- *neví si rady sám se sebou, ani s problémy*

⁵ Fénix je symbol znovuzrození - bájný pták, který se každých 500 let spaluje a opět se z popela rodí.

- *je na konci svých sil*

4.2. Jak se člověk cítí mezi druhými

- *moc ho nezajímá, co si druzí lidé o něm myslí, jak ho vidí, chápou, hodnotí*
- *druzí lidé ho obtěžují (partneři, klienti, žáci, kolegové..)*
- *s druhými lidmi jedná emocionálně chladně a lhostejně*
- *problémy druhých lidí ho nezajímají, nechávají ho v klidu, nevzrušují ho*

4.3. U koho se příznaky objevují

- *u člověka, který neúspěch prožívá jako osobní porážku*
- *u člověka původně nejvýkonnějšího, nejproduktivnějšího, mimořádně tvořivého*
- *u člověka, který si neustále klade příliš vysoké požadavky*
- *u člověka, který byl zprvu velice nadšen tím, co dělá*
- *u člověka, který neumí odpočívat, relaxovat, regenerovat svou energii*
- *u člověka, který neumí říci „ne“ tam, kde by to bylo žádoucí*
- *u člověka, který stále více dává nežli přijímá*
- *u člověka, který žije v dlouhotrvajících mezilidských konfliktech*
- *u lidí, kterým jde příliš o peníze nebo o moc*
- *u lidí posedlých soupeřením a soupeřivostí*

4.4. Symptomy burnout

O tom, že syndrom vyhoření je závažný problém, svědčí i fakt, že je na něj pamatováno Mezinárodní klasifikací nemocí. Symptomy jsou zde členěny následovně:

PSYCHYCKÉ PŘÍZNAKY

Kognitivní rovina

- *ztráta nadšení, schopnosti pracovního nasazení, zodpovědnosti*

- *nechuť, lhostejnost k práci*
- *negativní postoj k sobě, k práci, k instituci, ke společnosti, k životu*
- *únik do fantazie*
- *potíže se soustředěním*

Emocionální rovina

- *sklíčenost, pocity bezmoci, agresivita, nespokojenost*
- *pocity nedostatku uznání*

TĚLESNÉ PŘÍZNAKY

- *poruchy spánku, chuti k jídlu, náchylnost k nemocím, vegetativní obtíže (srdce, dýchání, zažívání)*
- *rychlá unavitelnost, vyčerpanost, svalové napětí, vysoký krevní tlak*

SOCIÁLNÍ VZTAHY

- *ubývání angažovanosti, snahy pomáhat problémovým klientům*
- *omezení kontaktu s klienty a jejich příbuznými*
- *omezení kontaktu s kolegy*
- *přibývání konfliktů v oblasti soukromí*
- *nedostatečná příprava k výkonu práce*

5. Jak předcházet a zvládat syndrom vyhoření

Jestliže je vyhoření důsledkem nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou, můžeme tuto disproporci zmenšit jednak na straně jedince - osvojením si základních postupů hodnocení stresogenních situací a strategií zvládnutí stresu, dále pak na straně zaměstnavatele - změnou organizace a kultury.

5.1. Individuální možnosti prevence

Vyhořelí lidé jsou přesvědčeni, že už nikdy žádného úspěchu nedosáhnou. Vše se zdá být beznadějně, tak proč se

snažit. Zatímco kdysi věřili, že nic není nemožné, nyní jsou přesvědčeni o opaku.

Žádný případ vyhoření ve skutečnosti beznadějný není. Existují vyzkoušené a ověřené kroky k zotavení a je i možné, že to, co se díky vyhoření lidé naučí, je může dokonce posílit a obohatit.

Prvním krokem k odvrácení pracovního vyhoření je rozhodnutí vzít otěže do vlastních rukou a začít si řídit svůj život.

5.1.1. Stresory a salutory

Z toho, co již bylo řečeno o vzniku a rozvoji syndromu vyhoření, je zřejmé, že významnou roli hraje nepoměr stresorů (faktorů zatěžujících, stresujících člověka) a možností těžkou situaci řešit (tzv. salutorů). Otázkou zůstává, co je možné za takové situace dělat. Možnosti jsou dvě:

I. Ubrat na straně stresorů

- *ubrat zátěž - něco neuděláme*
- *něco zkrátit - odejít dřív, někam nejít, přijít později, mluvit krátce a stručněji*
- *delegovat – přeložit něco na druhého, přesunout na někoho jiného*
- *kooperovat – spolupracovat, nedělat vše sám, ale s někým, s dalšími lidmi*

První odpovědi přetížených lidí bývá „nejde to“. Dojde-li pak ke krizové situaci (pobyt v nemocnici...), najednou se ukáže, že jde všechno. Pro kolik lidí je překvapením, že to jde zkrátit, vynechat, delegovat, rozdělit.

To znamená, prostě jen vynechat to, co zatěžuje nebo snížit intenzitu, s níž se něčemu věnujete (vždy nemusíte být „nej“).

II. Přidat na straně salutorů.

Jak zvládnout situaci „na úrovni“?

- *seznámit se s problematikou duševního zdraví*

- věnovat se relaxačnímu cvičení, relaxační hudbě
- posilování vlastní nezdolnosti
- zbavit se nesprávných (falešných) představ
- zlepšit informovanost

Co ještě umožňuje vydržet větší zátěž, větší hrozbu? Jinými slovy, kdy člověk snese větší pracovní tlak? Když se cítí pánem situace, když ví, že situaci ovládá, že má možnost osobního výběru, že ho činnost těší, že je schopen kontrolovat to, co se mu přihodí. To vše zvyšuje toleranci každého člověka.

5.2. Externí vlivy v prevenci

Vzhledem k tomu, že se burnout syndrom promítá do postojů a způsobu chování souvisejících s výkonem pracovních činností – absence v zaměstnání, snížené pracovní úsilí, snížená pracovní spokojenost – má to nesporně i ekonomické důsledky. Je tedy v zájmu zaměstnavatele, aby se prevencí syndromu vyhoření zabýval.

Podpora okolí vytváří osobní sílu. Jsme více odolnější, více dokážeme a cítíme se lépe, když máme podporu blízkých. Lidé, kteří mají pevná citová a společenská pouta, mají lepší duševní zdraví, stráví méně času v nemocnicích a déle žijí. Dobré pracovní společenství může zmírnit stres i při velmi náročné práci. Kdo si vybuduje silnou sociální síť na pracovišti, překoná i překážky v době krize.

Je jen málo profesí, kde dělá člověk svou práci naprosto izolován od ostatních. Jen málokdo dokáže zvládat svoje pracovní úkoly nezávisle na ostatních. Úspěch ve většině zaměstnáních znamená vybudování produktivních vztahů.

5.2.1. Sociální síť

Termín „sociální“ je odvozen z latinského „socius“ – doslova „druh“, ten druhý, případně i „přítel“ – kamarád. Sociální tedy

původně znamenalo „týkající se mne a tebe“. Hovoříme-li o sociální síti, máme na mysli malou skupinu lidí. Společenství druhých lidí, kteří jsou určitým způsobem spjati, vytvářejí tzv. sociální síť.

Ukazuje se, že. čím více se určitému člověku dostává sociální opory, tím méně příznaků syndromu burnout je u něho možno zjistit.

Gerald Caplan (americký profesor psychiatrie), definuje termín „sociální opora“, jako „trvajících mezilidské spoje a vztahy daného člověka ve skupině lidí, na které se tento člověk může spolehnout a které mu mohou poskytnout emocionální podporu, asistenci a potřebné zdroje ve chvíli, kdy je potřebuje. Tito lidé mu poskytují i zpětnou vazbu. Spolu s ním sdílejí i určité stejné hodnoty a společenské normy.“

Oporou v těžkých chvílích se rozumí ochota naslouchat nářky, stížnost, problémy. Sdílet rozbouřené emoce, neodsuzovat, i když víme o spoluvině. Patří sem i materiální a finanční pomoc. Poskytnutím sociální opory pomáhá každý i sám sobě. Seznamuje se s možnými životními problémy, mobilizuje vlastní síly, učí se řešit těžké životní situace. Tak se připravuje na řešení obdobných problémů, které mohou v životě každého nastat.

Vše, co bylo výše napsáno o sociální opoře, naznačuje ochranný a záchranný charakter dobré sociální sítě. Funkce sociální opory je dále možno určit přesněji. Podrobnějším členěním se zabývala autorská dvojice Ayala Pinesová a Elliot Aronson. Tohoto členění zachoval a dále obohatil o své zkušenosti Jaro Křivohlavý ve své knize *Jak neztratit nadšení*.⁶

I. *Naslouchání*

Stará zkušenost naznačuje, že člověk člověka potřebuje především jako „vrbu“, které může říci, co ho trápí. Nadarmo se

⁶ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. Praha, Grada Publishing, 1998, str.93

neříká „sdělená radost – dvojnásobná radost a sdělený bol – poloviční bol“. Mluvení jde každému, „umění naslouchat“ je opravdovým uměním.

II. *Uznání*

Lidé, u kterých se objevují příznaky syndromu vyhoření potřebují povzbuzení. Měli před sebou velké ideály, které se nenaplnují, hořeli a nyní klesají na mysli, jejich očekávání je naplněno pouze zklamáním. Povzbuzení potřebují i ti, kteří se už dlouho o něco snaží a výsledky se nedostavují. Jejich trpělivost je u konce a proto potřebují někoho, kdo jim připomene, co už vykonali, čeho se jim podařilo dosáhnout.

III. *Potřeba sociálního zrcadla*

V životě potřebujeme také někoho, kdo by nám „nastavil sociální zrcadlo“. Potřebujeme na své počínání někoho nezaujatého, abychom věděli, jak se na to, co děláme, dívají druzí. Pokud nemáme tuto zpětnou vazbu, může se stát, že spadneme do sebepodceňování, které končí komplexem méněcennosti. Na druhé straně se můžeme nadnášet pýchou, že děláme něco mimořádného, i když opak je pravdou. Těmto extrémům je třeba se vyhnout. Tomu napomáhá sociální opora od lidí, kteří nás mají rádi, ale také dovedou vyjádřit pravdivě svou kritiku.

IV. *Emocionální vzpruha*

Mít kolem sebe také lidi, kteří nás budou tzv. „emocionálně jistit“. Tuto sociální oporu potřebujeme ve chvíli, kdy se začínáme propadat do citové skleslosti, deprese, kdy si myslíme, že vše je marné. Potřebujeme upozornit na světlé body tam, kde my sami vidíme tmu. Ten někdo nám řekne, že po zamračených dnech vždy vysvitne slunce.

V. *Prověřování stavu světa*

Sami stačíme na mnohé, ale staré pořekadlo „více hlav víc ví“ nám může být v životě nápomocno. Kdo nám je v tomto směru největší sociální oporou? Ukazuje se, že lidé s obdobnou hierarchií priorit. Lidé, kteří nám jsou duševně, emocionálně blízcí. Lidé, kteří si vážící hodnot, kterých si vážíme i my. Jsou pro nás důvěryhodní a je na ně spolehnoutí. Jejich postřeh, poznatky a zkušenosti při hledání, prověřování nových informací pro nás někdy mají cenu zlata.

VI. *Dělba práce*

Mnoho věcí zvládneme sami. Je však ještě více toho, co sami dělat nemůžeme, na co nestačíme. Za této situace je nám velkou pomocí, najdeme-li člověka, který je ochoten nám pomoci. Nejde jen o rozdělení práce jako takové, ale jde i o delegování autority, rozdělení odpovědnosti. Možnost dělby práce oceníme většinou až ve chvíli, kdy se nemáme s kým podělit a vše musíme udělat sami.

VII. *Povzbuzování*

Pokud nechceme stagnovat, ustrnout, potřebujeme vedle sebe někoho, kdo nás bude neustále podněcovat k růstu a zdokonalovat. V první řadě jde o podněty k sociálnímu a morálnímu zrání osobnosti, dále o podněty k odbornému růstu, kompetencím a profesionální kvalitě. Proto se přistupuje k celoživotnímu vzdělávání, kde je příležitost, aby se lidé navzájem povzbuzovali, aby jeden druhému dávali podněty k dalšímu růstu. Tato setkání mají nezastupitelnou roli pro osobnostní růst.

VIII. *Soucítění – empatie*

Jeden potřebuje druhého především tehdy, kdy je mu těžko, aby s ním nesl jeho břímě. Potřebuje i člověka, aby s ním sdílel radost. Na časy dobré i zlé. První emocionální oporou by měla být rodina. Je dobré, když se emocionální opory dostane člověku

i v kruhu přátel a spolupracovníků. Ukazuje se, že ti, kteří „někoho“ mají, jsou k emocionálnímu vyhoření – k burnout daleko.

5.2.1.1.Překážky dobré sociální sítě

- I. Sociální opora se obtížně vytváří tam, kde lidé zaujímají různá stanoviska, postoje a názory. Rozlišné jsou jejich plány, cíle.
- II. Sociální opora se obtížně vytváří tam, kde v pracovním týmu je výrazné nepřátelské soupeření (kdo je chytřejší, zkušenější). Může to být ale i tam, kde stojí mladí proti starším. Bojovat se dá i o plány, programy, pozornost nadřízených apod.

Podle nového školského zákona bude obsah učiva na všech školách podléhat takzvaným rámcovým vzdělávacím programům, jež vymezují cíle školy na celostátní úrovni. Konkrétní náplň učiva však bude na jednotlivých školách. Učitelé se sami budou podílet na tvorbě obsahu výuky, formulaci vlastních vzdělávacích cílů. Pokud má škola sestavit opravdu funkční školní vzdělávací program, je potřebné, aby celý kolektiv směřoval k jednotnému cíli. Nejdůležitější je, aby učitelé pochopili, proč se má škola měnit. Tato „nová doba“ má velký vliv na existenci a funkčnost sociální sítě.

- III. Sociální opora se obtížně buduje tam, kde mají spolupracovníci od sebe daleko, mají malý osobní kontakt. Tam, kde jsou spolupracovníci zahrnuti nepřiměřenými úkoly, které jsou nuceni řešit doma nebo přesčas. Z toho důvodu se spolu ani neseťkávají.

Základem nové reformy ve školství by měla být změna ve vztazích mezi učiteli. Ti byli zvyklí, že každý odpovídal za svůj předmět. Nyní tomu bude již jinak neboť všichni budou odpovídat za společný projekt, a to bez hlubší spolupráce nebude možné. Učitelé musí začít mezi sebou mluvit, a to i v případech, kdy se

jim něco nepodaří. V současnosti každý učí podle svého nejlepšího svědomí a vědomí, ale je sám. V lepších případech dochází k hlubší spolupráci mezi učiteli shodných oborů. Jednotlivé předměty se ale nedoplňují, nenavazují na sebe. Reforma bude stále více nutit učitele být více pedagogy než odborníky na své předměty, a tím se dobrá spolupráce na školách stane nejdůležitějším faktorem. Sborovna by se častěji měla stávat místem, kde se předávají vzájemné zkušenosti.

IV. Přemíra mimopracovních zájmů může odčerpávat některým lidem takové množství energie, že na prohlubování mezilidských vztahů na pracovišti jim nezbude síl. Není totiž možné žít naplno v několika oblastech.

Tato překážka dobré sociální sítě je pro školství nejtypičtější. Myšleny jsou především mimopracovní aktivity, které jsou automaticky k učitelské profesi přiřazovány a odčerpávají většinou zbytečně mnoho energie. Kolik toho již bylo napsáno o úkolech bez konce, „mimoškolních“ povinnostech učitelů. Pokud nemůže učitel především učit, nezbývá mu síl na poskytování sociální opory svým kolegům.

„Šest vyučovacích hodin denně po sobě, před vyučováním a o přestávkách dozor na chodbě, po skončení vyučování dozor v šatnách a ve školní jídelně. Jednostranné a nepřetržité psychické zatížení bez jediné minuty přestávky pro sebe.“

„Stresovaly mě jen pěti minutové přestávky, v nichž jsem stačila přeběhnout z jedné třídy do druhé a třeba 7-8 vyučujících hodin za sebou.“

„Zdaleka mě tolik nevyčerpává vyučování, jako povinnost neustále něco sepisovat. Jsou to úkoly termínované, které většinou velmi spěchají, i když končí v zásuvkách psacích stolů.“⁷

⁷ MÍČEK, L.; ZEMAN, V.: *Učitel a stres*. Opava, MU Brno 1999, str.62-65

V. Rozvoj sociální sítě mohou ztížit společenské normy. Jde o „nepřípustnost“ setkání lidí z jiného oddělení, různých profesí, různé vzdělanosti, různého sociálního postavení.

Na školách je častým jevem, že dochází k maximální orientaci na profesní výkon a opomíjena je přirozená komunikace s rodiči, dětmi, ostatními zaměstnanci školy - lidmi, kteří mají možnost vnímat každodenní atmosféru školy. Mezi časté jevy také patří protěžování „vyvolených“ jedinců. Znemožněn je tak individuální přínos, spolupráce na všech rovinách, chybí pocit sounáležitosti, jistoty.

VI. Vyšší míra fluktuace brání rovněž rozvinutí zdravé sociální sítě, a tím i sociální opory. Skupiny mají malou soudružnost, lidé se často mění a nemají dostatek příležitostí navázat nějaký kontakt. Než se poznají, odcházejí. V takovém zaměstnání se předem již počítá s tím, že se nevyplatí investovat do navazování sociálních kontaktů mnoho času a energie.

Současný normativní systém financování ve školství přinesl nejen „honbu“ za žáky (dětmi), ale také značnou nejistotu do učitelského povolání. Z důvodu úsporných opatření jsou snižovány nejen úvazky, ale i počty učitelů, výjimkou nejsou pracovní poměry na jeden rok. Nejistota zachování chodu školy, slučování, změna nebo zrušení řídicích funkcí je příčinou špatně fungující sociální sítě.

5.2.1.2. Rozvoj sociální opory

Z toho, co bylo napsáno v předchozích kapitolách vyplývá, že lidé, kteří mají silnou sociální oporu, mají relativně nejméně příznaků psychického vyhoření. A naopak. Tam, kde jsou špatné vzájemné vztahy mezi lidmi, příznaků přibývá.

Lidé podporovaní spojenci plní úkoly lépe a pokud zvládají svou práci, mají čas pomáhat druhým a v tom okamžiku se stávají

na pracovišti cennějšími. Jestliže chceme vytvořit, udržet nebo rozvíjet silnou sociální síť, neměli bychom zapomenout na několik zásad.

I. Zájem o ostatní zaměstnance.

Pozornost je nejmocnějším zdrojem pro vybudování společenských vztahů. Důležité je ptát se, ale ještě důležitější je poslouchat. Umět poslouchat je nutné především k tomu, abychom vše dobře pochopili a věděli co odpovědět.

II. Předávání informací.

V informacích je síla a jsou nutné pro to, aby věci fungovaly a nenastaly problémy. Velkorysost a otevřenost v poskytování informací vždy pomáhá při získávání nových informací.

„Diskuse o různých problémových případech by bezesporu měly být součástí učebního úvazku! Pomáhají totiž učitelé zpracovat a zviditelnit problémy, za kterých by jinak zpravidla onemocněl.“⁸

III. Žádost o radu.

Jestliže máte problémy s některými žáky, požádejte o radu kolegu, u kterého stejný žák dosahuje lepších výsledků. Vyptejte se na jeho taktiku, metody. Takový spolupracovník se s vámi jistě rád podělí o své zkušenosti a vy získáte nové informace. Naučte se zveřejňovat dobré zkušenosti a máte-li dostatek odvahy, podělte se i o ty špatné.

IV. Týmová spolupráce.

Pomoc nestojí moc sil a přináší nám dobrý pocit. Na pracovišti to je stejné jako ve sportu. Stačí nemyslet jen na sebe, ale na to, jak pomohu druhým, aby uspěl. Když pomůžete ostatním dosáhnout jejich cílů, příště pomohou oni vám. Být týmovým hráčem znamená spolupracovat pro dosažení společných cílů. Týmový duch, kamarádství i spolupráce jsou účinnými zdroji motivace. Společné prožitky, které nám týmová práce přináší, jsou ve skutečnosti ještě účinnějším zdrojem motivace než cíl

⁸ HENNIG,C.; KELLER,G.:*Antistresový program pro učitele*. Praha, Portál 1996, str.55

sám. K týmové práci nedochází náhodou, ale je to především produkt dobrého vedení, které:

- *neslibuje něco, co nemá v úmyslu dodržet*
- *vytváří atmosféru, v níž každý jednotlivý člen týmu je odhodlán přinést v jeho zájmu osobní oběti*
- *objeví-li se mezi členy týmu napětí, pomůže s jeho překonáním*
- *dává členům týmu takové úkoly, které odpovídají jejich předpokladům a nadání*
- *vytváří podmínky, které nutí členy týmu plně využívat svůj potenciál*
- *podněcuje členy týmu k dobrovolné účasti na různých aktivitách, z nichž bude mít užitek*
- *otevřeně mluví o chybách, neobviňuje*
- *bere v úvahu zvýšené úsilí, intenzitu, vytrvalost méně nadaných členů týmu*
- *umožňuje členům týmu příležitostně vést menší skupinové aktivity*
- *vytváří atmosféru, v níž se členové týmu navzájem podporují, povzbuzují a pobízí*

Týmy existují v mnoha podobách a zdaleka ne pouze ve sportu. V době zpracovávání školních vzdělávacích programů by se vytváření efektivního týmu mělo stát prvořadým zájmem každého ředitele. Je na nich, aby přesvědčili své lidi, že každý přispívá ke konečným výsledkům, a že vzájemná spolupráce a pomoc je tou správnou cestou k dosažení cílů. Každý pak cítí, že záleží na jeho práci, a že je to on, kdo ovlivní konečný výsledek. Na druhé straně ví, že když si nebude vědět rady, má se na koho obrátit o pomoc. A závěrem nelze opomenout příznivé sociální klima!

5.2.1.3. Vztahy mezi lidmi

Silnou sociální síť lze charakterizovat i dobrými vzájemnými vztahy mezi lidmi. Následující stručné ukázky charakteristik dobrých vztahů nám mohou naznačit, zda je na školách v tomto směru vše v pořádku nebo zda máme co zlepšovat.

I. Vztahy s kolegy

- mám dojem, že se kolegové chovají důvěryhodně a že jim mohu plně důvěřovat*
- mám dojem, že jim nejde jen o jejich vlastní prospěch či zisk, ale že se snaží jednat tak, abych si i já přišel na své a měl se dobře*
- mám dojem, že se mi kolegové snaží pomoci kde jen můžou, a to zvláště tehdy, když se dostanu do těžké situace*

II. Vzájemná komunikace na škole

- mám dojem, že spolupracovníci vyhledávají příležitosti k rozhovoru se mnou a že jim jde o víc, nežli jen o plané popovídání – i když i to má pro nás cenu*
- mám dojem, že se mi od spolupracovníků dostává potřebných informací, a to včas a takovou formou, že jsem dobře informovaný*
- mám dojem, že kolegové jsou se mnou rádi v kontaktu, a že projevují zájem o častou komunikaci se mnou*
- mám dojem, že kolegové přede mnou nic neskrývají, nezatajují ani nepřikrášlují*
- mám dojem, že kvalita informací, které se mi od kolegů dostává, je dobrá*
- mám dojem, že se kolegové nesnaží ode mne získat informace jinou cestou – dotazy u druhých, špehováním, ale že se otevřeně zeptají, když se chtějí něco dozvědět*

III. Jak se navzájem vidíme

- mám dojem, že si jeden druhému nedáváme najevo, že jsme jeden lepší nežli druhý*

- *mám dojem, že se jeden nad druhým nesnažíme zvítězit za každou cenu*
- *mám dojem, že naše vzájemné vztahy jsou čím dál tím více přátelské*
- *mám dojem, že se všichni snažíme o to, abychom spolu vycházeli dobře*
- *mám dojem, že kolegové nejásají nad mými malými ústupky, jako by šlo o jejich velké vítězství, ale berou to jako projev dobré vůle z mé strany při řešení situace, do níž jsme se dostali*
- *mám dojem, že se kolegové nesnaží podceňovat mou sílu a moc i mou pozici*
- *mám dojem, že kolegové hledají řešení, které by vyhovovalo nejen jim, ale i mně*
- *mám dojem, že kolegové vidí nejen své vlastní potíže, obtíže a těžkosti, ale i ty, které mám já*

„Zdá se mi, že ve sborech s převahou mužů je silnější vědomí soudržnosti, zatímco učitelské kolektivy, v nichž převládají ženy, bývají rozpolcené, snáze se vytvářejí komploty, je tu více řevnivosti a závisti. Ředitelé tu nepůsobí jako tmel, ale příliš dopřávají sluchu donašečů.“⁹

5.2.1.4. Role ředitele

Špatný způsob řízení je pravděpodobně jednou z hlavních příčin vyhoření. Obvyklé situace, které vedou k burnout mají většinou podobné, ne-li stejné příčiny.

Nejasné cíle vždy ztěžují dosažení úspěchu. Zaměstnanci, kteří nepochopí, co se od nich očekává, pracují špatným způsobem, což většinou končí zklamáním. Tato situace poškozuje motivaci a odráží se v pracovním nasazení.

Důležitý je také prostor pro osobní růst. Málo náročná práce nemotivuje k snaze někam dojít, přichází nuda a nespokojenost.

⁹ MÍČEK, L.; ZEMAN, V.: *Učitel a stres*. Opava, MU Brno, 1997, str.68

Nutnost kontroly nad prací připadá mnohým nepochopitelná. Ta ale umožňuje zaměstnancům vidět vztah mezi příčinou a důsledkem – mezi vynaloženým úsilím a ziskem, který se neobjevuje náhodně, ale je výsledkem intenzivní práce.

Kritičtí nadřízení, kteří se soustředí pouze na chyby a nevšímají si dobré práce a pokroku, zapříčiní, že zaměstnanci brzy pochopí, že je nikdy nepotěší a přestanou se snažit. Respektování a uznání práce je prvořadým zdrojem sebevědomí, s jeho poklesem zaměstnanci ztrácejí i zájem.

Problémy narůstají i u autoritativních manažérů, kteří vylučují jakékoliv uplatnění iniciativy svých podřízených. I opačný extrém má však stejný dopad. Rovnítko mezi oblíbeným a dobrým manažerem často přináší stejnou katastrofu.

„Ředitel mnohdy působí na škole jako stmelující, integrující prvek. Zná své spolupracovníky a pochopením, klidným slovem, moudrým rozhodnutím mnoho vykoná pro jejich zdraví.

Bohužel však někteří ředitelé, zvláště ti, kdo se rekrutují z typů autoritativních, fungují často jako drsní komisaři. Tito ředitelé nemají mnohdy náležitou kvalifikaci, nevycházejí z konkurzů, ale jsou dosazováni, postrádají proto přirozenou autoritu.

Mezi učiteli si vybírají své oblíbence z těch, kdo jsou ochotni ke spolupráci na různých pletichách a manipulování s ostatními členy sboru. Samozřejmě zahrnují za to své oblíbence zvláštními výhodami.“¹⁰

Role ředitele vždy působí v oblasti syndromu vyhoření preventivně, jestli-že

- nadřízený se s lidmi stýká pravidelně a ne jen tehdy, když se něco děje.

Největší prioritou ředitele je, že si udělá čas na své lidi. Nečeká, až o to bude požádán. Najde si čas, aby mezi své zaměstnance zašel, aby se na něj mohli kdokoliv a s čímkoli

¹⁰ MÍČEK, L.; ZEMAN, V.: *Učitel a stres*. Opava, MU Brno 1999, str.70

obrátit. Každodenní setkávání s lidmi je také dobrou příležitostí lidem poděkovat, dát najevo své uznání. Pokud nemá ředitel poděkovat za co, je s ním nebo se školou něco v nepořádku. Jindy postačí jen pozdrav nebo otázka.

- nadřízený sděluje podřízeným, oč mu jde a nepřistupuje k nim s určitým podezřením.

Ředitel svým lidem věří a sám věnuje velké množství času budování poctivých vztahů mezi lidmi. Svou důvěru dává lidem znát, aby věděli, že také oni jemu mohou věřit. Podmínkou vzájemné důvěry je, že ředitel řekne, co si myslí, a to pak platí. Důvěra vede k cíli.

- nadřízený se vždy snaží sladit vzájemné vztahy mezi svými podřízeným, nežli tam, kde je dostává spíše do sporů.

Každý ředitel ví, že bez lidí ničeho nedosáhne, a proto musí myslet především na ně. Citlivost k lidem je základem dobrých vztahů na pracovišti. To, co dělá ředitel pro lidi, jsou ochotni oni dělat i pro něho. Pokud priority ředitele směřují jinam, ani lidé nestaví vztahy na pracovišti na první místo.

- nadřízený sděluje svým podřízeným nejen krátkodobé úkoly, ale seznamuje je i s dlouhodobými perspektivními záměry a plány vedení.

Často se stává, že lidé nemají jasno, jaké jsou hlavní cíle školy. Ředitel by své spolupracovníky měl vést tak, aby o cílech a prioritách školy věděli všichni tolik, aby o nich dokázali mluvit kdekoliv. Aby zvládli i argumentaci v jejich prospěch. Cíle školy musí být lidem přednášeny na všech úrovních a využito by mělo být formálních i neformálních setkání. Dobrý ředitel mění priority v době, kdy škola má velké úspěchy a jeho lidé o tom ví jako první.

- když má nadřízený smysl i pro věci morální a sám je v tomto smyslu podřízeným vzorem.

Morálku odvozujeme od chování lidí. Vést také znamená jít příkladem. Vlastnosti, kterých si lidé na svých nadřízených nejvíce cení a vlastnosti dobrého manažera se v mnohém

shodují. Dobrý ředitel je spravedlivý, slušný, přístupný, rozhodný a čestný. Lidé pak mají jasnou představu o tom, co špatné je a co ne, co se má dělat a co nikoliv. Morální hodnoty prezentované nadřízeným se pak stávají určitými normami na školách.

· když dává nadřízený podřízeným zřetelně najevo, že si jejich práce váží on i další nadřízení.

Dobrý ředitel své lidi nikdy nepodceňuje, ale zná hodnotu každého z nich. Stará se o to, aby byli spravedlivě odměňováni, ale ví, že jejich pracovní úsilí nelze finančně vyjádřit. Proto v každodenní styku dává najevo, že si váží nejen jejich dovedností, zkušeností a vědomostí, ale také jejich názorů a připomínek na chod školy. Uznání pracovních zásluh je zásadní věcí a dobrý ředitel má nachystanou celou škálu i nefinančních odměn od obyčejného úsměvu, slova „děkuji“ až po pozvání na večeři.

5.3. Obrana proti syndromu vyhoření

Jedním z prvních kroků, který pomůže předejít vyhoření je, že se lidé naučí brát v úvahu svá omezení. Každý z nás je schopen dělat něco jen po určitou dobu (smrt v důsledku přepracování zavedli poprvé Japonci v roce 1982).

V boji s vyhořením je třeba se naučit rozlišovat mezi pojmy „pracovat tvrdě“ a „pracovat chytře“. Každý by pak měl dojít k závěru, že správně odpočívat a bavit se je stejně důležité, jako umět pilně pracovat.

Kdo chce bojovat proti burnout, musí se zbavit starých a špatných návyků a místo toho si osvojit nové a správné.

5.3.1. Pravidlo 80/20

Pravidlo 80/20 říká, že 80 procent vašeho úspěchu vychází z 20 procent vaší aktivity a že zbylých 80 procent vašeho

pracovního úsilí přináší zbývajících 20 procent vašeho úspěchu. Uvedené pravidlo se vztahuje na všechny životní oblasti. Studie například ukázaly, že u podnikatelů je 20 procent času zdrojem velké většiny jejich úspěchů. Zbývajícím čas využívají na rutinní činnosti, které by pravděpodobně mohl a měl zastat někdo jiný. Tento princip se vztahuje na každého z nás. 80 procent úspěchu pramení jen z několika nejdůležitějších rozhodnutí. Většina času, úsilí a energie, který každý den vynaložíme, je zdrojem malého procenta životních úspěchů. Kdo chce změnit zaběhnutý styl práce, bude se muset zaměřit na redukci nebo vyloučení každodenních činností, které zabírají spoustu času, a přitom přinášejí tak mizivý výsledek.

5.3.2. Čas na odpočinek

Většina vysoce výkonných lidí si nestačí udělat čas na to, aby svůj život skutečně prožili. Tito jedinci jsou zaneprázdnění honbou za svými cíli tak, že opomenou vychutnat si cestu, která k nim vede. Každý den se nám plní nějaké cíle. Někdy větší, jindy docela nepatrné a ten, kdo toto nevnímá, nežije.

Pokud si máme v životě zachovat rovnováhu a vyhnout se vyhoření, musíme se učit dělat si čas na skutečný život. Pro vysoce výkonné jedince to může být nejnáročnější krok v životě, ale život je skutečně víc než dodržování termínů a plnění úkolů.

„Pořád se chystáme žít, ale nikdy nežijeme.“

R. W. Emerson¹¹

¹¹ EMERSON, R. W., 1803-1882, amer. romant. filozof, prozaik a básník.

6. Výsledky šetření v oblasti syndromu vyhoření

6.1. Metody zkoumání

Každá nemoc je diagnostikována podle určitých příznaků (symptomů). S burnout je tomu také tak. Poznávat a přesně určovat, že jde o stav psychického vyhoření je možné různými způsoby. Jednak pozorováním vlastního stavu nebo viděním změn v jednání a chování u druhých lidí.

Typickou diagnostiku určenou k zjištění vlastního stavu uvádí čtveřice autorů Dno Hawkins, Frank Minirth, Paul Maier a Chris Thursman . Tato metoda je vhodná pro každého, kdo má zájem zjistit, jak blízko je stavu psychického vyhoření, a má velkou přednost v tom, že respektuje psychické vyhoření jako proces a ne jako momentální stav. Další předností je také jednoduchost. Otázky jsou koncipovány na odpovědi „ano“ či „ne“.

K zjištění míry vlastního psychického vyhoření lze využít dotazník **BM** (Burnout Measure) Ayaly Pinesové a Elliotta Aronsona), který je zaměřen na tři různá hlediska psychického jevu. Jde o tyto tři aspekty: pocity fyzického (tělesného), emocionálního (citového) a duševního (psychického) vyčerpání. Tento dotazník má vysokou míru shody mezi údaji, kdy se člověk měří sám a kdy ho hodnotí ten, kdo ho dobře zná. Dvacet jedna tvrzení je hodnoceno na sedmibodové škále.

Příznaky vyhořívání zaměstnanců se zabývá ve své knize B. A. Potterová¹². 25 otázek je hodnoceno od 1 (naprosto nepopisné) do 10 (přesně popisuje situaci). Celé znění tohoto dotazníku je také uvedeno v příloze č. 2.

¹² POTTEROVÁ, B. A.: *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Olomouc, Votobia 1997, str 238

6.2. Cíl šetření

Máme-li předcházet syndromu vyhoření, musíme se zaměřit na odstraňování příčin, které k burnout vedou. Mé šetření bylo zaměřeno na oblast, kterou zaměstnanci i zaměstnavatelé mohou ovlivňovat svým každodenním jednáním.

Výzkumný problém:

Je dobré pracovní prostředí a příznivé klima školy zárukou nízkého výskytu syndromu vyhoření?

Stanovení hypotézy:

Jestliže je na pracovišti vybudována silná sociální síť, je pravděpodobnost výskytu syndromu vyhoření nižší.

Cílová skupina:

Šetření bylo provedeno formou dotazníků na třech stupních škol – mateřských, základních a středních. Pilotní výzkum jsem provedla na vlastní škole a s několika dalšími učiteli základní školy. Z důvodu větší objektivity byla volena anonymní forma. Dotazník byl sestaven s pomocí odborné literatury a rozdělen do **dvou částí:**

1. Zaměřená na vybudování sociální sítě na školách.
2. Dotazník, který uveřejnil C.Hannig a G.Keller ve své knize Antistresový program pro učitele, se skládá z dvaceti čtyř výroku, které se týkají kognitivních, emocionálních, tělesných a sociálních oblastí syndromu vyhoření (celý text je uveden v příloze č.1).

Na všechny uvedené typy škol bylo rozesláno 250 dotazníků, prostřednictvím elektronické pošty dále bylo osloveno 22 mateřských škol v kraji.

6.3. Výsledky šetření

Dotazník vyplnilo 204 respondentů - 11 (z 22 oslovených MŠ) a 193 (77,2%) z 250 rozeslaných. Čtyři musely být vyřazeny

pro značnou neúplnost. Snažila jsem se o vyrovnaný počet odpovídajících ze všech typů škol. Velmi dobrá spolupráce byla na školách, kde existovala určitá bližší vazba. Naopak, počet odpovědí získaných z mateřských škol, které byly osloveny elektronicky, byl velmi nízký a převážně odpovídaly pouze ředitelky.

6.3.1. První část šetření – sociální síť na jednotlivých typech škol

1) Zastoupení jednotlivých škol – počet respondentů ve vztahu k délce praxe a současné profesi

Z níže uvedené tabulky vidíme, že na mateřských školách pracuje 47% pedagogů s více jak 25 lety praxe. Na středních školách je tento stav jen o málo lepší. Spolu s údajem o délce praxe do 25 let se dostáváme k číslu vyššímu než 50%. Nejlepší situace je na základních školách, kde je poměrně vyrovnané procentuální zastoupení ve vztahu k délce praxe.

počet let praxe	<i>do 5</i>	<i>do 10</i>	<i>do 15</i>	<i>do 20</i>	<i>do 25</i>	<i>nad 25</i>	<i>celkem</i>
<i>mateřské školy</i>	4	4	6	7	14	31	66
%	6,1%	6,1%	9,1%	10,5%	21,2%	47%	100%
<i>základní školy</i>	13	8	14	18	12	22	87
%	14,9%	9,2%	16,1%	20,7%	13,8%	25,3%	100%
<i>střední školy</i>	6	5	9	4	9	18	51
%	11,9%	9,8%	17,6%	7,8%	17,6%	35,4%	100%

Tabulka číslo 1

2) Velikost zařízení

Vzhledem k velikosti základních a středních škol, byl počet odpovídajících zástupců a ředitelů velmi nízký. Srovnání mezi učiteli a řediteli mohlo být proto provedeno pouze u mateřských škol, kde z 66 respondentů bylo 21 ředitelek (ZŠ, SŠ shodně po 7).

Pedagogickou a odbornou způsobilost mělo 98,3% dotázaných. Celkové zastoupení mužů bylo 8,8% (18). Tyto údaje

rovněž nebyly z důvodu nízkého zastoupení v žádných dalších propočtech zohledňovány.

počet tříd	1	2	3	4	5	do 10	do 20	nad 20
<i>mateřské školy</i>	3	7	16	22	1	17		
%	4,5%	10,6%	24,3%	33,3%	1,5%	25,8%		
<i>základní školy</i>					1	6	3	77
%					1,1%	6,9%	3,5%	77%
<i>střední školy</i>						7	16	28
%						13,7%	31,4%	54,9%

Tabulka číslo 2

3) Co je nejčastější motivací k práci

Sedm odpovědí respondenti hodnotili číslicí od 1(nejméně) do 7(nejvíce). Počet získaných bodů u jednotlivých nabídnutých možností jsem přepočítala do procentního zastoupení. Na posledním místě byla největší shoda u všech typů škol v odpovědi – „tlak nadřízeného“ v rozmezí od 5,5% do 7,9%. A to je jistě dobrá známka pro všechny ředitele.

Naopak, nejčastější motivací k práci bylo

na mateřských školách:

dobré zázemí na pracovišti 18,7%

smysluplná práce 18,6%

kolektiv 17,8%

na základních školách:

smysluplná práce 18,6%

pracovní úspěchy 17,1%

kolektiv 17%

na středních školách:

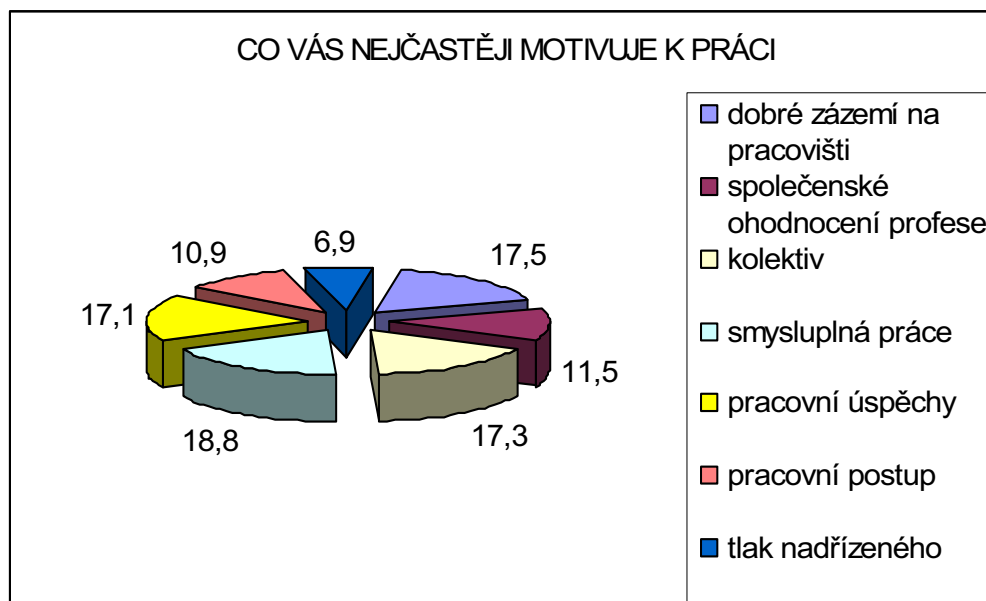
smysluplná práce 19,5%

pracovní úspěchy 17,9

kolektiv 17%

Kolektiv se ve všech typech škol dostal na třetí místo, což odpovídá dobře fungující sociální síti.

školy celkem



Graf číslo 1. pozn. údaje v procentech

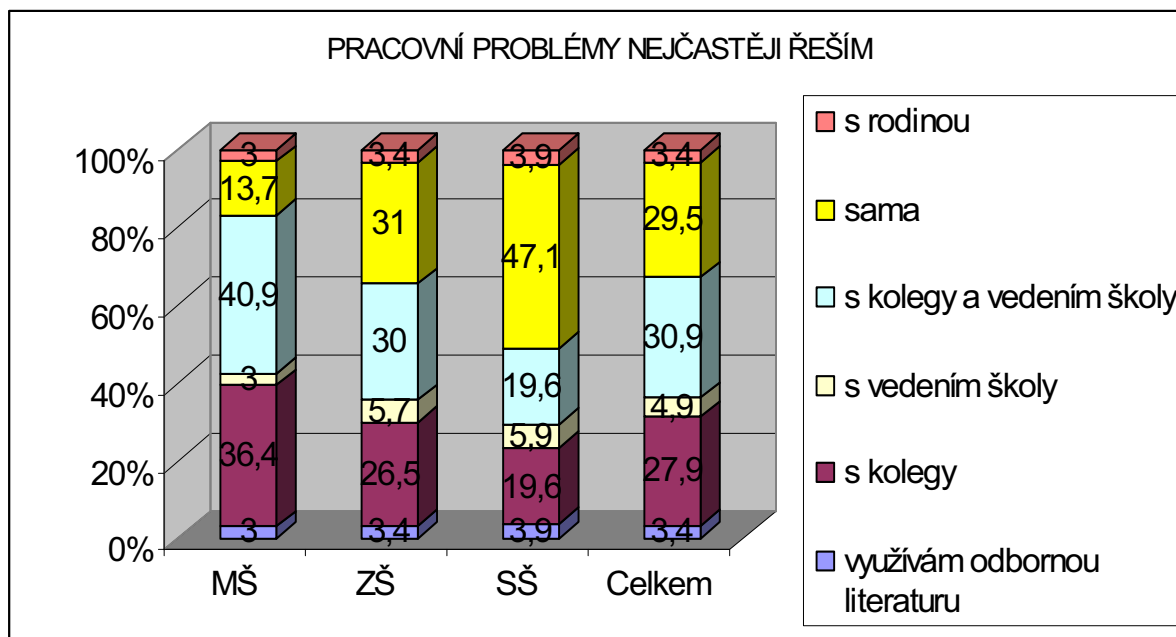
K této otázce přikládám ještě údaje za všechny školy - počet odpovědí ohodnocených od 1(motivuje nejméně) do 7(nejvíce).

MOŽNÉ ODPOVĚDI	7	6	5	4	3	2	1
<i>dobré zázemí na pracovišti</i>	82	42	29	19	17	7	8
<i>společenské ohodnocení profese</i>	15	15	41	33	38	30	32
<i>kolektiv</i>	75	36	46	14	16	12	5
<i>smysluplná práce</i>	108	40	19	16	11	3	7
<i>pracovní úspěchy</i>	61	49	42	24	18	4	6
<i>pracovní postup</i>	18	15	32	27	36	32	44
<i>tlak nadřízeného</i>	5	5	13	10	28	42	101

Tabulka číslo 3

4) Pracovní problémy nejčastěji řeším

U této otázky bylo nabídnuto šest odpovědi, ale označit bylo možno jen jednu z nich. Zde byl značný rozdíl u jednotlivých typů škol. Nejpriznivější je situace na mateřských školách.



Graf číslo 2

Velmi zarážející je zjištění, že u základních a středních škol učitelé nejčastěji řeší problémy sami, i když v předchozí otázce na všech školách byl na třetím místě pozitivně hodnocen kolektiv. Zcela negativního hodnocení se v tomto směru dostalo vedení školy. Ředitelé by se uvedenou otázkou měli jistě více zabývat. Navázání „důvěrnějších“ vztahů zřejmě souvisí i s velikostí základních a středních škol.

5) Při hledání nových informací mi nejvíce pomáhá

Cílem této otázky bylo zjistit, zda nové informace jsou na školách získávány i od svých spolupracovníků. Pro větší otevřenost otázky byla dána možnost volby i dvou z pěti nabídnutých odpovědí.

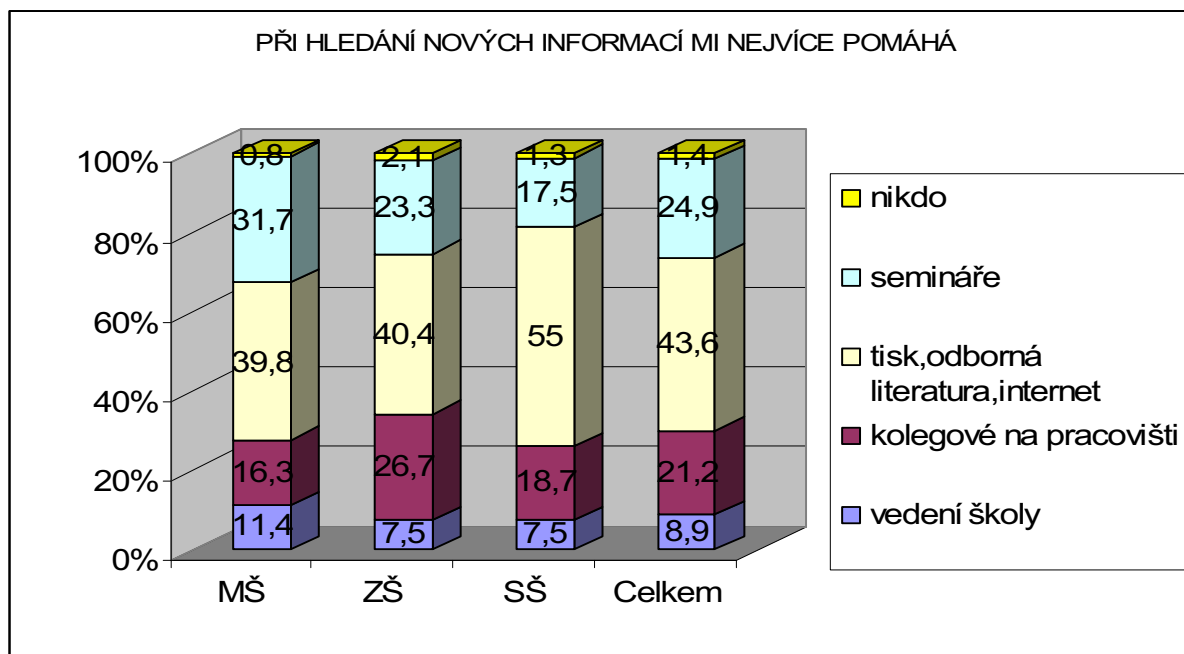
U všech typů škol byly nejvíce voleny shodně tři odpovědi v různém pořadí na druhém a třetím místě. Nejčastější byla vybrána odpověď - *tisk, odborná literatura, internet*.

3 odpovědi	MŠ	ZŠ	SŠ	průměr
<i>tisk,litera.,internet</i>	39,8%	40,5%	55%	45,1%
<i>semináře</i>	31,7%	23,3	17,5	24,2%
<i>kolegové na prac.</i>	16,3%	26,7%	18,8%	20,6%

Tabulka číslo 4

Z uvedené tabulky vyplývá, že i kolegové na pracovišti si vzájemně poskytují nové informace. Nejvíce se tato spolupráce uplatňuje u základních škol. Učitelky na školách mateřských jsou pověstné svou touhou dále se vzdělávat, a tím se kolegové u nich dostávají na třetí místo. Další vzdělávání hraje důležitou roli v prevenci proti syndromu vyhoření.

Následující grafy jsou celkovým přehledem výsledků odpovědí na zadanou otázku. Nepříliš lichotivý je stav podávání nových informací ze strany vedení školy (ředitel-školitel?). A tedy další problém k řešení pro vedení škol.



Graf číslo 3

6) Co vám pracovní podmínky nejvíce ztěžuje

Z celé první části dotazníkového šetření se jedná o nejobsáhlejší otázku. V jedenácti nabídnutých odpovědích měli respondenti možnost se i samostatně vyjádřit v možnosti „jiné“. Tato varianta byla stejně jako u následujících otázek využívána minimálně a dále není hlouběji rozpracována.

I zde byly odpovědi hodnoceny známkou od 1 do 7 a byly přepočteny nejdříve do procentuálního zastoupení.

Pracovní podmínky nejvíce ztěžuje
na mateřských školách:

1. neustálá úsporná opatření 13,5%
2. počet dětí ve třídě 12,9%
3. zvyšující se počet problémových dětí 12%

na základních školách:

1. chování žáků 13,6%
2. zvyšující se počet problémových dětí 12,9%
3. počet žáků ve třídě 11,7%

na středních školách:

1. zvyšující se počet problémových dětí 12,9%
2. chování žáků 12,7%
3. neustálá úsporná opatření 11,7%

Tuto otázku lze také využít v opačném významu.

Co vám pracovní podmínky ztěžuje *nejméně*? Zde došlo na všech typech škol k vzácné shodě. I procentuální zastoupení je velmi vyrovnané.

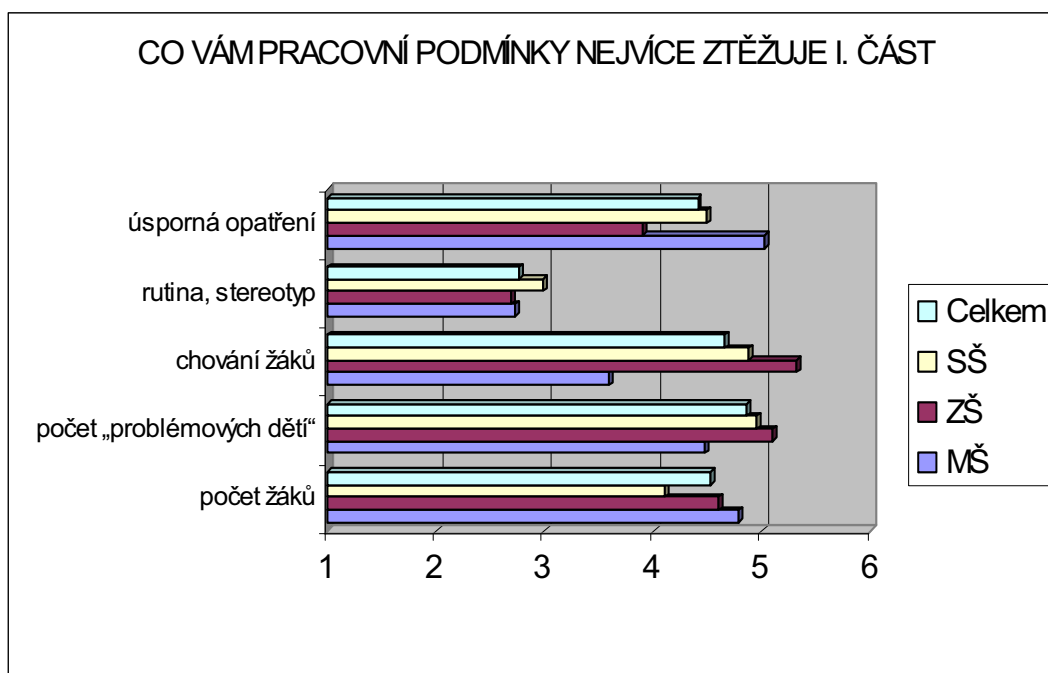
	MŠ	ZŠ	SŠ	průměr
<i>kolektiv</i>	5,1%	4,6%	5,6%	5,1%
<i>vedení školy</i>	5,1%	6,5%	6,2%	5,9%
<i>rutina, stereotyp</i>	7,3%	6,9%	7,8%	7,3%

Tabulka číslo 5

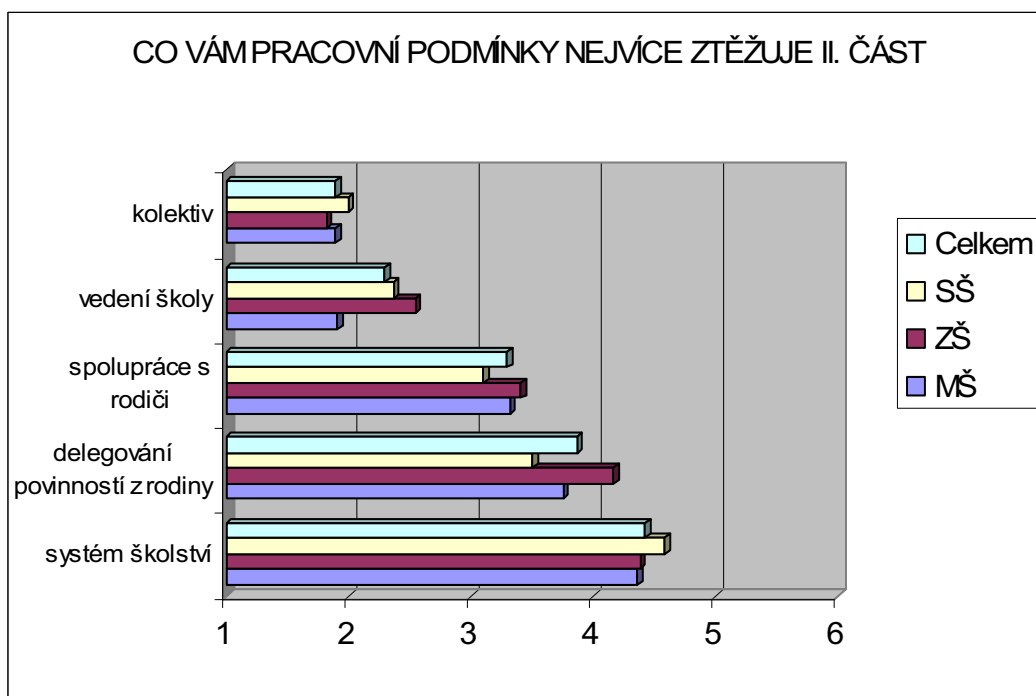
S využitím opačného významu otázky lze dojít k závěru, že kolektiv včetně nadřízených není pro učitele ve většině případů

problémovou záležitostí. Okruh spolupracovníků je častou příčinou syndromu vyhoření. Z uvedených výsledků lze usuzovat, že tato příčina na sledovaných školách nehrozí.

Grafy vyjadřují průměrné bodové ohodnocení Z důvodu většího rozsahu, je otázka rozdělena do dvou částí.



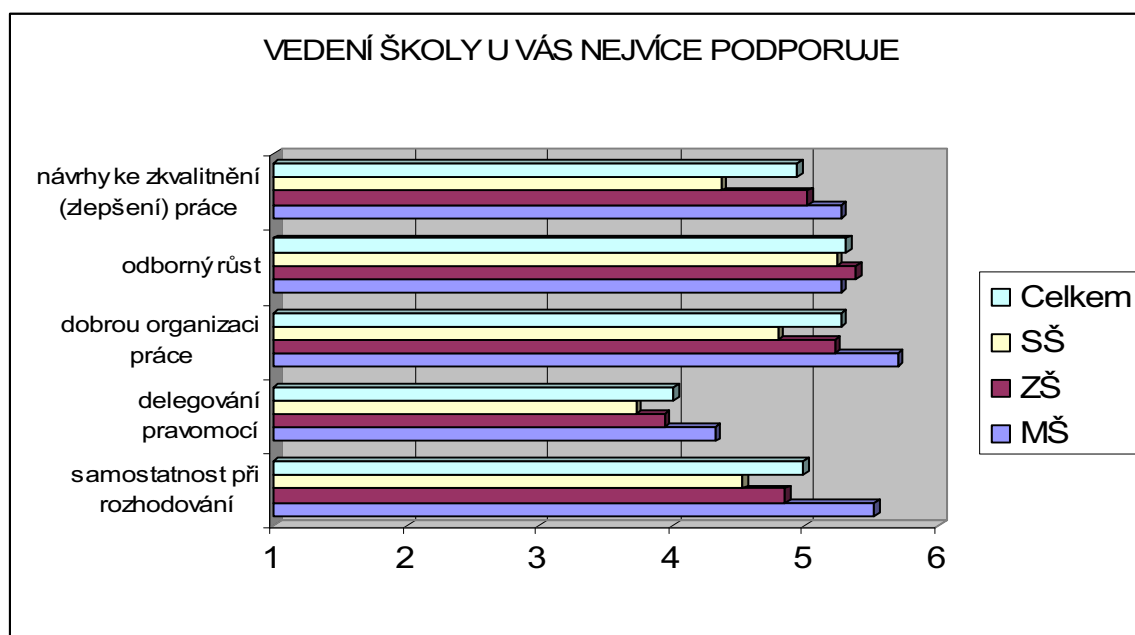
Graf číslo 4



Graf číslo 5

7) Vedení školy u vás nejvíce podporuje

Tato otázka je poslední, u které bylo využito již výše uvedeného bodového označení od 1(nejméně) do 7(nejvíce). I zde je vypočtena průměrná hodnotící známka. Nejnižší známku (co je nejméně podporováno ze strany vedení školy) dostala odpověď - *delegování pravomocí*. Ale i tato hodnota je vyšší než průměr.



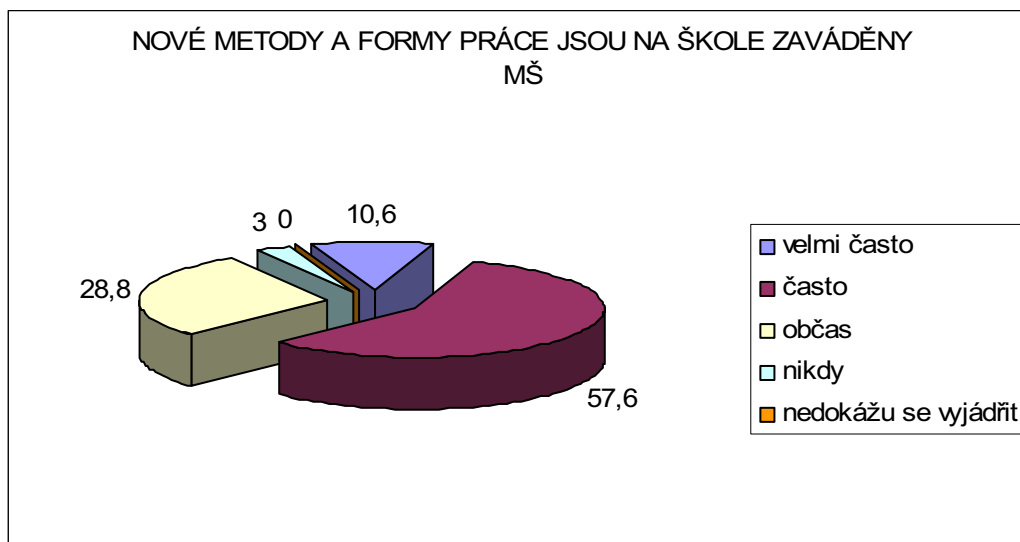
Graf číslo 6

Volnost při rozhodování, široký prostor pro samostatnou práci, uplatnění osobnostních předpokladů a rozvinutí osobního stylu v práci přispívá nemalou měrou k ozdravení učitelské práce. Dle uvedeného „známkování“ lze usuzovat na dobré podmínky vytvářené řediteli škol.

Údaje přímo souvisí s předchozí otázkou, kde stereotyp v práci byl hodnocen mezi nejnižší faktory ztěžující podmínky na pracovišti. Další vazba je i na následující dvě otázky.

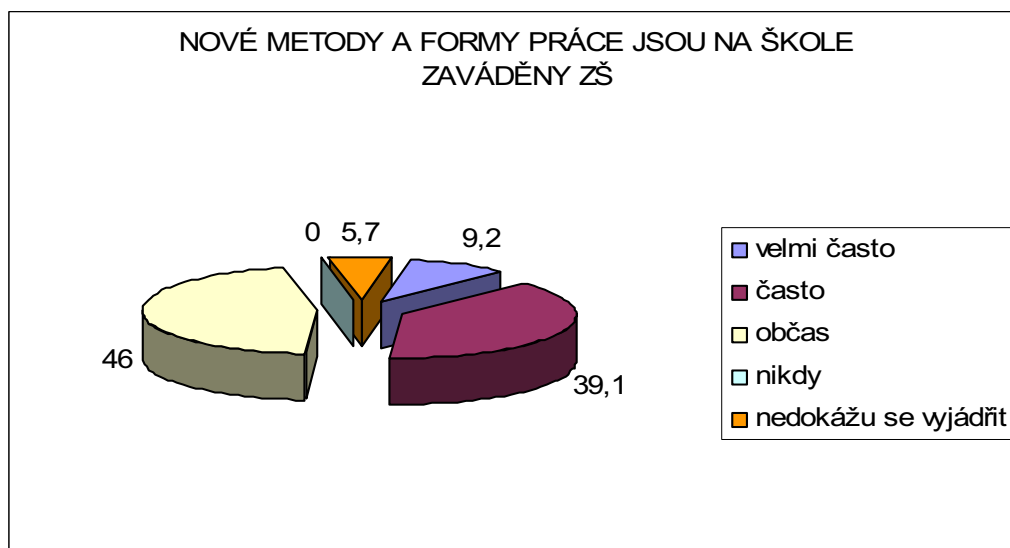
8) Jsou na škole zaváděny nové metody a formy práce

Zajímavostí je, že na základních a středních škol se neobjevuje odpověď *nikdy*, ale zároveň se někteří respondenti nedokázali k této otázce vyjádřit.

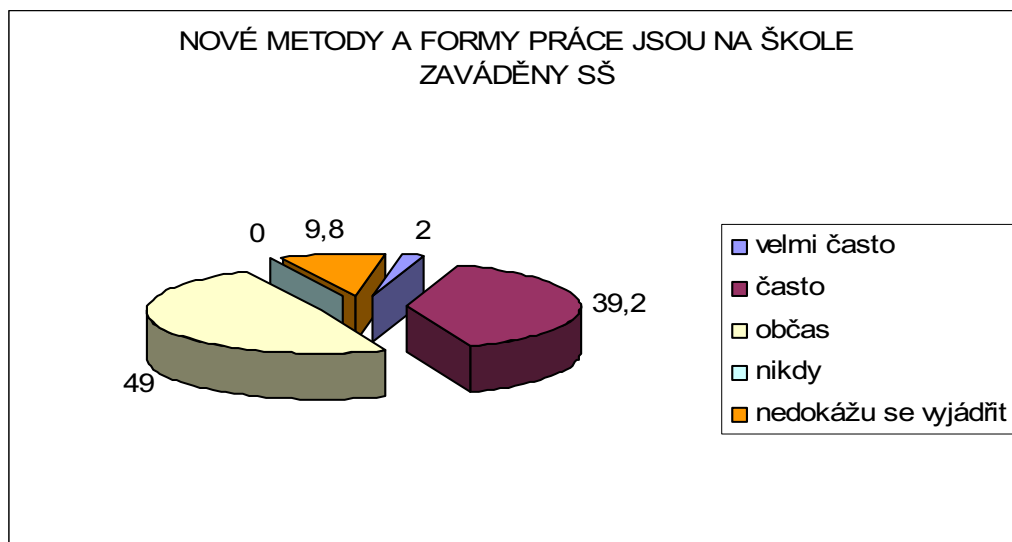


Graf číslo 7 pozn. údaje v procentech

Výsledek je nejvíce příznivý u mateřských škol a potvrzuje chuť učitelek objevovat neustále něco nového, jejich flexibilitu. Na základních a středních školách převažuje odpověď občas a myslím, že se zde odráží současný postoj a ochota učitelů k zavádění RVP.



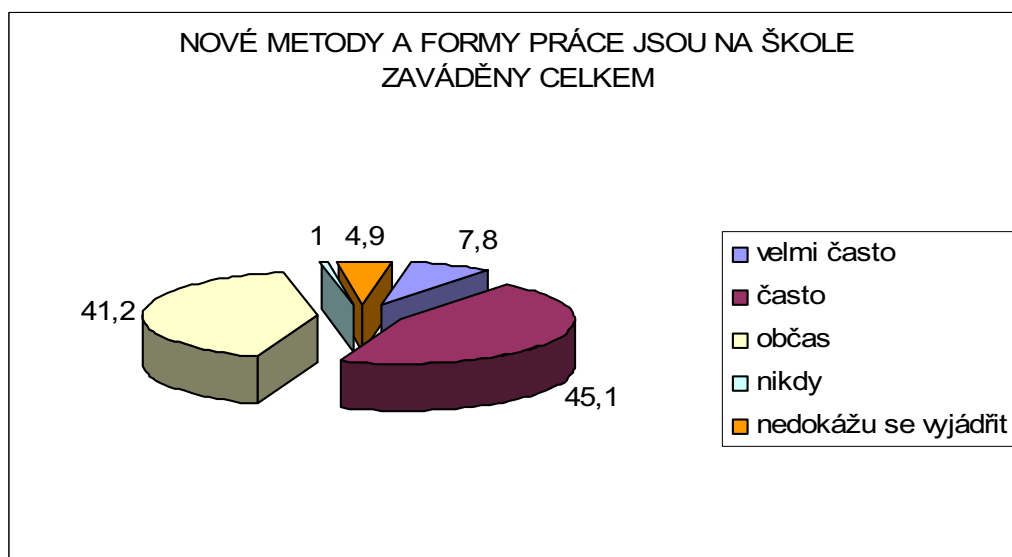
Graf číslo 8 pozn. údaje v procentech



Graf číslo 9 pozn. údaje v procentech

Změny jsou součástí každodenního života – nemůžeme je ignorovat ani před nimi neutečeme. Včasné přijetí změn je nejlepší způsob udržení motivace a to ví zřejmě většina ředitelů škol. Celkově lze tuto oblast na školách hodnotit velmi kladně a je i důkazem současných změn ve školství.

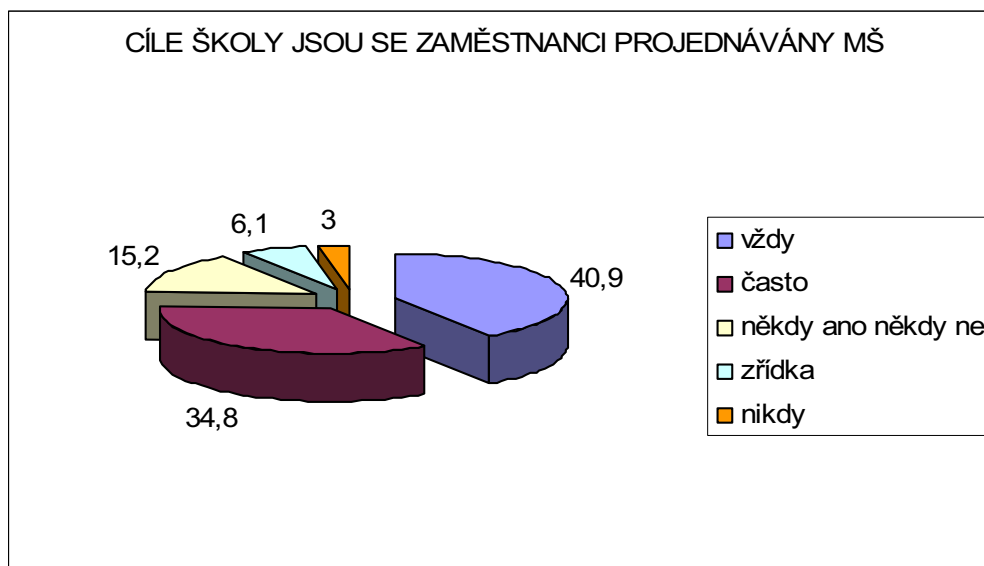
Graf za všechny typy škol.



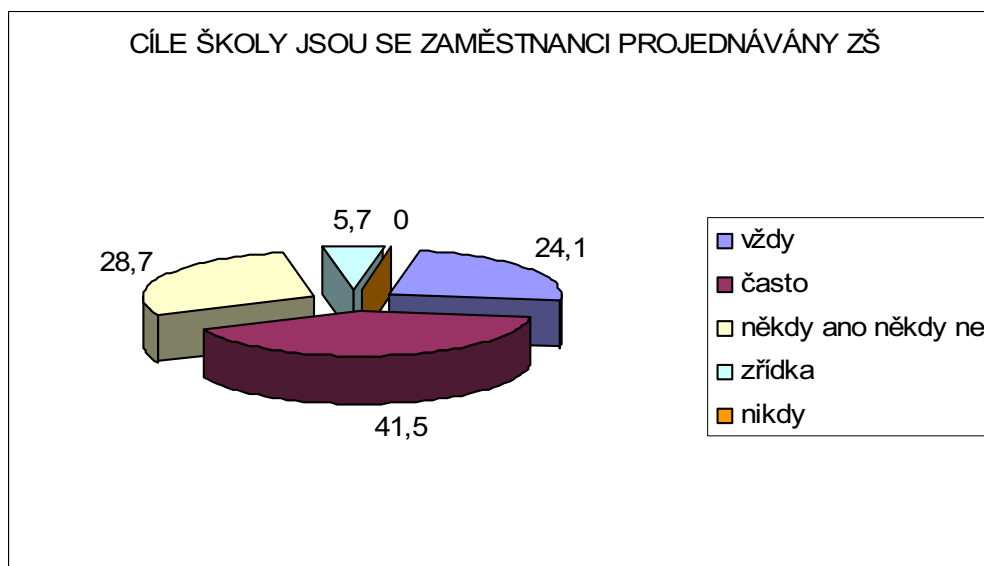
Graf číslo 10 pozn. údaje v procentech

9) Jsou se zaměstnanci projednávány cíle školy

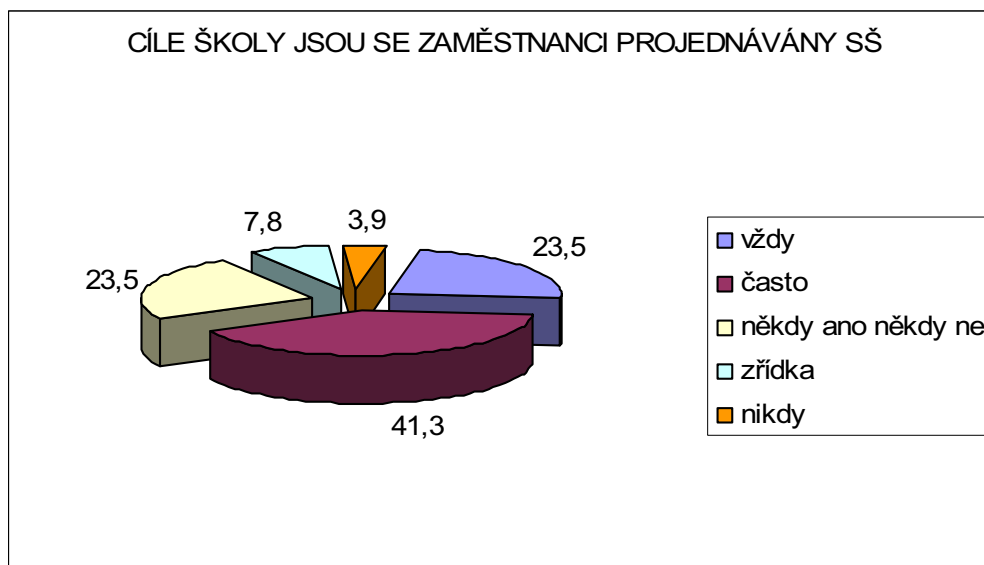
Následující grafické znázornění dokládá příznivou situaci na školách týkající se i této problematiky. I zde má odpověď *nikdy* mizivé zastoupení.



Graf číslo 11 pozn. údaje v procentech



Graf číslo 12 pozn. údaje v procentech



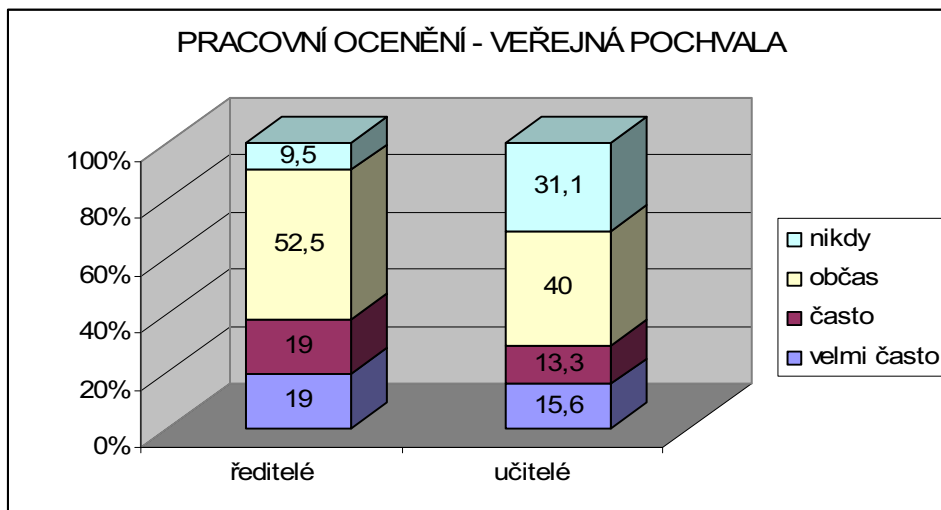
Graf číslo 13 pozn. údaje v procentech

Projednávané cíle lidé plní daleko lépe než cíle naplánované bez jejich účasti. Ve spojení s dobrou informovaností, komunikací má z pohledu syndromu vyhoření preventivní účinek. Pocit, že lidé nemohou výsledky práce ovlivnit, vede k prožívání bezmocnosti. Tato situace na sledovaných školách nenastala. Zastoupení odpovědí *vždy* a *často* svědčí o dobrém přístupu ředitelů na jednotlivých školách.

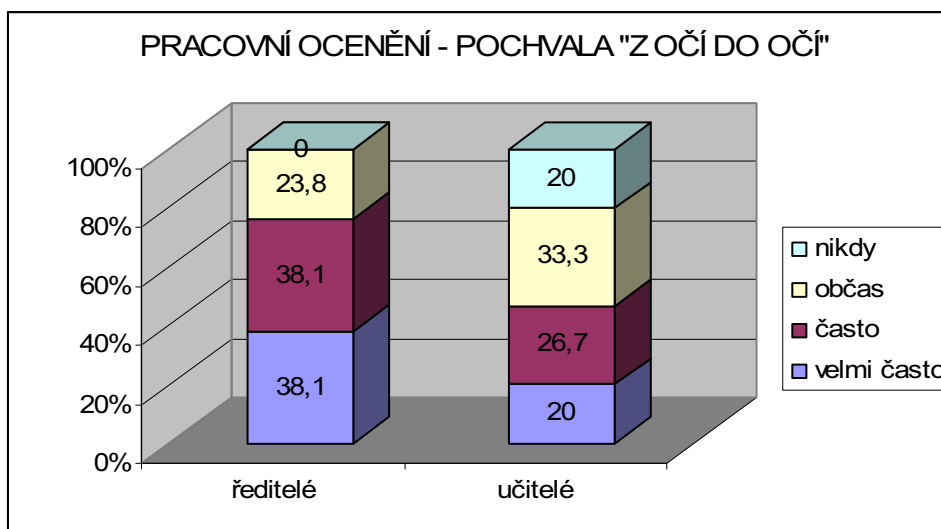
10) Jaké pracovní ocenění je nejvíce využíváno

Než se budu věnovat výsledkům za jednotlivé školy, ráda bych u této otázky nejdříve využila srovnání v odpovědích ředitelek a učitelek mateřských škol. I když počet respondentů není až tak vysoký, mohou následující čísla o leccčem napovědět. (Srovnání je provedeno mezi 21 ředitelkami a 45 učitelkami).

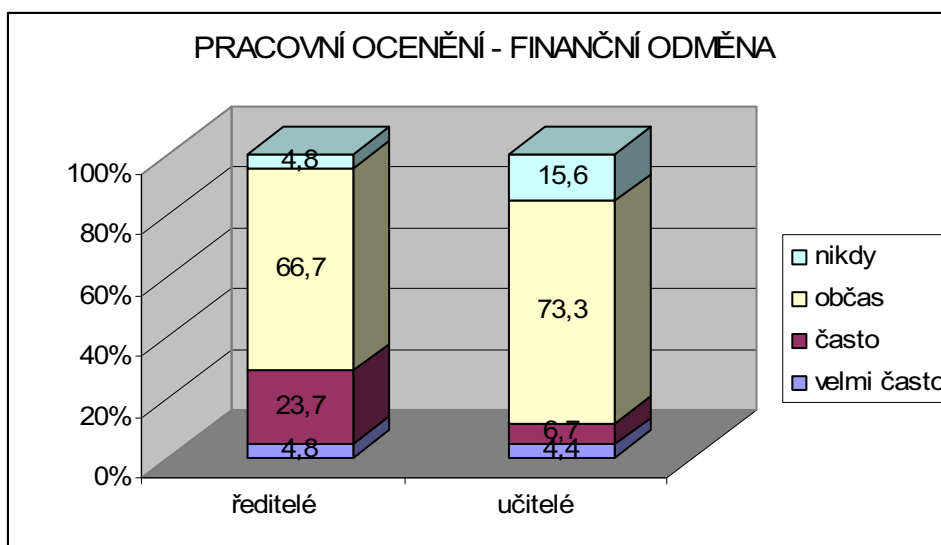
Jak již bylo výše uvedeno, na ostatních školách byl počet získaných odpovědí ze strany vedení školy tak nízký, že nebylo možné s těmito údaji dále pracovat.



Graf číslo 14



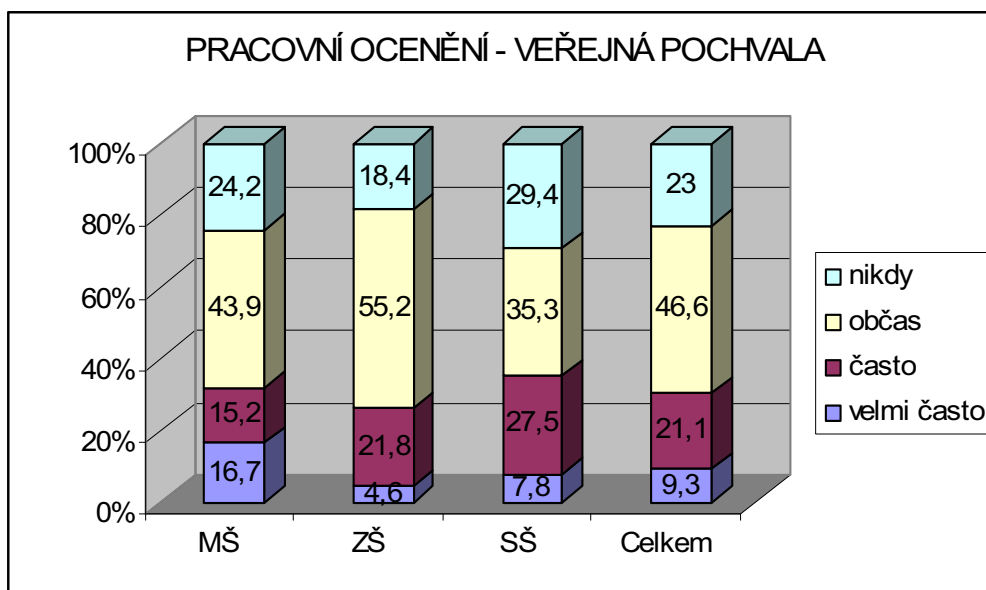
Graf číslo 15



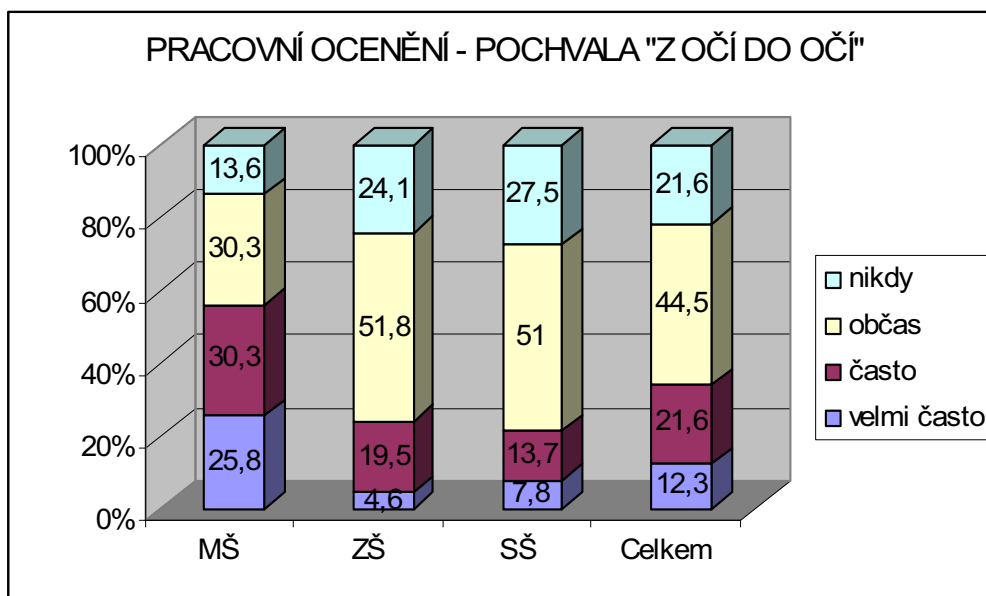
Graf číslo 16

Jak je patrné, v této otázce se podstatně odlišují názory učitelek a ředitelk mateřských škol. Jsem si vědoma toho, že počet odpovídajících není tak velký, ale i u ostatních typů škol byl u této otázky velký rozdíl mezi řediteli a učiteli (jak již bylo uvedeno, pro nízký počet ředitelů z ostatních škol nebylo další srovnání provedeno).

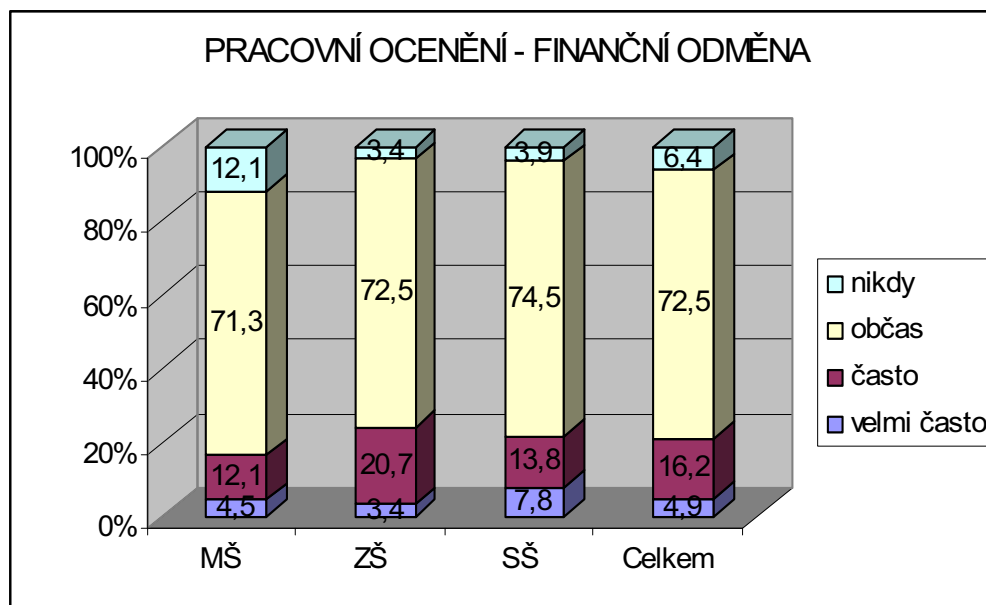
Níže uvedené grafy jsou již celkovým přehledem všech odpovídajících na jednotlivých typech škol.



Graf číslo 17



Graf číslo 18



Graf číslo 19

Role peněz ve vztahu k motivaci zaměstnanců je podrobně rozpracována v textech pro distanční studium školského managementu.¹³

Malé ohodnocení dává člověku zpětnou vazbu, že jeho práce, i když vynaložil velké úsilí, není pro nadřízeného důležitá, málo si jí váží. Taková práce přestává těšit i samotného učitele. Čím větší je tato propast, tím větší frustrace z takové práce je.

Z předchozích údajů vyplývá, že pohled ředitelů ve vztahu k pracovnímu ocenění je jiný, než pohled učitelů. Kladné hodnocení ze strany nadřízených může mít preventivní účinek vzniku syndromu vyhoření, u „vyhasínajících“ může pomoci překonat počáteční stádia burnout.

Myslím, že ředitelé škol jsou tak zahlceni každodenní prací, že hodnocení, které provádějí u svých zaměstnanců, považují za dostačující. Vzhledem k silnému zastoupení odpovědi *občas* mají ale co zlepšovat.

V oblasti mezilidských vztahů vstupuje učitel do interakce nejen s kolegy, nadřízenými, ale také rodiči, dětmi, širokou

¹³ SVOBODA, J.: *Motivování lidí*. Praha, UK Centrum školského managementu 2003

veřejností a je tak vystaven trvalé zátěži. Právě proto i on je potřebným příjemcem sociální opory. Důležité je, aby věděl, kde může sociální oporu hledat, od koho v případě potřeby může poskytnutí pomoci očekávat.

Jak vyplývá z předcházejících šetření, sociální síť na mnou sledovaných školách je na velmi dobré úrovni, i když v práci ředitelů jsou některé nedostatky, které by měli zlepšit (tato problematika je dále řešena v závěrech mé práce).

Nezodpovězenou otázkou zůstává, zda i ředitel ve svém postavení má šanci na silnou sociální síť na pracovišti.

Závěrem lze říci, že celková spokojenost na sledovaných školách je velmi dobrá. Tomu odpovídají i výsledky příznaků syndromu vyhoření.

6.3.2. Druhá část šetření – příznaky syndromu vyhoření

Využit byl dotazník z knihy Antistresový program pro učitele C.Hannig a G.Keller, který se skládá z dvaceti čtyř výroků, které se týkají kognitivních, emocionálních, tělesných a sociálních oblastí syndromu vyhoření.

Každá z uvedených oblastí je zastoupena šesti otázkami, které bylo možno označit jedním z výroků: *vždy*, *často*, *někdy*, *zřídka*, *nikdy* s bodovým hodnocením od 4 (*vždy*) do 0 (*nikdy*).

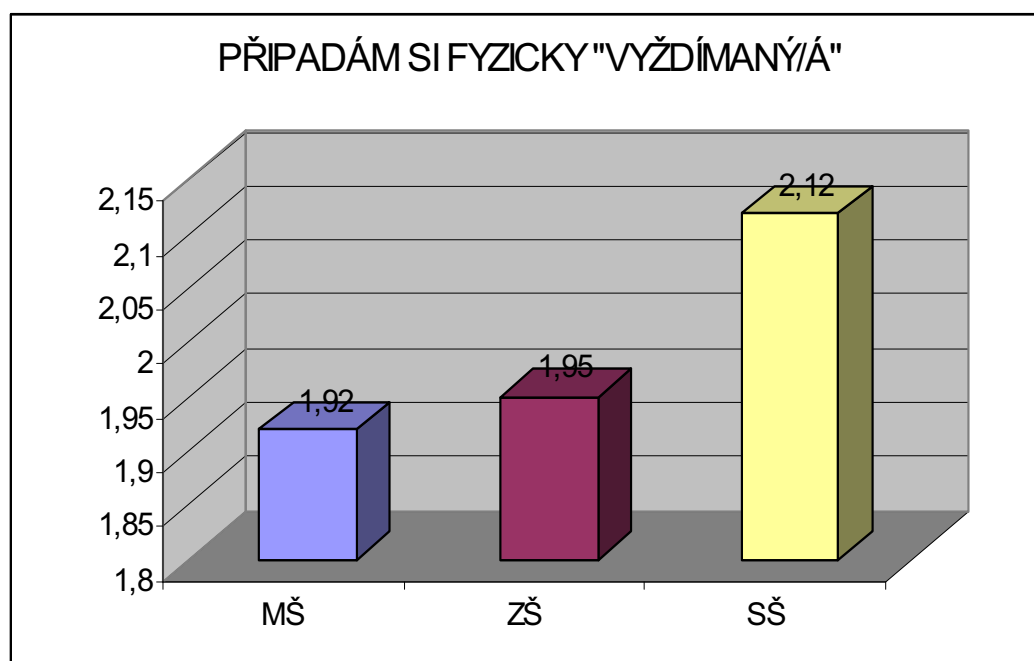
Číselné vyjádření sloužilo k výpočtu průměrných známek, které jsou uvedeny v následující tabulce ve vztahu ke všem sledovaným školám.

Jen minimální odstup (0,01) za fyzickou oblastí je citová. U základní a středních škol je to dokonce oblast s nevyšší hodnotou.

<i>oblasti vyhoření</i>	otázka číslo	MŠ	ZŠ	SŠ	průměr
<i>kognitivní</i>	1;5;9;13;17;21	0,97	1,12	1,08	1,06
<i>citová</i>	2;6;10;14;18;22	1,19	1,30	1,31	1,26
<i>tělesná</i>	3;7;11;15;19;23	1,32	1,23	1,26	1,27
<i>sociální</i>	4;8;12;16;20;24	0,61	0,79	0,83	0,74
<i>celkem</i>		1,02	1,11	1,12	1,08

Tabulka číslo 6

Průměrnou nejvyšší hodnotu tedy dosáhla tělesná oblast. Zde lze hledat spojitost s délkou praxe, která byla předmětem šetření první části dotazníku. U všech škol nejvyšší známku dostala otázka: *Připadám si fyzicky „vyždímaná/ý“*, která patří do zmiňované, tedy fyzické oblasti.



Graf číslo 20

Následující tabulka je přehledem dalších šesti otázek, které získaly na jednotlivých typech škol známku **nejvyšší**.

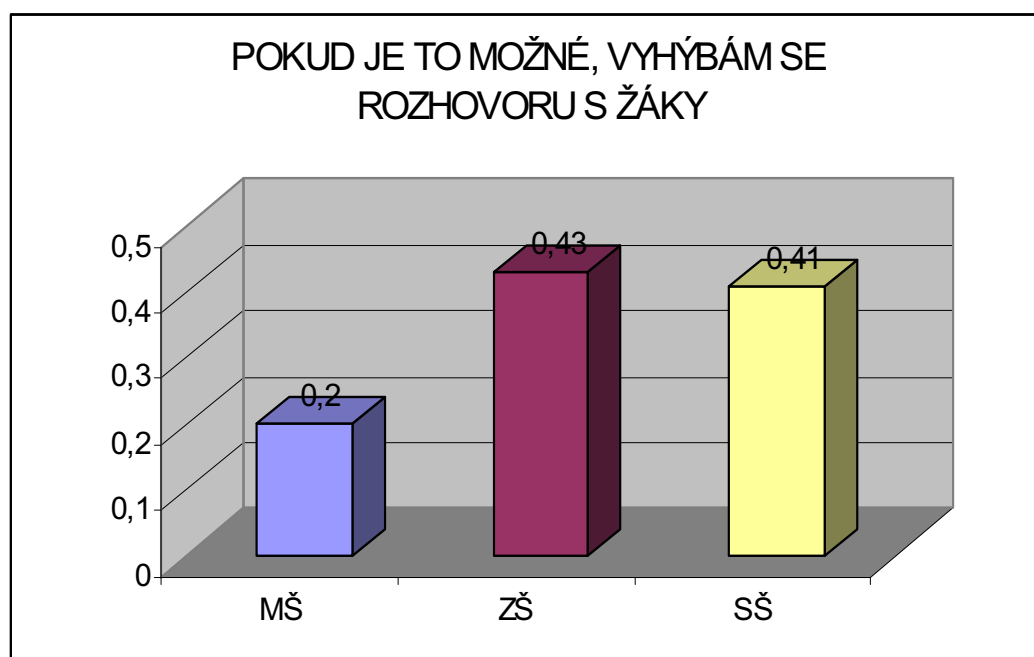
I když se jedná o údaje s nejvyšší známku, všechna tato čísla se pohybují pod hodnotou 2 a odpovídají slovnímu označení

někdy. Většina z nich je dokonce pod hranicí 1,5 - tedy blíže slovnímu vyjádření *zřídka*.

	MŠ	ZŠ	SŠ	oblast
<i>Obtížně se soustřeďuji.</i>	1,64	1,46	1,67	kognitivní
<i>Pochybuji o svých profesionál. schopnostech.</i>	1,25	1,47	1,24	kognitivní
<i>Nedokážu se radovat ze své práce.</i>	1,52	1,74	1,75	citová
<i>Jsem vnitřně neklidná/ý/ a nervózní.</i>	1,48	1,46	1,57	citová
<i>Jsem napjatá/ý/.</i>	1,39	1,41	1,65	tělesná
<i>Trpím bolestmi hlavy.</i>	1,39	1,20	1,12	tělesná

Tabulka číslo 7

Následující graf ukazuje známku nejnižší. I zde došlo k naprosté shodě v hodnocení. Je to otázka z oblasti sociální: „*Pokud je to možné, vyhýbám se rozhovoru s žáky (dětmi).*“



Graf číslo 21 (poslední otázka dotazníku - viz níže uvedeného)

Myslím, že dobré znamení pro děti a žáky je, že přes pracovní vytížení učitelů, se tato otázka na všech typech škol, dostala na poslední místo.

Z oblasti sociální jsou na posledních pěti místech **tři** otázky. Vedle výše citované to jsou:

	MŠ	ZŠ	SŠ	oblast
<i>Vyjadřuji se posměšně o rodič. žáků i žácích.</i>	0,36	0,71	0,45	kognit.
<i>Pokud to jde, vyhýbám se odborným rozhovor.</i>	0,44	0,80	0,84	sociál.
<i>Vyhýbám se účasti na dalším vzdělávání.</i>	0,74	0,84	0,73	sociál.
<i>Cítím se ustrašená/ý.</i>	0,58	0,59	0,55	citová

Tabulka číslo 8

Jak již bylo uvedeno, získala sociální oblast nejnižší průměrnou známku 0,74. Ve slovním ohodnocení se tedy blíží od vyjádření *nikdy* k označení *zřídka*. Tyto údaje potvrzují předcházející šetření o dobré funkčnosti sociální sítě na pracovištích.

Před uvedením celého dotazníku, bych se ráda zastavila u otázky číslo 17: „*Přemýšlím o odchodu z učitelského povolání.*“

	<i>nikdy</i>	<i>zřídka</i>	<i>někdy</i>	<i>často</i>	<i>vždy</i>	<i>celkem</i>
<i>mateřské školy</i>	37	10	12	4	3	66
<i>procenta</i>	56,1	15,1	18,1	6,1	4,6	100
<i>základní školy</i>	32	24	18	13	0	87
<i>procenta</i>	36,8	27,5	20,7	15	0	100
<i>střední školy</i>	16	10	13	8	4	51
<i>procenta</i>	31,4	19,6	25,5	15,7	7,8	100
<i>celkem</i>	85	44	43	25	7	204
<i>procenta</i>	41,7	21,6	21,1	12,2	3,4	100

Tabulka číslo 9

Dobré sociální zázemí na sledovaných školách má jistě vliv na setrvání v učitelském povolání. Možnosti *často* a *vždy* mají dohromady 15,6%. Ostatní odpovědi jsou ale již velmi upokojivé. 41,7% učitelů *nikdy* nepřemýšlí o odchodu ze školství. S odpovědí *zřídka* se dostáváme na 63,3%. A to je do značné míry

překvapující zjištění. Za povšimnutí také stojí odpověď *nikdy* učitelek mateřských škol.

Následuje již celkový přehled odpovědí na dotazník převzatý z knihy HENNIG, C., Keller, G.: Antistresový program pro učitele. Portál, Praha 1996

Počet odpovědí od všech 204 respondentů.

DOTAZNÍK PŘÍZNAKŮ SYNDROMU VYHOŘENÍ

(vždy - 4 body; nikdy – 0 bodů)

číslo otázky	OTÁZKY	4 vždy	3 často	2 někdy	1 zřídka	0 nikdy	
1.	Obtížně se soustřeďuji	0	22	87	80	15	204
2.	Nedokážu se radovat ze své práce.	3	31	86	63	21	204
3.	Připadám si fyzicky „vyždímaná/ý“.	3	62	80	47	12	204
4.	Nemám chuť pomáhat problémovým žákům.	2	11	38	79	74	204
5.	Pochybuji o svých profesionálních schopnostech.	1	15	73	85	30	204
6.	Jsem sklíčená/ý/.	0	24	55	77	48	204
7.	Jsem náchylná/ý/ k nemocem.	1	13	23	103	64	204
8.	Pokud to jde, vyhýbám se odborným rozhovorům s kolegy.	1	5	24	75	99	204
9.	Vyjadřuji se posměšně o rodičích žáků i žáčích.	0	3	8	84	109	204
10.	V konfliktních situacích ve škole se cítím bezmocná/ý/.	5	14	60	87	38	204
11.	Mám problém se srdcem, trávením, dýcháním apod.	4	9	29	46	116	204
12.	Frustrace ze školní práce narušuje moje soukromé vztahy.	1	10	48	54	91	204
13.	Můj odborný růst a zájem o obor zaostává.	0	8	57	69	70	204
14.	Jsem vnitřně neklidná/ý/ a nervózní.	1	32	62	81	28	204
15.	Jsem napjatá/ý/.	3	26	64	81	30	204
16.	Vyučování omezuji na pouhé zprostředkování učiva.	0	7	28	83	86	204
17.	Přemýšlím o odchodu z učitelského povolání.	7	25	43	44	85	204
18.	Trpím nedostatkem uznání a ocenění.	2	22	61	64	55	204
19.	Trápí mě poruchy spánku.	2	29	56	52	65	204
20.	Vyhýbám se účasti na dalším vzdělávání.	2	8	33	61	100	204
21.	Hrozí mi nebezpečí, že ztratím přehled o dění v oboru.	0	3	28	86	87	204
22.	Cítím se ustrašená/ý/.	0	4	27	51	122	204
23.	Trpím bolestmi hlavy.	1	26	48	75	54	204
24.	Pokud je to možné, vyhýbám se rozhovoru s žáky.	1	3	8	42	150	204
celkem odpovědí		40	412	1126	1669	1649	4896
počet procent		0,8	8,4	23	34,1	33,7	100%

6.4. Závěry

Hypotéza:

Jestliže je na pracovišti vybudována silná sociální síť, je pravděpodobnost výskytu syndromu vyhoření nižší.

Na sledovaných školách lze konstatovat vybudování dobré sociální sítě. Tento závěr vyplynul z první části dotazníkového šetření. Druhá část pak potvrzuje stanovenou hypotézu v plném rozsahu - **stupeň příznaků burnout na školách s dobře vybudovanou sociální sítí je ve všech oblastech velmi nízký.**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že na mnou sledovaných pracovištích jsou dobré kolektivy. Jak je tomu ale s nadřízenými? Když se pozastavíme u otázek zaměřených **na spolupráci při řešení problémů a podávání informací** jsou ředitelé hodnoceni velmi negativně.

Co je pro tyto ředitele opravdovou prioritou? Většina z nich soustředí svou pozornost především na plnění úkolů a ve snaze vyhovět všem vyhláškám, zákonům, nařízením je volných chvil stále méně, a tak jsou zaměstnanci odsouváni na vedlejší kolej.

Na měření času nám chybí smyslový orgán. Nezbyvá, než si práci lépe rozvrhnout a dodržovat nejzákladnější manažerské zásady. Pak budeme mít i čas na své lidi. A pokud ho na ně máte a oni se na vás stále neobracejí s prosbou o radu, vyřešení nějakého problému, musíte si udělat „inventuru“ ve svém chování k nim.

Vzpomenete si, kdy jste se společně naposledy zasmáli? V jakém duchu vedete porady? Dokážete si udělat legraci i sami ze sebe? Jak probíhá vaše každodenní setkání? Obohaťte své pracovní prostředí o humor a smích. Vaši lidé pak o vás nebudou mluvit jako „o tom bručounovi“, ale jako o někom, s kým je možné

pohovořit nejen o pracovních problémech. I malé pousmání dokáže prolomit silné ledy.

A ještě jedno pozastavení k výše uvedenému šetření – **otázka pracovního ocenění.**

Sklonem každého z nás, je vnímat především obtíže, rizika a problémy, a tím všechno pozitivní a dobré jako by bylo samozřejmostí. Pokud něco není perfektní, jako by ani nebylo. Ale každý den by pro ředitele měl být dnem, kdy má koho pochválit. Možná, že máte pocit, že to tak u vás je. Mají ale tento pocit i vaši lidé? Výsledky mého šetření mluví o opaku, to by pak nasvědčovalo tomu, že ředitelé pokládají za realitu své pocity. Dobrý ředitel má „v záloze“ celou škálu hodnocení, aby byl stále připraven to nejvhodnější použít a nikdy neodměňoval všechny členy kolektivu stejně. Výše (rozsah) odměny pak musí být úměrná přínosu každého zaměstnance.

Být dobrým nadřízeným vyžaduje komplex dovedností. Sebezdokonalování není akcí jednorázovou a krátkodobou, ale vyžaduje čas, úsilí, vůli a vytrvalost. Pokud chceme po svých lidech, aby se dále vzdělávali, měli bychom to dělat také.

6.4.1. Využití bakalářské práce

Práce potvrdila, že na školách se silnou sociální sítí je výskyt příznaků syndromu vyhoření nízký. Z výzkumné části zároveň vyplynulo, v kterých oblastech by vedení škol mělo svou práci zlepšit.

Velmi pozitivně jsou ředitelé hodnoceni při projednávání cílů, zavádění nových metod a vytváření pracovních podmínek. Prokázali, že umí své lidi dobře motivovat. Nedostatky se objevují v oblastech **podávání nových informací, řešení společných problémů.** Pokud by si ředitelé upřímně vyplnili manažerskou

mřížku,¹⁴ převládalo by u nich zaměření na výsledky. Není divu, že tento stav je zaměstnanci vnímán negativně. Příčin takové to situace může být hned několik. Bezesporu jednou z hlavních je, stále se zvyšující byrokracie ve školství. V poslední době bylo „ředitelské papírování“ dále rozšířeno o náležitosti spojené s novým správním řádem, a tak se nelze divit, že ředitelé tráví ve svých kancelářích stále více času.

Jak řešit tento problém? Má práce by měla dát několik základních informací. Naučte se rozlišovat mezi pojmy „pracovat tvrdě“ a „pracovat chytře“. Využívejte pravidlo 80/20. Dostatek času je ukryt v 80% zbytečností, které děláte.

A to nejdůležitější. Zlepšete komunikaci se svými lidmi. A nejen shora-dolu, ale i ve směru zdola-nahoru. V tomto případě je sice iniciátorem podřízený, ale o místě, času a způsobu komunikace **rozhoduje vždy nadřízený**. Lidé by měli vědět, že na ně čeká usměvavý ředitel, který je trpělivě vyslechně.

Jak dále ukázalo mé šetření, na všech typech škol vidí učitelé **odměňování** zcela nevyhovující. Proč je pohled ředitelů podstatně jiný, jsem již uvedla v závěrech.

To, že není běžnou záležitostí používat celou škálu odměn, svědčí i skutečnost, že nikdo z odpovídajících nevyužil možnost vyplnit řádek *jiné*. I když nepochybuji o tom, že tato problematika souvisí především s hierarchií hodnot a subjektivním pohledem každého člověka, z mého šetření vyplynulo, že na školách přetrvává tradiční způsob odměňování. Když jsou peníze, rychle je rozdáme všem (a stejně?), než nám je vezmou.

Tématem „spravedlivé odměny“, rolí peněz se zabývá mnoho autorů a neméně publikací. Řešení problému odměňování pracovníků by bylo téma pro zpracování samostatné bakalářské práce.

¹⁴ SVOBODA, J.: *Leadership Manažerské styly vedení lidí*. Praha, UK Centrum školského managementu 2003

Ředitelům nezbyvá nic jiného, než se touto otázkou dále zabývat a nové poznatky uvést v život na svých školách. Pozitivní vliv na funkčnost sociální sítě ze strany ředitelů se pak podstatně zvýší.

Budování silné sociální sítě je dlouhodobým procesem. A naopak. Pokud je vybudována silná sociální síť, snese i „malé otřesy“. Ředitelé by si ale měli včas uvědomit, že pokud se nebudou svým lidem věnovat po delší dobu, atmosféra na pracovišti se rychle zhorší a v konečném důsledku to pocítí především děti (a žáci). Při všech ředitelských starostech je to úkol nelehký

7. POUŽITÁ LITERATURA:

- HENNIG, C., Keller, G.: *Antistresový program pro učitele*. Praha, Portál 1996
- KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I.: *Syndrom vyhoření*. Praha, SZÚ 2003
- KIM, S. H.: *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha, Management Press 1999
- KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak neztratit nadšení*. Praha, GRADA Publishing 1998
- ŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak zvládat stres*. Praha, GRADA Avicenum 1994
- KŘIVOHLAVÝ, J.: *Psychologie zdraví*. Praha, Portál 2001
- MÍČEK, L., ZEMAN, V.: *Učitel a stres II. rozšířené vydání*. Brno, Opava MU 1997
- MILLER, L.H.; SMITH, A.D.: *The Road to Burnout*. In: *The Stress Solution*. [online]. 1997. [cit. 2004-04-05]. Dostupné na: <<http://helping.apa.org/work/stress6.html>>.
- PETERKOVÁ, M.: *Syndrom vyhoření*. Olomouc, Univerzita palackého FF – Katedra psychologie, 2004
- PITRA, Z.: *Dovednosti a image manažera*. Praha, Bankovní institut vysoká škola, 2002
- POTTEROVÁ, B. A.: *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Olomouc, Votobia 1997
- RUSH, M. D.: *Syndrom vyhoření*. Praha, Návrat domů 2003
- SVOBODA, J.: *Leadership Manažerské styly vedení lidí*. Praha, UK Centrum školského managementu 2003
- SVOBODA, J.: *Motivování lidí*. Praha, UK Centrum školského managementu 2003
- ŠTĚTOVSKÁ, I.: *Význam sociální opory učitele*. *Rodina a škola*. 8, 2005
- TOŠNEROVI, J. a T.: *Burn-Out syndrom*. Dostupné na: <<http://www.hest.cz/ruzne/BURNOUT.doc>>.
- VEBER J. a kol.: *Management*. Praha, Management Press 2003

8. SEZNAM PŘÍLOH:

1. DOTAZNÍK – podklady výzkumné části
2. DOTAZNÍK – VYHOŘÍVAJÍ VAŠI ZAMĚSTNANCI?
Potterová, B. A.: *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. str. 238

Příloha č. 1

DOTAZNÍK – podklady pro výzkumnou část

Vážené kolegyně, vážení kolegové

dotazník, který se Vám dostává do rukou, je zaměřen na výzkum v oblasti syndromu vyhoření v učitelské profesi. Syndrom vyhoření (BURNOUT) je ztráta motivace a postihuje především lidi, kteří vstupují do zaměstnání s velkou mírou nadšení. Podle posledních průzkumů učitelé patří mezi nejohroženější skupinu.

Děkuji, že **co nejpravdivěji** odpovíte na následující otázky. Vyplnění celého dotazníku Vám nebude trvat déle jak 15 minut. Možná, že Vám i „něco“ napoví.

Hezký den.

Dana Havlíčková, MŠ U Zámku
Chlumec n.C. 503 51, Poděbradova 636
ms.uzamku@tiscali.cz, 495485262

TYP ŠKOLY

MŠ	ZŠ	SŠ	SPEC.

POČET TŘÍD ŠKOLY

1	2	3	4	5	do 10	do 15	více

PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ

učitel/ka	ředitel/ka	zástupce

DÉLKA PRAXE K SOUČASNÉ PROFESI

do 5	do 10	do 15	do 20	do 25	více

POHLAVÍ

muž	žena

PEDAGOG. A ODBORNÁ ZPŮSOBILOST

ano	ne	částečná	studuji

CO VÁS NEJČASTĚJI MOTIVUJE K PRÁCI

každou z možností označte číslicí od 1 – do 7 (1 nejméně; 7 nejvíce)

čísla se mohou u jednotlivých odpovědí i **shodovat**

dobré zázemí na pracovišti	
společenské ohodnocení profese	
kolektiv	
smysluplná práce	
pracovní úspěchy	
pracovní postup	
tlak nadřízeného	

PRACOVNÍ PROBLÉMY NEJČASTĚJI ŘEŠÍM

vyberte **jednu** z možností

sama	
s kolegy	
s vedením školy	
s kolegy a vedením školy	
využívám odbornou literaturu	
s rodinou	

PŘI HLEDÁNÍ NOVÝCH INFORMACÍ MI NEJVÍCE POMÁHÁ

označte křížkem **nejvíce 2** varianty

vedení školy	
kolegové na pracovišti	
tisk, odborná literatura, internet	
semináře	
nikdo	

CO VÁM PRACOVNÍ PODMÍNKY NEJVÍCE ZTĚŽUJE

každou z možností označte číslicí od 1 – do 7 (1 nejméně; 7 nejvíce)

čísla se mohou u jednotlivých odpovědí i **shodovat**

počet žáků / dětí /ve třídě	
zvyšující se počet „problémových dětí“	
chování žáků	
rutina, stereotyp	
neustálá úsporná opatření	
současný systém školství	
delegování povinností rodin a státu na školu	
spolupráce s rodiči	
vedení školy	
kolektiv	
jiné ...	

VEDENÍ ŠKOLY U VÁS NEJVÍCE PODPORUJE

každou z možností označte číslicí od 1 – do 7 (1 nejméně; 7 nejvíce)

čísla se mohou u jednotlivých odpovědí i **shodovat**

samostatnost při rozhodování	
delegování pravomocí	
dobrou organizaci práce	
odborný růst	
návrhy ke zkvalitnění (zlepšení) práce	
jiné ...	

NOVÉ METODY A FORMY PRÁCE JSOU NA ŠKOLE ZAVÁDĚNY

u následujících otázek vyberte **jednu** z možností

velmi často	často	občas	nikdy	nedokážu se vyjádřit

CÍLE ŠKOLY JSOU SE ZAMĚSTNANCI PROJEDNÁVÁNY

vždy	často	někdy ano někdy ne	zřídka	nikdy

JAKÉ PRACOVNÍ OCENĚNÍ NEJVÍCE VEDENÍ ŠKOLY VYUŽÍVÁ

	velmi často	často	občas	nikdy
veřejná pochvala				
pochvala „z očí do očí“				
finanční odměna				
jiné ...				

DOTAZNÍK SYNDROMU VYHOŘENÍ

zakřížkujte (vždy - 4 body; nikdy – 0 bodů)

	4 vždy	3 často	2 někdy	1 zřídka	0 nikdy
Obtížně se soustřeďuji					
Nedokážu se radovat ze své práce.					
Připadám si fyzicky „vyždímaná/ý/“.					
Nemám chuť pomáhat problémovým žákům.					
Pochybuji o svých profesionálních schopnostech.					
Jsem sklíčená/ý/.					
Jsem náchylná/ý/ k nemocem.					
Pokud to jde, vyhýbám se odborným rozhovorům s kolegy.					
Vyjadřuji se posměšně o rodičích žáků i žácích.					
V konfliktních situacích ve škole se cítím bezmocná/ý/.					
Mám problém se srdcem, trávením, dýcháním apod.					
Frustrace ze školní práce narušuje moje soukromé vztahy.					
Můj odborný růst a zájem o obor zaostává.					
Jsem vnitřně neklidná/ý/ a nervózní.					
Jsem napjatá/ý/.					
Vyučování omezují na pouhé zprostředkování učiva.					
Přemýšlím o odchodu z učitelského povolání.					
Trpím nedostatkem uznání a ocenění.					
Trápí mě poruchy spánku.					
Vyhýbám se účasti na dalším vzdělávání.					
Hrozí mi nebezpečí, že ztratím přehled o dění v oboru.					
Cítím se ustrašená/ý/.					
Trpím bolestmi hlavy.					
Pokud je to možné, vyhýbám se rozhovoru s žáky.					

Hannig,C., Keller, G.: Antistresový program pro učitele. Portál, Praha 1996.

VYHOŘÍVAJÍ VAŠI ZAMĚSTNANCI?

Jak se bránit pracovnímu vyčerpání, Beverly A. Potterová, s. 238

Při odpovědi na otázky používejte stupnici od 1 do 10., kde 1 znamená „naprosto nepopisné“ a 10 znamená „přesně to popisuje situaci“. Ohodnoťte, jak dobře popisuje každé následující prohlášení kolektiv vašich podřízených.

1. *Fluktuace zaměstnanců je vysoká.*
2. *Lidé pouze stráví v práci určenou dobu.*
3. *Problémy s návykovými látkami a alkoholem snižují výkony.*
4. *Množství absencí je velké.*
5. *Vyskytuje se hodně konfliktů.*
6. *Neplní se instrukce.*
7. *Lidé sabotují práci.*
8. *Lidé podvádějí a kradou.*
9. *Neplní se termíny.*
10. *Práce se musí často předělávat.*
11. *Pomlouvání za zády je běžné.*
12. *Politikaření v kanceláři kazí výkony.*
13. *Výkonnost je nízká.*
14. *Lidem nejsou jasné cíle.*
15. *Vládne pocit beznaděje.*
16. *Chybí pocit solidarity.*
17. *Lidé vedou tajnůstkářství.*
18. *Lidé se spolu po práci skoro nestýkají.*
19. *Týmová spolupráce je špatná.*
20. *Zastavení práce je běžné.*
21. *Vyskytují se hodně stížnosti.*
22. *Je málo součinnosti.*
23. *Lidé se zajímají jen o svůj prospěch.*
24. *Lidé mají malý vliv na rozhodování ve vedení.*
25. *Nejlepší motivací je hrozba.*

VYHODNOCENÍ:

25 – 75

Uspokojivá úroveň. Vaši zaměstnanci vykazují jen několik znaků vyhoření.

76 – 145

Varující úroveň. Vaši zaměstnanci vykazují mírný stupeň vyhoření. Jsou vhodná preventivní opatření.

146 – 200

Chronická úroveň. Vaši zaměstnanci vykazují četné znaky vyhoření. Jsou nutná průběžná nápravná opatření.

2001 – 250

Krizová úroveň. Vaši zaměstnanci vykazují plně rozvinuté vyhoření. Je nezbytný okamžitý protikrizový zásah, aby se zabránilo rozpadu organizace.