

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Začínající učitel
Faktory odchodu ze školství**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	David Jaroš
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.
Datum odevzdání práce:	2012

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

David Jaroš

Resumé

Závěrečná práce se ve své teoretické části zabývá osobností učitele a základními stresory, které ztěžují jeho práci a které mohou vést k odchodu ze zaměstnání. V praktické části práce se autor prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřil na zjišťování míry zátěže jednotlivými stresory a situacemi, se kterými začínající učitel přichází ve své praxi do styku.

Bakalářská práce dále přináší návrhy, jak tuto zátěž zmírnit, byť je bohužel přirozenou součástí učitelské profese, popřípadě jak jí předcházet. Tyto návrhy autor směřuje nejen začínajícím učitelům, ale především jejich nadřízeným.

Práce vychází z odborné literatury uvedené v závěru a z dotazníkového šetření provedeného se 49 respondenty.

Summary

The final work deals with the personality of teachers and the basic stressors, which make their work more difficult and which can be one of the reasons of resignation. In the practical part author used the questionnaires to find the rate of the load for the beginning teachers.

Furthermore the final work provides suggestions how to reduce the stress, which is unfortunately a natural part of the teaching profession, or how to prevent it.

The work is based on the literature listed at the end and on the questionnaire survey, which was performed with 49 respondents.

Klíčová slova: začínající učitel, osobnost učitele, stresory, faktory odchodu, syndrom vyhoření

Key words: the beginning teacher, the personality of teacher, stressors, factors of resignation, „burnout“ syndrome

Seznam použitých zkratk

DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků

HDP – hrubý domácí produkt

IVP – individuální vzdělávací plán

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

ONIV – ostatní neinvestiční výdaje

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

SŠ – střední škola

ŠVP – školský vzdělávací program

ZŠ – základní škola

Obsah

Úvod.....	6
1. Teoretická část	7
1.1 Profese učitele.....	7
1.1.1 Pedagogický pracovník	7
1.1.2 Osobnost učitele a jeho profesní kompetence	9
1.1.3 Začínající a uvádějící učitel.....	12
1.2 Psychická zátěž provázející profesi učitele	14
1.2.1 Stres	14
1.2.2 Stresory začínajících učitelů.....	15
1.3 Syndrom vyhoření	20
2. Učitelé v praxi – výzkumná část	23
2.1 Metodika dotazníkového šetření.....	23
2.2 Výzkumné otázky	23
2.3 Závěr výzkumného šetření.....	39
Závěr.....	41
Použitá literatura.....	44
Přílohy	47

Úvod

Předsudky společnosti ovládají představy lidí o tom, že učitelské povolání se vyznačuje především výhodami častého volna a prázdnin, které toto povolání staví do pozice práce s vysokou četností volných dní k relaxování a odpočinku. Při bližší percepci na situaci kantorů je nutné podotknout, že jejich pracovní náplň neskýtá pouze časté volné dny, ale ukazuje jejich zaměstnání jako plné zodpovědnosti za vzdělávání další generace, kdy oni sami přenášejí na žáky nové informace, učí je zodpovědnosti a kázni, zdvořilosti, disciplíně a pravidlům, které společnost ustanovuje (Kallwass 2007, s. 26). Při takové pracovní zátěži se není radno divit, že zaměstnání učitele patří k rizikovějším případům výskytu pracovního stresu a syndromu vyhoření.

Tato práce si klade za cíl zjistit jednak příčiny výskytu stresových situací, které zažívají začínající učitelé, jednak faktory, které zapříčiňují jejich odchod ze školství. Vzhledem k tomu, že „obyčejné“ stresové situace mohou vyústit až k tzv. syndromu vyhoření, budou v této bakalářské práci též analyzovány příčiny tohoto syndromu a možnosti, jak se tomuto stavu přílišnému stresu vyhnout. Pokud se již jedinec dostane do stavu beznaděje, frustrace a ztráty ideálů, chce autor v této práci ukázat, jak se s touto nastalou situací vyrovnat a jak ji i nadále řešit nejen v rámci okolí, ale i v nitru sebe samého. Bakalářská práce může také posloužit jako návod pro zaměstnavatele a nadřízené, kteří chtějí frustrovanému pracovníkovi navrátit chuť do práce a opět zformovat jeho ztracené pracovní ideály, popřípadě nastavit pracovní podmínky tak, aby se případným problémům začínající učitelé vyhnuli.

V teoretické části práce bude nejdříve představena profese učitele, a to především po stránce osobnostní a psychologické. Poté se bude autor věnovat tématu začínajícího učitele a zaměří se na výskyt nejčastějších stresových situací, do kterých se mohou tito mladí učitelé dostat. Tuto teoretickou část autor uzavře kapitolou analyzující syndrom vyhoření a prevenci jeho výskytu.

V praktické (výzkumné) části již budou uvedeny výsledky dotazníkové šetření, jehož se zúčastnilo 49 respondentů z řad začínajících učitelů ze základních a středních škol na Praze 8.

1. Teoretická část

V teoretické části bakalářské práce autor představuje profesi učitelů, jejich osobnostní profil, požadované znalosti a dovednosti, důrazněji věnuje pozornost učitelům na počátku své kariéry – tzv. začínajícím učitelům. Ti se potýkají se spoustou stresujících okamžiků, které je mohou odradit od pokračující kariéry ve školství. Těmto stresorům se autor věnuje v kapitole 1.2.2. Vzhledem k neustále rostoucímu počtu učitelů (především těch služebně starších), jež postihuje tzv. burnout syndrom neboli syndrom vyhoření, věnuje se autor této problematice v poslední kapitole teoretické části.

1.1 Profese učitele

1.1.1 Pedagogický pracovník

Dle §3 zák. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících¹ je pedagogickým pracovníkem ten, „...*kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu.*“ Podmínkou pro vykonávání pedagogické činnosti je být zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy. Stejně tak může být zaměstnancem státu nebo ředitelem školy. Stejně tak i zaměstnanci v zařízeních sociální péče, kteří vykonávají přímou pedagogickou činnost, jsou pedagogickými pracovníky.

Dále dle výše uvedeného zákona musí pedagogický pracovník splňovat tyto předpoklady:

- a) být plně způsobilý k právním úkonům,
- b) mít odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- c) být bezúhonný,
- d) být zdravotně způsobilý a

¹ Zákon 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. [online]. Dostupné z URL: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563> Citace 11.10.2012

e) prokázat znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.

Zde je třeba říci, že i když začínající učitel splňuje všechny výše uvedené zákonné podmínky (předpoklady), neznamená to nutně, že bude též kvalitní pedagog. V učitelské profesi nestačí mít pouze červený diplom z vysoké školy pedagogické, jedinec musí projevit určitou zainteresovanost vůči dané profesi, být přirozenou autoritou pro děti, musí umět plánovat a organizovat, mít jednoduše „něco navíc“. Člověk se jím musí zkrátka narodit.

Dle Vališové a Kasíkové *„být učitelem znamená stát se nositelem výchovných idejí a ideálů vzdělanosti – znamená být v první řadě osobností. A tomu se v pravém slova smyslu nelze vyučít ani naučit. Věrohodným učitelem se může stát pouze ten, kdo vychovává sám sebe, kdo na sobě zakouší a je schopen prožívat veškerou problematičnost lidské existence, kdo dokáže studovat sám sebe a klade si otázky, zda je schopen vykonat to, co požaduje od jiných. Učitelé nejsou v životě dítěte zástupci rodičů, ale určují svou odpovědnost za výchovu a vzdělávání dětí a mládeže vzhledem ke společnosti, neboť uvádějí žáky do společenského života. Způsob, jakým učitelé vykonávají své povolání, má výrazný podíl na formování lidských bytostí a na jejich individuální životní dráhy či existence.* (Vališová 2007, s. 16)

Stejně jako každá profese má i profese učitele **určité specifika** (můžeme říci zvláštnosti). Mezi ta nejzřetelnější patří především:

- neustálá kontrola veřejnosti a nutnost tak neustálé koncentrace a sebekontroly
- hodnocení podle individuálních zážitků hodnotitelů, tedy subjektivně
- nadměrně kritičtí rodiče, kteří si pro své děti přejí „to nejlepší“
- tlak veřejného mínění na učitele (učitel bývá činěn odpovědným i za věci, které nemůže ovlivnit – například školská politika státu)
- komplexní charakter – profese učitele zahrnuje široký rejstřík různorodých profesních činností
- otevřenost – profese učitele se dotýká obrovské skupiny subjektů, které jsou zainteresovány na výsledcích vzdělávání – veřejnost, rodiče, prarodiče, žáci, učni, studenti, činitelé školské politiky

- mnohost rolí – učitel vystupuje v různých sociálních rolích, například jako rádce, pomocník, poučovatel, znalec, ten kdo neustále hodnotí, „soudce“, „rozhodčí“
 - z mnohosti rolí vyplývá následně „mnohost očekávání“ od žáků, rodičů, nadřízených, veřejnosti, která může být příčinou vnitřního konfliktu učitele
- značná časová zátěž profese (dle opakovaných výzkumů dosahuje 45-46 hodin týdně), je často veřejností nesprávně vnímána, nejde totiž jen o přímou výuku, ale i další povinné a časově náročné činnosti, jako je příprava na výuku, kontrola prací žáků, administrativa atd.
- nejednoznačná reflexe vlastní práce a jejích výsledků; nedostatek zpětné vazby
- řešení situací týkající se žáků i učení, které nemají modelový charakter, nemají známý algoritmus řešení, tj. rutina v této profesi nestačí, učitel musí tvořit a rychle se rozhodovat (neví vždy, jestli správně)
- emoční zátěž - učitel prožívá úspěchy i neúspěchy, které mohou vyvolat citové frustrace a deprivace. Může vzniknout citová otupělost či emoční rutina ve vztahu k žákům i kolegům. To má vliv na celkové klima školy (Podlahová 2008, [online]).

Profese učitele je také společensky velmi sledována a často i kritizována. V žebříčcích prestiže bývá na předních místech, ale obecně této prestiže příliš nepožívá. Možná je to způsobené neadekvátním finančním ohodnocením, možná podceňováním samotných pedagogů. Skutečnost je každopádně taková, že obecně tradovaný mýtus o nízké prestiži učitelské profese či nízké ohodnocení práce jsou častou příčinou, proč nesměřuje do školství nijak vysoké procento absolventů pedagogických oborů nebo proč tito odvážní mladí učitelé opouští školství po jednom až třech letech praxe.

1.1.2 Osobnost učitele a jeho profesní kompetence

Jak již bylo výše zmíněno, dobrým učitelem se zkrátka musí jedinec narodit. Dobrý učitel – to je osobnost, temperament, nadšení, tj. nic, co se dá naučit z knížek, co se dá vynutit. Pokud mluvíme o osobnosti jako takové, máme na mysli nejen charakterové vlastnosti, zkušenosti a dovednosti, ale také motivaci, temperament, osobnostní projev. To vše tvoří

strukturu osobnosti. Tudiž pokud máme hodnotit osobnost učitele, musíme brát v potaz všechny jeho aspekty. Vzhledem k tomu ale, že osobnost učitele není hlavním tématem této práce, zmíní se autor pouze o dovednostech, kterými by „dobrý“ učitel měl oplývat a o určitých specifických rysech, které by měly být kvalitnímu pedagogovi vlastní.

Dovednostmi učitele se zabývala (a stále zabývá) celá řada odborníků. Například britský odborník Chris Kyriacou (1996) uvádí **7 tzv. klíčových dovedností učitele** (ty se týkají více didaktických záležitostí než výchovy):

1. plánování a příprava (cíle, obsah, prostředky, které dovednosti mají žáci ovládnout na konci učební jednotky),
2. realizace vyučovací jednotky,
3. řízení vyučovací jednotky (tj. reakce na situace, udržení pozornosti a aktivity žáků),
4. vytváření dobrého klima ve třídě (zde zařadíme dovednosti, které jsou nutné pro vytvoření a udržení kladných postojů žáků vůči vyučování a jejich motivace k účasti na probíhajících procesech),
5. udržení kázně (dovednosti potřebné k udržení pořádku, řešení projevů nežádoucího chování),
6. hodnocení prospěchu žáků (jak formativní, které napomáhá jejich rozvoji, tak sumativní, které zachycuje výsledky)
7. reflexe vlastní práce a evaluace (kritická, s cílem zlepšit).

Tento výčet dovedností samozřejmě není definitivní. Předpokladem pro vykonávání učitelské profese jsou různé komunikativní dovednosti, dovednosti v oblasti moderních informačních technologií či pedagogické psychologií.

Dovednosti, které zde autor uvedl, považují za klíčové především odborníci. Jak ale vnímají tyto dovednosti samotní učitelé? Na tuto otázku se snažili odpovědět studenti katedry pedagogiky a psychologie Fakulty pedagogické Technické univerzity v Liberci, jež v roce

2007 provedli výzkum zaměřený na hodnocení kompetencí² samotnými učiteli primárních škol. Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké kompetence vnímají učitelé základních škol jako klíčové a jaké jako nejméně důležité. Z tohoto výzkumu vyplynulo, že za klíčové dovednosti pro výkon této profese považují učitelé umění komunikovat s dětmi a rodiči, vytvářet příznivé klima ve třídě, vést žáky k sebeúctě a diagnostikovat jejich individuální potřeby. Naopak jako nejméně důležité kompetence (dovednosti) považují učitelé dovednosti inovativní a výzkumné jako je umění používat základní metody pedagogického výzkumu, znát trendy rozvoje vzdělávání v ČR a ve světě či umění vytvářet projekty pro rozvoj školy (Novotová 2007, s. 3 a dále).

Dobrym učitelem se ale nestane ten, kdo si osvojí pouze určité dovednosti (ty se prakticky dají naučit), stane se jím ten, který je k této profesi předurčen svou osobností, temperamentem, svými osobnostními projevy a rysy. Dle Podlahové lze mezi tyto **specifické rysy osobnosti** dobrého učitele zařadit:

- tvořivost – jako schopnost hledání nového, nových postupů, technika metod
- zásadový morální přístup – vycházející z humanismu, smyslu pro demokracii, vztahu k práci, ukázněnosti, pevné vůle
- pedagogický optimismus – víra v účinnost pedagogického působení, v žákovy síly a jeho kladné vlastnosti
- pedagogický takt – respektování žáka jako svébytného jedince s právem na korektní zacházení, úctu a uznání, schopnost sebeovládání, dovednost vyslovit nepříjemné věci přiměřeným nedevalvujícím způsobem,
- pedagogický klid – trpělivost, neuspěchanost, nenechat se vyvést z míry, reagovat adekvátně
- pedagogické zaujetí – práce by pedagoga měla bavit, měl by mít sklon k ovlivňování jiných lidí, k osvětové a vzdělávací práci, neměl by považovat svou práci za zbytečnou
- přísná spravedlnost – nepreferovat některé žáky, bránit se subjektivním psychologickým efektům (Podlahová 2008, [online]).

² Dle Průchy jsou kompetence definovány „jako komplexní soubor určitých dispozic a dovedností, jenž je složen z dílčích či speciálních kompetencí“ (Průcha 1997, s. 216).

Lze tedy na základě výše uvedeného konstatovat, že osobnost člověka (tj. jeho vlastnosti, schopnosti, dovednosti, atd.) se významně podepisuje na tom, jak dobrým (či špatným) bude daný jedinec pedagogem? Ovlivňuje osobnost učitele edukační proces? Autor se spíše přiklání k tomu, že vlastnosti učitele, jeho pohlaví, verbální a profesní zkušenosti, atd. sami o sobě nemají na žáka takový vliv jako spíše to, jakým způsobem umí pedagog dané schopnosti ve vzdělávacím procesu využít. Autor tímto samozřejmě nechce říci, že by učitel neměl mít určité morální předpoklady, volní vlastnosti, vztah k práci apod. - všichni přeci známe staré přísloví, že příklady táhnou, pouze se domnívá, že důležité v učitelské profesi je důležité právě to, jak se osobnostní předpoklady jedince využívají v konkrétní situaci, jak se kombinují s vyučovacími metodami.

Autor se v dané kapitole snažil poukázat na to, jak důležité jsou osobnostní předpoklady pro profesi pedagoga. Zároveň tím ale také naznačil, že právě osobnost jako taková může být tím, co začínajícímu pedagogovi pomůže stát se kvalitním a oblíbeným nebo naopak tím, co podnítl jeho brzký odchod ze školství.

1.1.3 Začínající a uvádějící učitel

Protože hlavním tématem této bakalářské práce je začínající učitel, bude se autor v této a následující kapitole věnovat této specifické kategorii pedagogů a hlavním faktorům, které ovlivňují jejich setrvání ve školství.

Začínajícího učitele není jednoduché definovat. Každý autor věnující se této problematice přistupuje k definici různým způsobem. Např. dle Pedagogického slovníku je začínajícího učitele možné definovat jako *„mladého, nezkušeného, nezralého a neovládajícího dosud všechny pracovní techniky a postupy. Začínající učitel je ten, který má sice příslušné vysokoškolské vzdělání a pedagogickou způsobilost, chybí mu však pedagogická zkušenost, je na počátku své profesní dráhy“* Nejen definice začínajícího učitele, ale též časové rozmezí „začátečnictví“ se u autorů liší. Stejně tak je zajímavé, že se tyto údaje liší jak v české, tak i světové literatuře. Jestliže naše literatura uvádí jako učitele-začátečníka toho, kdo má 5-10ti letou praxi, tak např. anglosaská literatura za tohoto „začínajícího učitele“ považuje učitele, který má max. 3-5 let praxe. (Průcha 1995, s. 280).

Začínající učitel - čerstvý absolvent pedagogické fakulty se na počátku své kariéry setkává se skutečnostmi, na které ho ani sebelepší škola nepřipraví. „*Nezná přesně prostředí, ve kterém bude pracovat, nezná ani aktéry tohoto budoucího společného procesu – kolegy, žáky, rodiče. Proto může být při prvních učitelských krocích lehce překvapen nebo i zaskočen. Setká se zkrátka se situacemi a jevy, které jsou pro něho nové, neočekával je anebo je předpokládal v jiné kvalitě*“. Dle Podlahové to mohou být tyto:

- obsah školního předmětu a jeho uspořádání
- různost školních programů (konceptí)
- složení úvazků a rozvrh hodin
- rozdíl mezi vlastními metodami a postupy starších kolegů
- stav materiálního vybavení školy
- rozsah administrativních a jiných povinností
- neznalost právních a bezpečnostních předpisů, neznalost pracovního řádu
- časová náročnost učitelské práce
- zaměstnávání učitelů v době školních prázdnin
- vztahy na pracovišti
- výše učitelského platu a jeho skladba
- nekázeň dnešních žáků
- postoj rodičů ke škole
- vyšší výskyt minorit a integrovaných žáků (Podlahová 2004, s. 26-27).

Začínající učitel musí již od prvního dne převzít všechny úkoly, byť jsou pro něj nové. Nelze realizovat postupné zapracovávání jako v ostatních institucích. Mladý učitel musí ihned naplno fungovat, což je pro čerstvého absolventa vysoké školy často velmi stresující.

Aby se mladý učitel ve škole lépe zorientoval a aklimatizoval, funguje ve školství institut tzv. uvádějícího učitele. „*Prívlastkem uvádějící bývá na základní a střední škole obdařen pedagog, ke kterému je přidělen nastupující učitel. Učitelskému elévovi pomáhá, sleduje jeho růst a hodnotí pokroky. Období jakéhosi zaučování a uvádění do praxe trvá zpravidla jeden*

rok“ (Podlahová 2004, s. 48). Uvádějící učitel seznamuje učitele-začátečníka s chodem školy, pomáhá s vedením třídnických hodin, s realizací výuky, atd. Aby tento institut mohl být efektivní, je třeba, aby uvádějící učitel měl začínajícímu učiteli jednak tzv. „co předat“, jednak s ním mít trpělivost - kolegiální je důležitou součástí týmové spolupráce. Vzhledem k tomu, že uvádějící učitel dělá tuto mentorskou činnost nad rámec svých pracovních povinností, měl by být za ní odměněn. Tato odměna se nejčastěji odráží ve vyšší osobního ohodnocení. Existují ale stále ještě školy, kde se o tomto institutu pouze mluví.

Autor ve své závěrečné práci zdůrazňuje tuto roli uvádějícího učitele (chcete-li mentora), byť by se na první pohled mohlo zdát, že toto téma zcela nesouvisí s cíli této práce. Opak je ale pravdou. Uvádějící učitel by měl mít schopnost rozpoznat individuální potřeby svého „chráněnce“, usměrňovat rozvoj jeho kariéry, motivovat jej, rozvíjet jeho profesní a sociální kompetence, atd. Osobnost, chování a schopnosti uvádějícího učitele tak mohou být výrazným faktorem, který ovlivní setrvání mladého pedagoga ve školství.

1.2 Psychická zátěž provázející profesi učitele

Profese učitele patří svým charakterem mezi náročná povolání. Učitel čelí dennodenně nejrůznějším pozitivním ale i negativním vlivům, se kterými se musí naučit zacházet. Jedním z nejčastějších negativních vlivů působících na učitele je stres.

1.2.1 Stres

Pojem stres, nebo také napětí či zátěž poprvé použil kanadský endokrinolog Selye. Podle něj se pod tímto pojmem skrývá označení pro řadu fyziologických projevů, jimiž organismus reaguje na různé zátěže. Z hlediska psychologie lze stres chápat jako nadměrné zatížení organismu (Vágnerová 2004, s. 50).

Pro identifikaci stresové situace je klíčová intenzita stresové situace a schopností danou situaci zvládnout. O stresové situaci se hovoří právě tehdy, pokud míra stresových faktorů převyšuje schopnost tuto situaci zvládnout a tak lze tento faktor definovat jako tzv. *nadlimitní zátěž*. Takováto hladina stresových faktorů způsobuje vnitřní napětí jedince a narušuje

harmonii organismu. Příčinou přetížení nemusí být pouze jeden faktor, ale může jít o souhrn hned několika najednou, např. ekonomické, intimní, sociální aj. Stejně tak se nemusí jednat pouze o jeden náhlý stresor, jako např. úmrtí v rodině, ale může se jednat o běžné každodenní činnosti, které jedinci právě svou každodenností způsobí psychické napětí (Křivohlavý 2009, s. 170-171).

Dlouhotrvající stres, který není žádným způsobem korigován, může přinášet psychické i somatické problémy. V zásadě je možno říci, že psychický a emoční stres ovlivňují centrální nervový systém a mohou vyvolat neurózy. Chronická zátěž se silnou emoční složkou může vést k onemocněním, která nazýváme psychosomatická, jako je např. vředová choroba žaludku, dvanáctníku, ischemická choroba srdeční, vertebrogenní potíže, astma aj. (Vašina 1999, s. 23).

Stres ovšem nemusí na jedince působit vždy negativně. Nejde-li o zátěž dlouhodobou či opravdu silnou, může být i motivací. Učitel např. pod tlakem ze strany ředitele zvládne zadaný úkol rychleji a snáze, než kdyby disponoval dostatkem času bez „hrozby“ kontrolou. Takto stimulovaný pracovní výkon však nelze opakovat donekonečna, učitel musí mít možnost pracovat i bez ovlivňování stresem, jinak hrozí psychické potíže, vedoucí až k syndromu vyhoření.

1.2.2 Stresory začínajících učitelů

Stresor lze definovat jako negativně působící vliv (faktor) na člověka. Mezi běžné každodenní stresory můžeme zařadit starosti s bydlením, dětmi, partnerem, nebo zdravotní problémy. Při výkonu určitého povolání se ale k těmto „běžným“ stresorům přidávají další, pro určitou profesi specifické stresové situace.

Holeček ve svém výzkumu provedeném v letech 1999 - 2001 mezi učiteli základních a středních škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zjistil, že nejčastějšími stresory jsou v následujícím pořadí přetížení, vedení, žáci, frustrace (neuspokojená seberealizace), rodiče, škola (pracovní prostředí) a na posledním místě kolegové. Ve výsledcích překvapilo, že na prvních místech nejsou žáci, ale přetížení a vedení, tj. zbytečná

administrativa, neustálá časová tíseň, krátké termíny, v neposlední řadě nejen vedení konkrétní školy, ale i nadřízené orgány a jejich kontroly a vyhlášky (Holeček 2001).

Z výše uvedeného je zřejmé, že stresorů, které mohou přispívat k odchodu mladého začínajícího učitele, je bohužel tolik, že jen skutečně psychicky silný a odolný jedinec vydrží déle než několik prvních let. Dnešní absolventi jsou ze všech stupňů školského systému, jimiž si doposud prošli vybaveni především schopností argumentace, sebevědomím, znalostí moderních technologií a jistou dávkou odborných znalostí. Pro úspěšný start začínajícího učitele je to ale bohužel málo.

Vzhledem k tomu, že jedním z cílů této bakalářské práce, je analyzovat faktory, které mohou zapříčinit odchod mladých učitelů ze školství, představí autor v následujících podkapitolách detailněji 7 hlavních stresorů, kterým se Holeček věnoval ve svém výzkumu.

1.2.2.1 Přetížení

Po nástupu do svého prvního zaměstnání je začínající učitel plný ideálů a představ, jak uplatní všechny své nabyté znalosti a dovednosti. Ale na vyplňování všech „nutných“ formulářů zcela jistě připraven není. Základní školství je zahlceno množstvím přehledů, které se musí odesílat zřizovateli, na krajské úřady, ministerstvu. Mnohdy jde o duplicitní údaje, o čemž ví pouze ten, kdo je zpracovává. Protože ale jednotlivé instituce nejsou propojeny, není možno stejný přehled poslat na více míst. Každý formulář totiž vypadá jinak, přitom vyžaduje tytéž informace. Vedení školy pak vytváří pro své zaměstnance různé dotazníky a tabulky, jejichž zpracování podléhá většinou krátkému termínu a jejichž odeslání je nadřazeno práci s dětmi. Pokud škola termín nedodrží, vystavuje se riziku sankcí. Začínající učitel tak neustále vyplňuje a odevzdává a díky tomu postupně odbývá přípravu na vyučování. Ve většině předmětů totiž musí mít dostatečný počet známek, dát dětem možnost si špatné hodnocení opravit, musí si naplánovat práci pro handicapované děti, pro cizince atd. Přímo u prací s dětmi tráví učitel denně v průměru 4 - 7 hodin, ale ostatními (převážně administrativními) úkony stráví nejen čas zbývající do konce zákonem dané pracovní doby, ale velmi často i dlouhý čas nad její rámeček.

Je zřejmé, že začínající učitel nemá takové zkušenosti, aby administrativní záležitosti řešil s rutinou, potřebuje více času k pochopení této problematiky, zvláště pokud jde např. o změnu školního vzdělávacího programu. Zde se dle autora vyskytuje řada problémů. Na vysoké škole sice získá student základní informace o Rámcovém vzdělávacím programu, ale konkrétní zpracování tam již není možné zcela objasňovat. Dostane-li se tento mladý učitel na školu, kde ihned po nástupu do zaměstnání dostane za úkol přepracovat svůj předmět (ať už jsou důvody jakékoliv), může to být pro něj velmi stresující situace. Často se stává, že ředitel dané školy má mylnou představu, že k výkonu dané činnosti je student velmi dobře připraven již z fakulty. Což samozřejmě není možné. Absolvent je připraven většinou jen teoreticky, s uvedením znalostí do praxe musí začínajícímu učiteli někdo pomoci a rozhodně není vhodné, aby tak časově náročnou práci zvládal na začátku své profesní kariéry.

Výše uvedené tak lze shrnout jednou větou. Začínající učitel, který je po ukončení studia plný nadšení pro práci s dětmi, bývá natolik zaměstnán administrativou, že původní elán vyprchává a z pedagoga se stává spíše úředník.

1.2.2.2 Vedení školy

Vedení školy ale i ostatní nadřízené orgány jako školský úřad, Česká školní inspekce, obecní úřady apod. působí na podřízené jako zásadní stresový faktor. Začíná hierarchií odpovědností u MŠMT a postupuje níže až na jednotlivé učitele. Je na vedení školy, jakým způsobem budou aplikovat např. zásady vedení lidí či jak se postaví k adaptaci nových pracovníků. Nový pracovník se musí adaptovat jak na kulturu organizace (ztotožnit se s firemní kulturou), na vlastní pracovní činnost (zvládnout požadavky), tak na sociální podmínky (začleňování do sociálního prostředí) (Lhotková 2012).

1.2.2.3 Žáci

Žáci bývají významným stresujícím faktorem a nemusí jít vždy jen o jejich chování. Začínající učitelé bývají často nemile překvapeni množstvím dětí ve třídě, a to často z důvodu úsporných opatření, kterými se ředitelé škol snaží ušetřit (například i formou slučování tříd na maximální početní hranici). Situaci neulehčuje ani velké množství dětí se speciálními výchovnými potřebami, děti handicapované a s nimi související náročnější příprava na

hodiny. Pro část žáků je také nutné upravit nejen práci ale i vzdělávací program, tudíž pokud škola nezajistí dostatečný počet asistentů dětem se specifickými potřebami, je učitel, a zvláště začínající, v těžké stresové situaci.

Vztah mezi učitelem a žákem může být oboustranně naplňující i stresující. I přesto, že má učitel ve škole určitou moc, ne vždy mu pomůže, pokud nedisponuje určitými osobnostními předpoklady, přirozenou autoritou nevyjímaje. Žáci navíc přicházejí z různých sociálních vrstev, s různými inteligenčními a kognitivními předpoklady, s různými očekáváními a návyky v oblasti sociálních vztahů. Navíc v posledních letech se stále více mluví o vzrůstající agresivitě dětí (mnohdy podporovaných rodiči), jejich nechuti k práci, neochotě plnit pokyny, hledání chyb u učitele a nikoli u sebe. I z toho důvodu se začíná mluvit o potřebě ochrany učitele jako veřejného činitele, to je ale zatím pouze v rámci politických diskusí.

Začínajícímu učiteli tak ve zvládnání práce s dětmi pomůže jen hlubší příprava na vysoké škole, více praktických zkušeností v rámci studia a pomoc dané školy, a to nejen vedení, ale i kolegů.

1.2.2.4 Frustrace

Frustrace dnešních pedagogů pramení především z toho důvodu, že pro ně přichází do úvahy jen minimální možnost kariérního rozvoje. Pedagog prakticky nemá možnost, kam se posunout, stejně tak finanční ohodnocení je pevně dáno tabulkami. V současné době existuje pouze možnost, že se učitel stane zástupcem ředitele, či samotným ředitelem. Tuto nelehkou a pro mnohé frustrující situaci se snaží pedagogům ulehčit Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, které v souladu s Dlouhodobým záměrem vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky a Programovým prohlášením vlády zpracovalo návrh individuálního projektu, jehož cílem bude během dvou až dvou a půl let vypracovat kariérní řád pro učitele³.

³ Kariérní řád. [online]. Dostupné z URL: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2012/10/karierni-rad-ucitele-bude-do-tri-let-tvrdi-ministerstvo-skolstvi/> Citace 21.10.2012

1.2.2.5 Rodiče

Stresové situace někdy nastávají také při komunikaci s rodiči žáků. Začínající učitel, i ten, který nemá žádné problémy v jednání s dětmi, může zažívat pocity nervozity, má-li se setkat s jejich rodiči. To nastává brzy po zahájení školního roku na prvních třídních schůzkách. Mladí pedagogové nejsou připraveni na to, jak mluvit s často staršími lidmi, jak s nimi řešit i nepříjemné situace. V dnešní době také mnoho rodičů bere školu nikoli jako státní vzdělávací instituci, ale jako službu, kterou si objednali. Svou případnou nespokojenost pak dávají najevo až arogantním způsobem a pro pedagoga jde často o zkoušku sebeovládání a tolerance.

1.2.2.6 Pracovní prostředí

„Naše školství prochází již několik roků změnami, které se dotýkají celého prostředí školy a ovlivňují její klima. Také z tohoto důvodu může být školní klima v posledním období dosti akcentovanou kategorií. Je již zřejmé, že bez příznivého klimatu nelze očekávat zvyšování školní efektivity. Dobré školní klima však prospívá nejen žákům, ale působí rovněž na psychické rozpoložení učitelů a vedení školy, na jejich pracovní spokojenost. Konečně můžeme říci, že ovlivňuje existenci školy, její schopnost přežít a připravenost k inovacím. Mezi prostředím a klimatem je totiž velmi úzký vztah a mnoho souvislostí. Nemůžeme například očekávat, že v nepřátelském, utiskujícím a výhružném prostředí se bude rozvíjet pocit bezpečí a důvěry, že se zde bude vychovávat v duchu spravedlnosti, snášenlivosti a tolerance“ (Grecmanová, [online]).

1.2.2.7 Kolegové

Dobré vztahy s kolegy na pracovišti jsou důležité z několika důvodů. Jedním z nich je pozitivní atmosféra, pomáhající spolupracovníci a z toho vyplývající příjemné pracovní prostředí, kam se začínající učitel těší. Spokojený zaměstnanec samozřejmě odvádí kvalitnější práci. Pokud na mladého učitele působí ostatní stresory a jsou v pořádku vztahy s kolegy, je možné spoustu problémů vyřešit k všeobecné spokojenosti.

1.2.2.8 Individuální stresory

K pracovním problémům se často řadí i potíže v osobním životě, v rodině. K nim se může přidat nespokojenost s ohodnocením (většinou finančním, popř. nenaplněná potřeba alespoň ústního ocenění ze strany vedení, kolegů, rodičů, dětí), neschopnost relaxovat, snaha po maximálních výkonech atd.

Začínající učitel se sám musí naučit „ordinovat“ si odpočinek. Přestávky by měl využívat opravdu sám pro sebe, i když zkušení pedagogové vědí, že během školního dopoledne nebývá čas ani na základní lidské potřeby.

K individuálním stresorům z velké části také patří neuspokojené potřeby po ohodnocení okolí – prestiž „mého“ povolání, platové podmínky (a z nich vyplývající zázemí a jistoty, nepotřebnost hledání si přivýdělků apod.) a minimální šance na kariérní postup.

1.3 *Syndrom vyhoření*

Zátěžové situace, jejichž část autor uvedl v předchozí kapitole, mohou v dlouhodobém horizontu vést k tzv. syndromu vyhoření. Tento syndrom sice začínajícímu učiteli většinou nehrozí, měl by ale o něm vědět a naučit se mu předcházet.

Syndrom vyhoření neboli „bournout efekt“ je určitá psychická změna stavu, která definuje proměnu psychického vnímání skrze vyčerpání psychických a fyzických sil jedince. Dochází ke ztrátě motivujících a stimulujících efektů, které zprvu vedly k radosti z práce a k uspokojení z výsledku. Jedinec tak ztrácí entuziasmus a vlastní vnitřní sílu. K této změně stavu jedince dochází především u profesí, které se vyznačují častými kontakty s lidmi a nadměrným používáním kognitivních funkcí. Může tak docházet k narůstání míry stresu, ztrátám zájmu o zaměstnání, ztrátou energie a idealismu. Vzniká tak celková únava organismu, pasivita a jedinec cítí celkové zklamání a neuspokojení z práce. Snížení úrovně plnění pracovních povinností nebývá spjato se špatnými schopnostmi pracovníka, ale spíše

s jeho nově nabytými negativními postoji a následným chováním, které z daného postoje vyplývá. Nejčastěji byl tento syndrom identifikován u profesí, jako jsou lékaři, zdravotní sestry, policisté či učitelé. Samozřejmě se vyskytuje i u dalších profesí, ale právě u těchto je jeho výskyt nejmarkantnější (Jeklová, Reitmayerová 2006, s. 6-8), (Kebza, Šolcová 2003, s. 7).

Pedagogický slovník definuje syndrom vyhoření jako „... vyčerpání psychických a fyzických sil, ztráta zájmu o práci, eroze profesionálních postojů, které se především projevují u pracovníků tzv. pomáhajících profesí (sociální pracovníci, poradci, pedagogové aj.)“ (Průcha et al. 1995, s. 32).

Zde je nutno podotknout, že tento syndrom není identifikovatelný, ani se nestává následným stavem psychicky nezdravých lidí. Nelze jej tak spojovat s psychicky patologickými jevy, které by se stávaly psychiatrickou diagnózou (Jeklová, Reitmayerová 2006, s. 6-8).

Souvisejícím pojmem, který je nutné identifikovat, je *pracovní stres*, především tedy v tomto případě *stres učitelů*. Při stresu dochází k zatěžování organismu, kdy se jedinec dostává do situace, nad kterou ztrácí kontrolu, či její průběh nemůže ovlivnit. Stres může vznikat z nemožnosti ovlivňovat situace, určité situace předvídat, zároveň i z vnějšího tlaku okolí na tvorbu změn. Komplexně nahromaděný stres může přerůst právě až k bodu, kdy se objeví syndrom vyhoření (Jeklová, Reitmayerová 2006, s. 8).

Stres samotných učitelů vychází z nesouladu mezi žáky a jejich negativními postoji k práci, kolegy a celé organizaci školy a často se měnícími učebními plány a vzdělávacími programy. K negativnímu klimatu přispívají i špatné vyhlídky ke kariéernímu vzestupu, společenská nedoceňovanost učitelské práce a zhoršující se situace školské politiky. Od role učitele je očekáváno hned několik funkcí, které bude zastávat, ovšem všechny tyto role, které během své praxe nahrazuje (role vzdělávací, role rodičů aj.), se překrývají a nelze je praktikovat po celou praxi stejně intenzivně, jelikož učitel žákovi nahrazuje rodiče, učí jej hodnotám a normám společnosti, zprostředkovává rozvíjení jazykových kódů a učí jej úctě,

zdvořilosti a disciplíně. Samozřejmě existují i kantoři, kteří k syndromu vyhoření nikdy nedospěli, ovšem ti znají své pracovní meze a snaží se tomuto stavu předcházet (Kallwass 2007, s. 24-26).

Syndrom vyhoření postihuje učitele většinou po dvaceti a více letech souvislé práce. Aby se tomu tak nestalo, popřípadě se následky maximálně zmírnily, měli by se učitelé již od počátku své profesní kariéry naučit správně relaxovat, měli by umět využívat volný čas během vyučování (přestávky, volné hodiny) i k odpočinku. Možná by stálo za úvahu inspirovat se v zahraničí, kdy učitel po určitém počtu odpracovaných let má rok studijního volna. Možná by to jako prevence mnoha onemocnění provázejících syndrom vyhoření bylo v součtu levnější než následná léčba.

2. Učitelé v praxi – výzkumná část

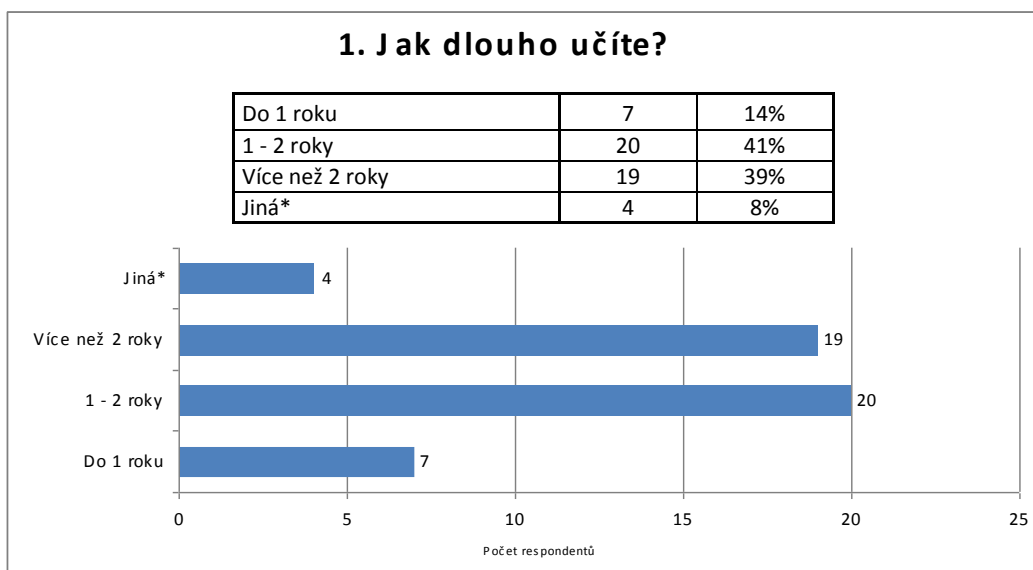
V praktické – výzkumné části práce autor vyhodnocuje výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na zátěžové situace, kterým čelí začínající učitelé. Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit, jaké faktory nejvíce ztěžují práci začínajícímu učiteli. Autor předpokládal, že těmito faktory budou především administrativa, psychická zátěž, nedostatek finančních prostředků (především na školní pomůcky) a špatné vztahy na pracovišti.

2.1 Metodika dotazníkového šetření

Pro úspěšné splnění stanoveného cíle zvolil autor metodu dotazníkové šetření, která umožňuje poměrně rychlé a ekonomicky nenáročné shromáždění požadovaných informací od relativně vysokého počtu respondentů. Dotazníkové šetření proběhlo online prostřednictvím dotazníků uvedených na konkrétní internetové stránce. Přístup k nim měli učitelé základních a středních škol na Praze 8, kteří byli požádáni o zpřístupnění svým kolegům. Počet rozeslaných dotazníků tak nebyl předem dán, návratnost přesto byla relativně vysoká. Konečný počet respondentů, jejichž odpovědi jsou náplní tohoto průzkumu, čítá 49.

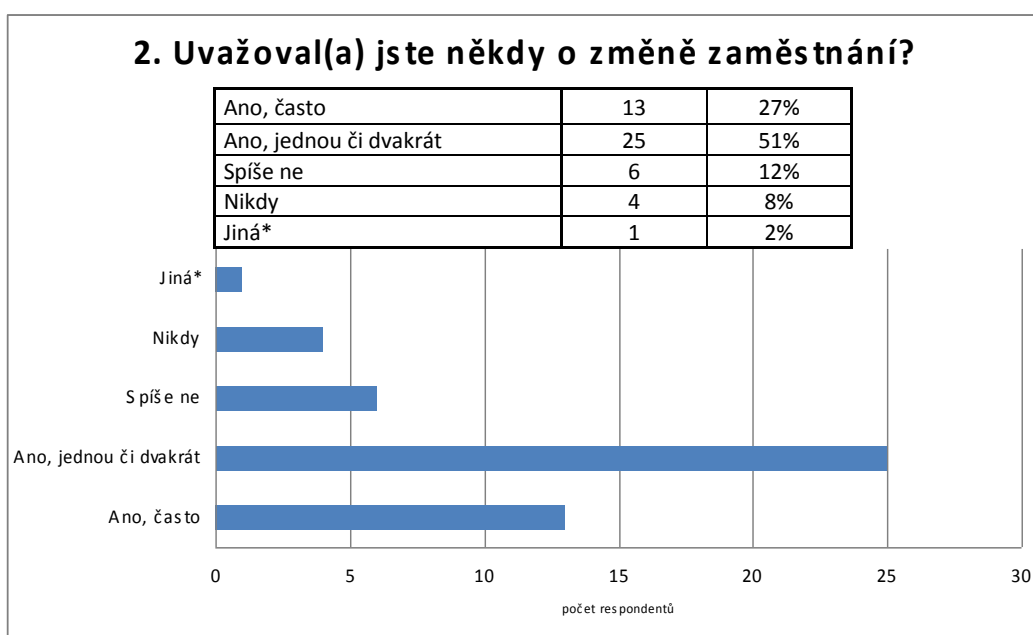
V dotazníku byly zvoleny uzavřené či polouzavřené otázky, tj. respondenti měli na výběr buď konkrétní odpověď (případně více odpovědí) či si mohli vybrat v nabídce odpověď „jiná“ a více se rozepsat. Dotazník tvořilo 15 otázek, jež byly zaměřeny zprvu na základní informace o respondentovi, poté na jednotlivé faktory ztěžující dennodenní práci mladému učiteli.

2.2 Výzkumné otázky



*jiná odpověď: 6 let, 10 let, 20 let, 50 let

Dle grafu učí většina respondentů do dvou let, jde tedy o začínající učitele. Ostatní pracují ve školství delší dobu, jeden respondent dokonce úcty hodných padesát let. Přesto, že jde o dotazník pro začínající učitele, není dle autora na škodu, pokud ho vyplní i někdo, kdo učí déle. Každý pedagog někdy začínal a procházel si podobnými zkušenostmi. Je jasné, že každá doba má specifické potíže, ale přesto základní rysy zůstávají stejné. Názor pedagoga s letitými zkušenostmi, který je schopen objektivní sebereflexe, je tedy jistě cenný.



*jiná odpověď: „Na delší dobu jsem opustil kantořinu z finančních důvodů“

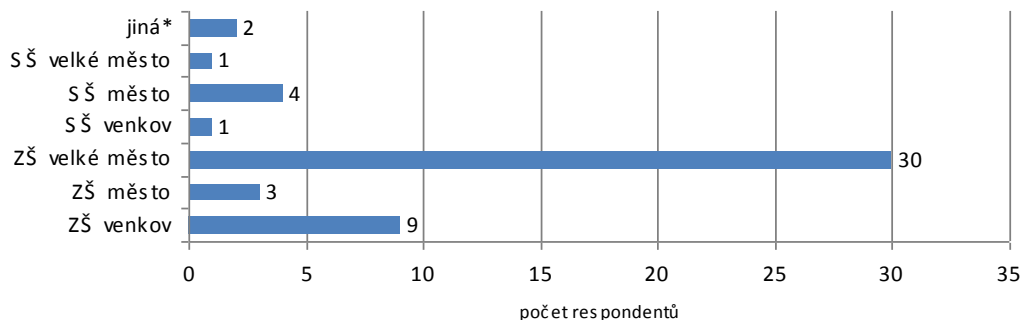
Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že více než dvě třetiny učitelů alespoň občas uvažují o změně zaměstnání, což není pro vyhlídky našeho školství vůbec dobré. Dle zveřejněných výsledků studie OECD⁴ má Česká republika 73 % pedagogů starších 40 let. Pokud se trend stárnutí pedagogů nepodaří zvrátit, předpokládá se další propad studijních výsledků našich dětí v mezinárodních srovnávacích testech. Česká republika dává do školství pouze 4,8% svého HDP, ale průměr členských zemí OECD je 6,2% HDP. Z těchto údajů vyplývá, že školství v České republice se dlouhodobě potýká jak s nedostatkem finančních prostředků, tak se stárnutím pedagogického sboru. V současné době většina absolventů pedagogických oborů nejde pracovat do školství, ale odchází do lépe placených oborů. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy se snaží na tento trend reagovat a připravuje od r. 2015 kariérní řád. Paradoxně může školství pomoci i finanční krize, jelikož bude nedostatek lukrativních postů a absolventi vysokých škol tak budou považovat školství za jistotu obživy a bude pro ně výhodné jít vykonávat pedagogickou praxi.

Fakt, že většina učitelů někdy uvažovala o změně zaměstnání, je celkem běžný a pochopitelný jev vzhledem k množství stresorů, které na ně působí. Bohužel velká část respondentů na odchod myslí velmi často, z čehož plyne, že nejsou spokojeni ve svém zaměstnání. Tito učitelé budou velmi obtížně vykonávat kvalitní pedagogickou činnost, jejich práce nemůže být na odpovídající úrovni. Až příliš často se ozývá věta: “pracuji do výše svého platu“. Nespokojený učitel přenáší své pocity na žáky a tím je velmi narušena atmosféra ve třídě a důsledkem toho i zájem studentů. Jako další problém nespokojeného učitele je neochota se dále sebevzdělávat. Každý kvalitní pedagog by měl dle autora této práce absolvovat pravidelná školení DVPP.

⁴ České školství v mezinárodním srovnání. MŠMT, 2012. [online]. Dostupné z URL: <http://www.msmt.cz/file/24198> Citace 19.9.2012

3. Kde učíte?

ZŠ venkov	9	18%
ZŠ město	3	6%
ZŠ velké město (resp. nad 100 000 obyvatel)	30	61%
SŠ venkov	1	2%
SŠ město	4	8%
SŠ velké město	1	2%
jiná*	2	4%

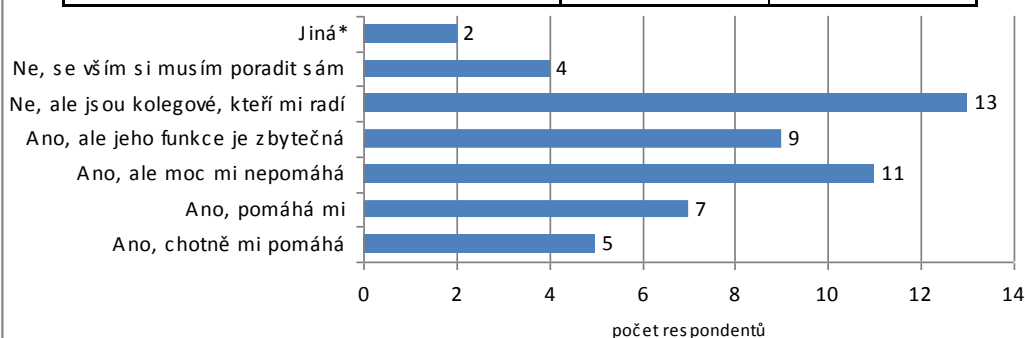


*jiná odpověď: MŠ Praha

Nejvíce respondentů pracuje na základních školách ve velkých městech, kde je problém s odchodem začínajících učitelů asi nejpálčivější. Ve velkých městech existuje více možností k obživě a život je zde i finančně náročnější, než na venkově. Pokud učitel žije na venkově, bude své povolání pedagoga už vzhledem k nedostatku pracovních míst vykonávat pravděpodobněji než ve městě. Venkov je také specifický tím, že učitelské povolání si zde udrželo určitou dávku prestiže. Pedagog je zde dle autora stále uznávanou osobností. Dle výzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění klesla profese učitele na základní škole na žebříčku prestiže na páté místo za lékaře, vědce, učitele na vysoké škole a zdravotní sestry.

4. Máte (měl/a jste) uvádějícího učitele?

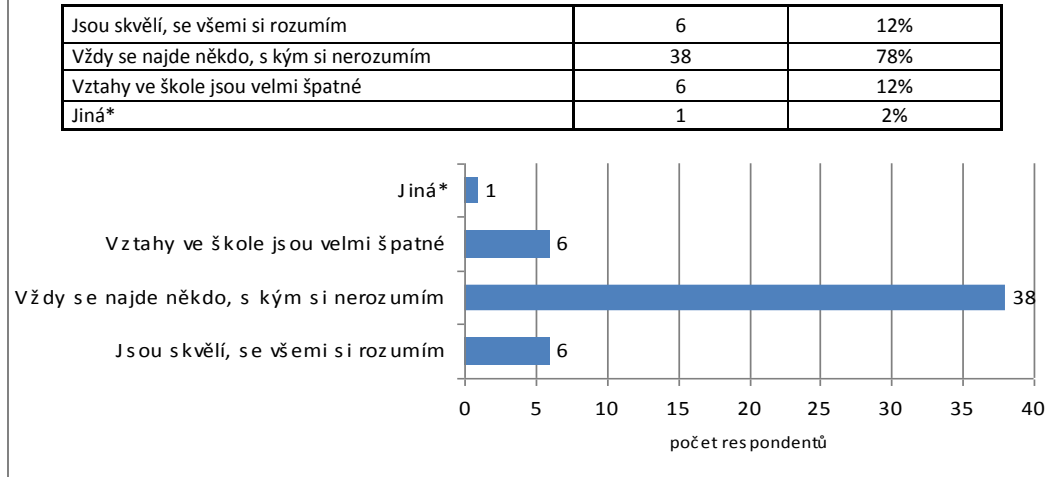
Ano, ochotně mi pomáhá	5	10%
Ano, pomáhá mi	7	14%
Ano, ale moc mi nepomáhá	11	22%
Ano, ale jeho funkce je zbytečná	9	18%
Ne, ale jsou kolegové, kteří mi radí	13	27%
Ne, se vším si musím poradit sám	4	8%
Jiná*	2	4%



Institut uvádějícího učitele je pro začínajícího pedagoga velmi důležitý. Uvádějící učitel musí být zkušeným pedagogem, který je ochoten předávat své léty nabyté zkušenosti začínajícímu kolegovi. Měl by být ochoten věnovat tomuto pověření značnou pozornost, jelikož na jeho přístupu může záležet budoucí schopnost jeho svěřence kvalitně vykonávat pedagogickou praxi.

Bohužel při pohledu na výsledky této otázky je zřejmé, že tato teoretická představa o kvalitě práce uvádějícího učitele se rozchází s realitou. Pouze 24 % respondentů odpovědělo, že mu uvádějící učitel opravdu pomáhal. 40 % respondentů sice svého uvádějícího učitele má (mělo), ale jako pomocník naprosto selhal. Dokonce 35 % respondentů odpovědělo, že uvádějícího učitele nemělo vůbec, což je velmi alarmující výsledek, který dokládá nedokonalou práci vedení jednotlivých škol. Tato nedokonalá práce spočítá především v podcenění situace začínajícího učitele, který je většinou odborně připraven z pedagogického studia, ale co se týče ostatních dovedností nikoliv. Je vržen do nového světa a musí zjistit, jak vše organizačně funguje a jaké jsou jeho povinnosti mimo té přímé učitelské jako je třídnictví, administrativa atd.

5. Jak Vás přijali kolegové? Jaké jsou vztahy na pracovišti?

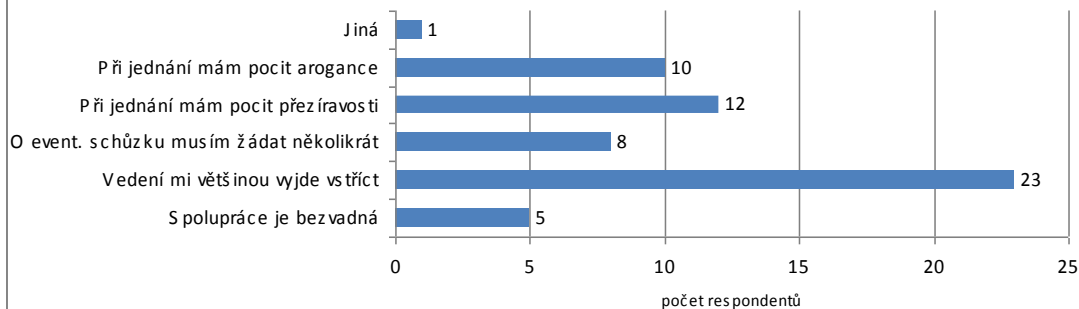


*jiná odpověď: „Jako senior nemám ve škole s kolegy problém“

Z této otázky je zřejmé, že kolegové většinou nejsou faktorem odchodu začínajícího učitele ze školství. Přes tento výsledek 12 % respondentů vnímá jako velký problém vztahy na pracovišti. 78 % respondentů má s někým z kolegů problém spolupracovat, což je ale celkem běžný jev. Vždy se najde člověk, s nímž nenajdeme společnou řeč. Je ale poté otázkou, zda tento problém cítí společně většina pedagogického sboru a zda by tak tento člověk měl být i nadále součástí teamu. Tyto personální záležitosti by měl sledovat a pravidelně vyhodnocovat ředitel školy a na základě tohoto hodnocení vyvozovat patřičné závěry. On je totiž v pozici leadera, kterému musí záležet na efektivnosti spolupráce jeho podřízených.

6. Jak hodnotíte spolupráci s vedením školy?

Spolupráce je velmi dobrá	5	10%
Vedení mi většinou vyjde vstříc	23	47%
O schůzku musím žádat několikrát	8	16%
Při jednání mám pocit přezíravosti	12	24%
Při jednání mám pocit arogance	10	20%
Jiná	1	2%

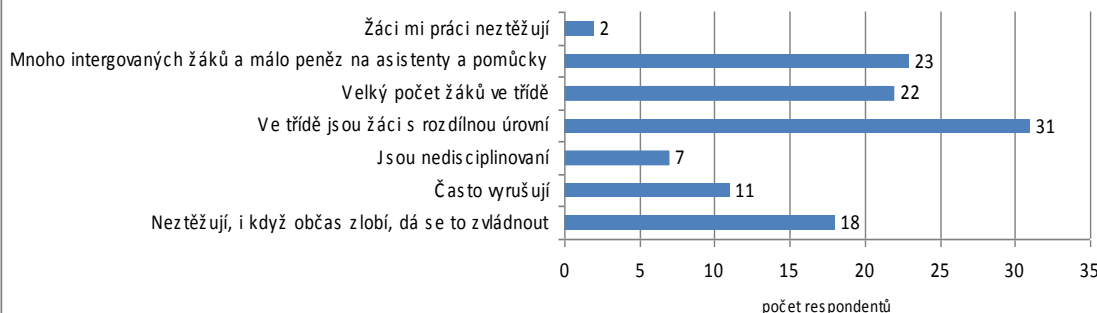


*jiná odpověď: „Vždy záleží na konkrétním člověku, některý je vstřícný, jiný spíše autoritářský“

Z výsledků této otázky lze usuzovat, že přístup vedení škol k začínajícímu učiteli má značné rezervy. Fakt, že 44 % respondentů má při jednání s vedením školy negativní pocity, je značně alarmující. Pocity přezíravosti a arogance rozhodně nepatří do jednání mezi členy dobře fungujícího celku, i když jsou v rozdílném postavení. Každý manažer, potažmo člen vedení školy si musí hlídat způsob své komunikace a vystupování vůči podřízeným i veřejnosti. Velmi důležitá je také nonverbální schopnost komunikace - pro navození příjemného prostředí stačí příjemné přivítání, pevný stisk ruky atd. Žádný ze zaměstnanců by neměl mít obavu jít za vedením školy požádat o radu. Byť je samozřejmé, že vedoucí pracovník z titulu své funkce nemůže za všech okolností projevat vstřícnost a ochotu, měla by být pro něj jedna z priorit kvalitní komunikace s podřízenými.

7.Ztěžují Vám práci žáci?

Neztěžují, i když občas zlobí, dá se to zvládnout	18	37%
Často vyrušují	11	22%
Jsou nedisciplinovaní	7	14%
Ve třídě jsou žáci s rozdílnou úrovní	31	63%
Velký počet žáků ve třídě	22	45%
Mnoho integrovaných žáků a málo peněz na asistenty a pomůcky	23	47%
Žáci mi práci neztěžují	2	4%
Jiná	0	%



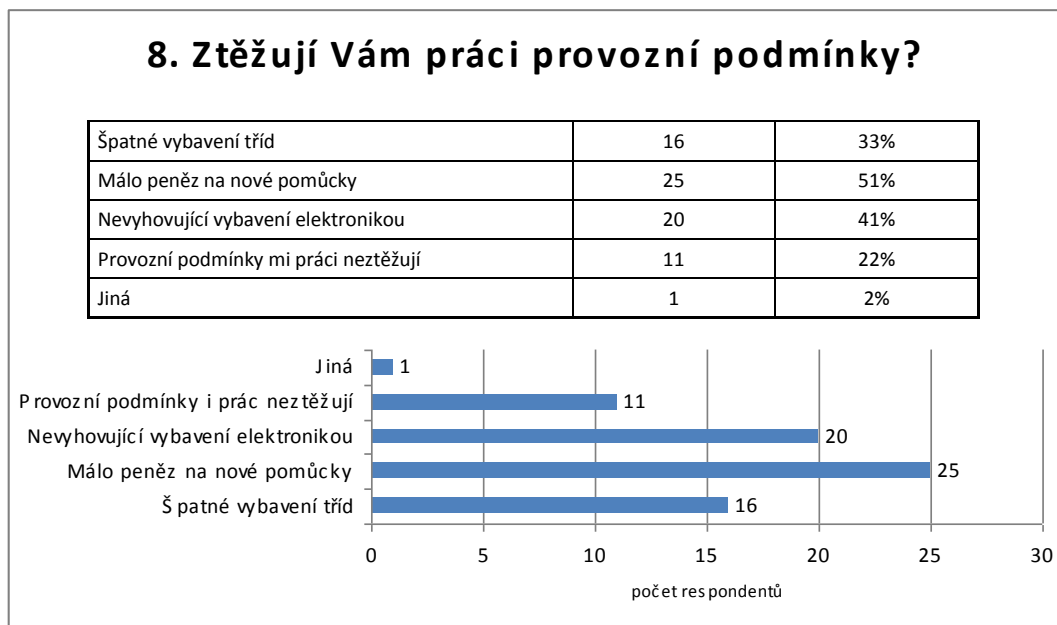
Smyslem této otázky je ukázat, jak je v dnešní době obtížné zvládat žáky. Nejpálčivější jsou potíže s rozdílnou úrovní žáků, s jejich velkými počty ve třídách a v neposlední řadě s integrovanými žáky. Ostatní možnosti odpovědí v této otázce vyplývají z běžné učitelské praxe a záleží na osobnosti pedagoga, jak se s nimi vyrovná.

V poslední době se objevují v médiích články o daleko obtížnějším zvládnutí současných dětí. Žáci nemají základní návyky z rodin, jelikož rodiče se jim nevěnují tak často jako dříve⁵. Dále je stále více dětí se specifickými poruchami učení. Tato skupina dětí ztěžuje práci 47 % pedagogů, což je značně vysoké číslo. Vyučující musí pro tuto skupinu připravovat zvláštní práci, přizpůsobovat své tempo výkladu atd. Pokud už vedení školy jmenuje začínajícího pedagoga třídním učitelem, což je samo o sobě velmi náročné a také minimálně ohodnocené, měl by být alespoň zvážen počet integrovaných dětí ve třídě. Pokud se podaří prosadit myšlenku zrušení speciálních škol a děti z těchto zařízení budou navštěvovat běžnou základní školu, bude to dle autora znamenat pro základní školství velmi obtížně řešitelnou situaci.

V období hospodářské recese, kdy se neustále ořezávají finanční prostředky na všech úrovních, kdy MŠMT neustále upravuje normativ počtů žáků na jednoho pedagoga a kdy jsou

⁵ Online magazín deníku Právo a Seznam.cz. Článek z rubriky Vzdělávání. [online]. Dostupné z URL: <http://www.novinky.cz/veda-skoly/281348-deti-zvlcily-chybeji-jim-i-hygienicke-navyky-horekuji-ucitele.html>
Citace dne 12.10.2012

studenti čím dále hůře zvladatelní, budou začínající učitelé značně obtížně prožívat první roky své praxe.

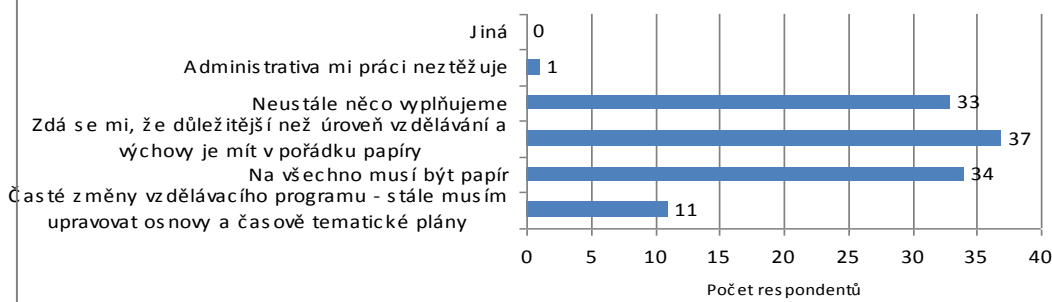


Současní začínající pedagogové byli na vysokých školách připravováni moderními učebními metodami. Jsou tak jistě skvěle připraveni a poučeni, jak vyučovat za pomoci moderních vyučovacích pomůcek. Zvládají interaktivní tabule, práci s datovými projektory, či dokonce tablety atd. Pak ale přijdou do reality českého základního školství a musí být značně rozčarováni. Je třeba se srovnat s faktem, že škola nemá peníze ani na základní učební pomůcky (např. učebnice), natož aby měla finanční prostředky na moderní a zároveň tím i finančně náročné vybavení.

Z odpovědí na tuto otázku jasně plyne, že provozní podmínky jsou velmi důležitou součástí učitelské praxe. Drtivá většina pedagogů to považuje za zásadní problém. Pokud pedagog nemá k dispozici vhodné učební pomůcky, tak to na něj působí jako významný stresující faktor. Také mu to značně stěžuje přípravu na hodinu, kdy je nucen vytvářet např. vlastní aktuální učební texty.

9. Ztěžuje Vám práci administrativa?

Časté změny vzdělávacího programu - stále musím upravovat osnovy a časově tematické plány	11	22%
Na všechno musí být papír	34	69%
Zdá se mi, že důležitější než úroveň vzdělávání a výchovy je mít v pořádku papíry	37	76%
Neustále něco vyplňujeme	33	67%
Administrativa mi práci neztěžuje	1	2%
Jiná	0	0



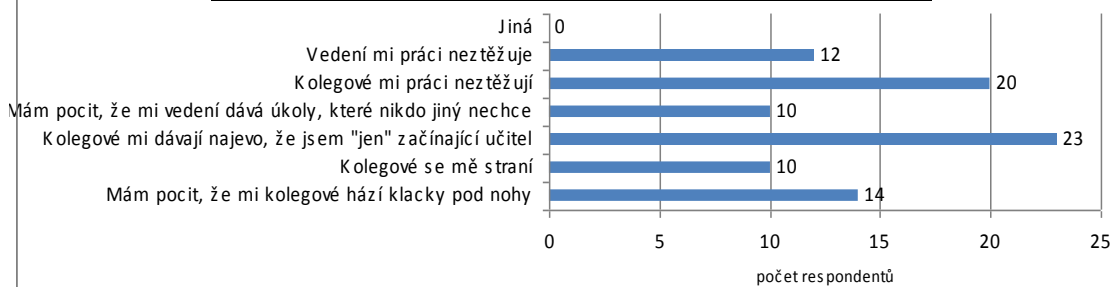
Tato otázka se jeví jako nejpálčivější problém, který trápí začínající pedagogy. Z odpovědí lze usuzovat, že narůstající administrativa je jedním z hlavních faktorů odchodu mladých začínajících učitelů ze školství. Z vysokých škol přicházejí plní elánu a odhodlání, postavení jsou ale před krutou realitou administrativní hradby. Ta se jim zdá na začátku jejich praxe neprostupná a tak to často vzdávají. Bohužel převládá stav, kdy má většina respondentů (76%) pocit, že administrativa je pro jejich nadřazené důležitější než kvalita jejich práce ve výuce s dětmi. Pouze jeden člověk uvedl, že ho administrativa nijak neztěžuje. Výsledky této otázky se dají považovat za alarmující stav.

V době RVP, ŠVP, IVP, evaulace, autoevaulace, každoroční inventarizace a běžné třídnické administrativy to má začínající učitel opravdu velmi těžké. A pokud si škola sama ještě uměle vytváří svou vlastní administrativní zátěž, tak je to jasný důvod k odchodu z té konkrétní školy, nebo zcela ze školství.

Každý pedagog by jistě ocenil, pokud by se vedení školy podařilo tuto zátěž snížit a hlavně nevytvářet zbytečně svou vlastní. Pokud si chce ředitel školy začínajícího učitele udržet, měl by ho co nejméně zatěžovat těmito povinnostmi a určit mu kvalitního uvádějícího učitele, který ho do všeho postupně zasvěťí.

10. Ztěžují Vám práci kolegové a vedení?

Mám pocit, že mi kolegové hází klacky pod nohy	14	29%
Kolegové se mě straní	10	20%
Kolegové mi dávají najevo, že jsem "jen" začínající učitel	23	47%
Mám pocit, že mi vedení dává úkoly, které nikdo jiný nechce	10	20%
Kolegové mi práci neztěžují	20	41%
Vedení mi práci neztěžuje	12	24%
Jiná	0	0%

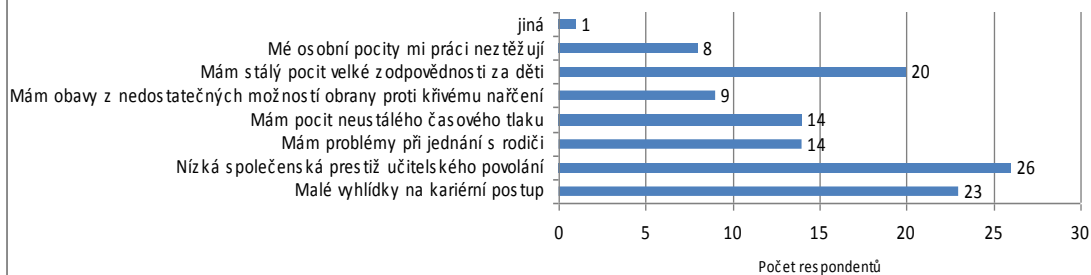


Z odpovědí na tuto otázku lze usuzovat, že 49% respondentů pociťuje určité negativní postoje, které k němu zaujímají zkušenější kolegové. To může mít hned několik příčin. Velmi obvyklá příčina pramení z toho, že nový začínající učitel nastupuje po pedagogovi, který byl velmi oblíben v kolektivu učitelů a musel z nějakého důvodu odejít. Zde je místo pro zásah vedení školy, aby situaci uvedlo na pravou míru a novému kolegovi či kolegyni situaci co nejvíce ulehčilo.

20 % respondentů cítí křivdu, že dostává úkoly od vedoucích pracovníků školy, které nikdo z ostatních kolegů nechce vykovávat. Zde by se ředitel školy měl zamyslet, zda chce nového mladého pedagoga na své škole udržet, nebo zda si přeje, aby během zkušební doby sám odešel. Na tomto místě by měl opět zafungovat institut uvádějícího učitele, který napomůže začínajícímu kolegovi k včlenění se do kolektivu. Dále je vhodné, aby vedení školy pořádalo společenské (teambuildingové) akce pro své zaměstnance k utužení pracovního týmu.

11. Ztěžuje mi práci moje osobnost?

Malé vyhlídky na kariérní postup	23	47%
Nízká společenská prestiž učitelského povolání	26	53%
Mám problémy při jednání s rodiči	14	29%
Mám pocit neustálého časového tlaku	14	29%
Mám obavy z nedostatečných možností obrany proti křivému nařčení	9	18%
Mám stálý pocit velké zodpovědnosti za děti	20	41%
Mé osobní pocity mi práci neztěžují	8	16%
jiná	1	2%



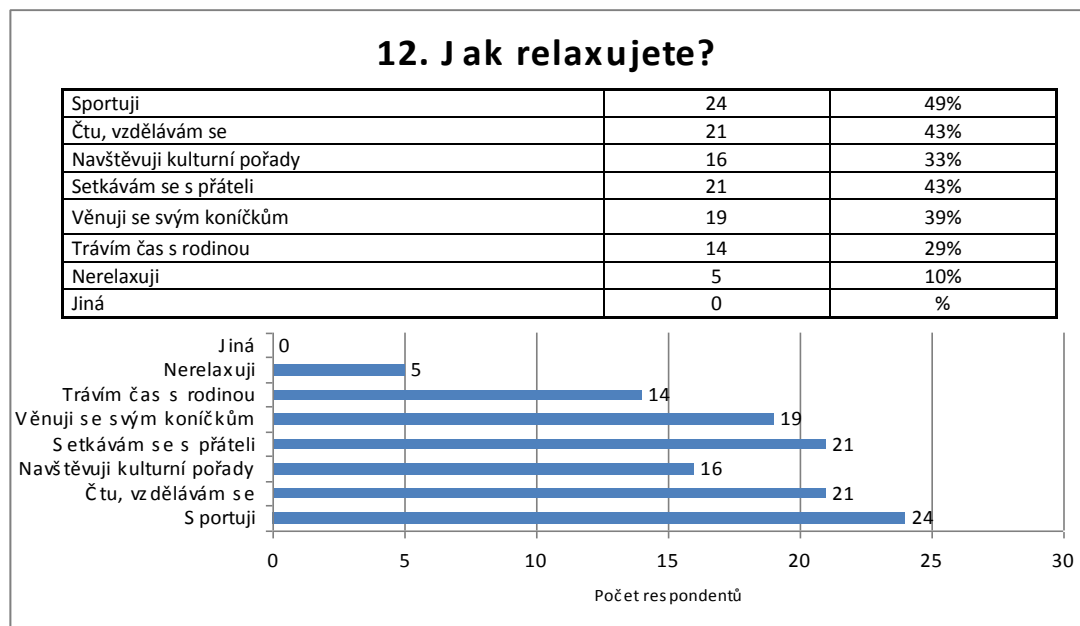
Základními problémy českého školství jsou minimální možnost kariérního postupu pro pedagogy a nízká prestiž učitelského povolání. Obou těchto problémů si je MŠMT vědomo a snaží se najít řešení (je připravován kariérní řád pro pedagogy). Dle Michala Trundy z MŠMT⁶ se předpokládá, že kariérní systém bude čtyřstupňový. První stupeň bude určen pro začínajícího učitele, který potřebuje při své práci určitou pomoc kolegů. Druhý stupeň pak pro učitele, který má už praxi, zhruba rok až dva. Po této době už pedagog pracuje samostatně, vykonává komplexní učitelskou činnost, včetně specializovaných činností, dle MŠMT ale nemůže vykonávat funkci uvádějícího učitele a ani učitele, který zajišťuje pedagogickou praxi studentů učitelství. Může však zastávat funkci zástupce ředitele.

29% pedagogů v tomto průzkumu má problém s jednáním s rodiči. Až příliš často se stává, že ambiciózní rodiče nejsou schopni přijmout pravdu o svém dítěti. V dnešní uspěchané době se svým potomkům zdaleka tak nevěnují a vše nechávají na škole. Škola je dle jejich mínění zodpovědná za dění kolem jejich potomka. Dále je zde výrazně vyšší procento rozvedených rodin a to značně učitelům ztěžuje práci.

Téměř 41 % učitelů se bojí zodpovědnosti za své žáky. Zde je nutnost školení ze strany vedení školy. Pedagog musí být informován, jakým způsobem má reagovat na nenadálé

⁶ <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2012/10/karierni-rad-ucitele-bude-do-tri-let-tvrdi-ministerstvo-skolstvi/>

situace. Problémy totiž často pramení z neinformovanosti. Dnes jsou si rodiče i děti dobře vědomi svých práv a často to může skončit až soudním sporem. DVPP je zde naprostou nutností, ředitel musí dbát na kvalitním proškolení svých zaměstnanců, jelikož on sám za vše nese odpovědnost.

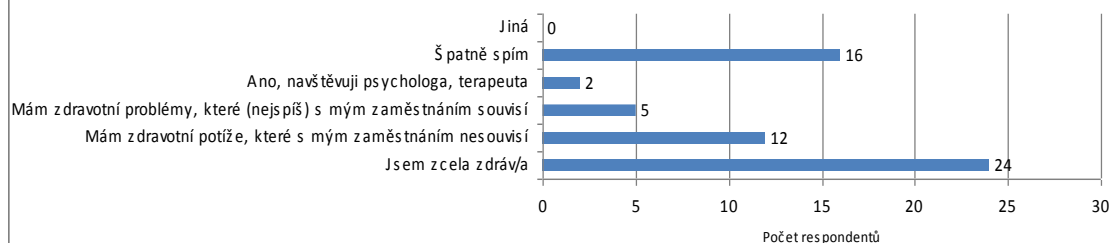


Kvalitní odpočinek je zárukou dobře odvedené práce. Způsoby odpočinku každého jedince se různí. Možností, jak se zbavit pracovních stresů je mnoho, zde bylo nabídnuto jen několik oblastí, respondenti však nevyužili možnosti uvést jiný způsob relaxace. Zarážející je, že 10 % respondentů uvedlo, že nijak nerelaxují. Tento stav může vést k vážným problémům, především syndromu vyhoření, ale i k dalším psychickým poruchám a zdravotním potížím s tím spojeným. Je prakticky nutností pro začínající i zkušené učitele mít nějakou zábavu, při které se odreagují od pracovního dne.

I zde může ředitel školy zasahovat. Stačí mít jasnou, srozumitelnou a přístupnou strukturu čerpání peněz z FKSP. Škola se také může dohodnout na společných akcích. Teambuilding, jež je hojně využíván v soukromém sektoru, je pro vedení školy dobrým nástrojem, jak poznat své zaměstnance v jiném prostředí, upevnit kolektiv a společně se odreagovat.

13. Máte zdravotní potíže?

Jsem zcela zdrav/a	24	49%
Mám zdravotní potíže, které s mým zaměstnáním nesouvisí	12	24%
Mám zdravotní problémy, které (nejspíš) s mým zaměstnáním souvisí	5	10%
Ano, navštěvuji psychologa, terapeuta	2	4%
Špatně spím	16	33%
Jiná	0	%

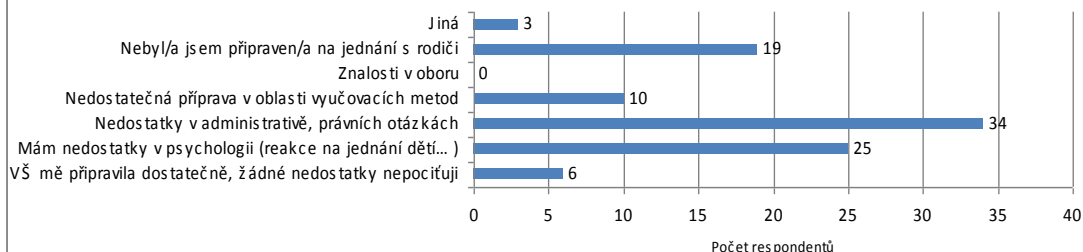


Odpovědi na tuto otázku možná částečně korespondují s předcházející otázkou – většina respondentů nepocítuje žádné zdravotní potíže, alespoň tedy ne takové, které souvisí s výkonem povolání. 10 % respondentů má zdravotní potíže, které mají souvislost s výkonem jejich povolání, dokonce 4 % respondentů navštěvují psychologa či terapeuta. Toto zdánlivě malé číslo je dle autora dosti překvapující vzhledem k tomu, že výzkum je zaměřen na začínající pedagogy. Velmi překvapující je také výsledek, že 33 % respondentů má problém s kvalitním spánkem.

Zde je dle autora opět důležitá personální politika ředitele školy. Při výběru svých podřízených je třeba se zaměřovat na psychicky silné jedince. Z přímáčího pohovoru by mělo plynout mimo jiné, že daný uchazeč je zcela zdrav a má určité zájmy a koníčky. Není možné se pouze zaměřovat na odbornou a probranou uchazeče o zaměstnání.

14. Pociťujete nedostatky ve Vašem vzdělání?

VŠ mě připravila dostatečně, žádné nedostatky nepociťuji	6	12%
Mám nedostatky v psychologii (reakce na jednání dětí...)	25	51%
Nedostatky v administrativě, právních otázkách	34	69%
Nedostatečná příprava v oblasti vyučovacích metod	10	20%
Znalosti v oboru	0	0 %
Nebyl/a jsem připraven/a na jednání s rodiči	19	39%
Jiná	3	6%



Z odpovědí u této otázky plyne, že většina pedagogů se po studiu na vysokých školách cítí po odborné stránce připravena, i když samozřejmě existují rezervy, a to především v oblasti vyučovacích metod (20 % respondentů).

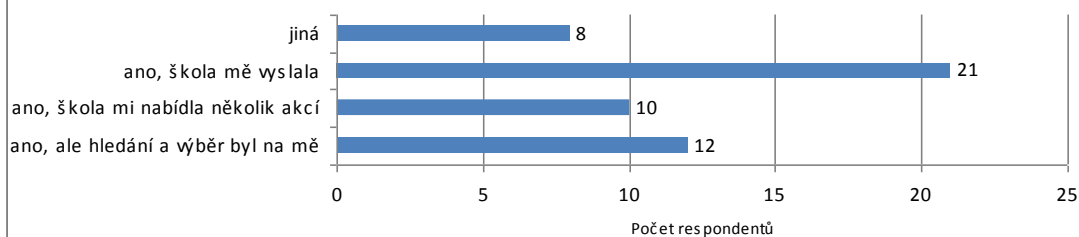
Více než 51 % dotázaných cítí výrazné nedostatky v psychologii a to hlavně při reakci v jednání s dětmi. Toto číslo je velmi vysoké a značí fakt, že v přípravě budoucích pedagogů jsou značné trhliny. Psychologické přípravě by měla být věnována minimálně stejná pozornost jako té odborné, jelikož učitel má značný vliv na vývoj dítěte (v dnešní době až příliš často supluje roli rodiče).

Další velmi vysoké číslo se objevilo u nedostatečné administrativní přípravy. Tato nedílná součást učitelské profese přináší začínajícím pedagogům značné potíže (69 % dotázaných).

Současné vedení škol ale tento problém může řešit pouze tím, že bude svým zaměstnancům nabízet školení v rámci DVPP, např. v psychologii a v jiných dovednostech, které jim práci usnadní. Zde se ale nabízí otázka, zda má daná škola kvalitní školení v takovém množství vůbec k dispozici a zda je vůbec schopna tyto školení pro všechny své pedagogy zaplatit.

15. Zúčastnil(a) jste se nějaké akce v rámci DVPP?

ano, ale hledání a výběr byl na mě	12	25%
ano, škola mi nabídla několik akcí	10	20%
ano, škola mě vyslala	21	43%
jiná	8	16%



*jiná odpověď: „Nevím, co znamená DVPP“, „Škola nic takového nenabízí“, „Ty akce, které bych využila, jsou velice drahé“

Z odpovědí na danou otázku vyplývá, že školy se většinou snaží své zaměstnance v rámci DVPP školit. Je otázkou, zda tím sledují nějaký cíl a nebo zda si chtějí pouze udělat čárku do výroční zprávy. Kvalitní školení jsou velmi drahá a školy na ně nemají peníze. Bohužel částka ONIV se každým rokem snižuje a školy si musí opravdu rozmyslet, kam vynaloží své prostředky.

Každopádně vedení školy by mělo mít jasnou koncepci DVPP tak, aby jednotlivá školení do sebe zapadala a aby se nezapomínalo na začínající pedagogy, které by vedení školy mělo na školení vysílat přednostněji. Pokud se škole zrovna nedostává dostatek finančních prostředků, dá se mnoho důležitých školení zvládnout i v rámci pedagogického sboru. Jistě se najde kolega, který začínající, ale i ostatní učitele proškolí.

Pro autora bylo zarážející, že dle odpovědí někteří učitelé ani nevěděli, co DVPP znamená (neboť tato zkratka se naprosto běžně používá), nebo nevěděli o možnosti vzdělávání. Tento fakt ukazuje na značně nekonceptní práci vedení jejich škol.

2.3 Závěr výzkumného šetření

Předpoklad, který předcházel tomuto dotazníkovému šetření, se potvrdil. Na základě výsledku dotazníku lze tvrdit, že nejvýznamnějším faktorem odchodu začínajících učitelů ze školství je administrativa a právní otázky. Většina respondentů uvedla, že se cítí být nepřipravena na tuto stránku učitelské profese z období svého odborného studia na vysokých školách. Autor v souvislosti s touto skutečností podotýká nutnost řešení na úrovni MŠMT, kdy je nutné změnit koncepci ve vzdělávání budoucích pedagogů. Autor se domnívá, že je nutné zavést více praktických zkušeností do struktury studia - budoucí učitelé by se tak setkali např. s administrativními úkony souvisejícími s vykonáváním pedagogické profese dříve, než nastoupí do prvního zaměstnání. Dále by se dle autora mělo MŠMT snažit snižovat administrativní zátěž ve školství.

Další závažný problém, který se ve výzkumu potvrdil, je nedostatek finančních prostředků na pomůcky. Toto je velmi limitující faktor pro začínající učitele, kteří jsou na pedagogických fakultách připravováni na výuku za využití těch nejmodernějších postupů a pomůcek. Zde je dle autora prostor pro větší iniciativu vedení jednotlivých školských zařízení, a to jednak při vyjednávání se zřizovateli či potenciálními sponzory a jednak ve vyhledávání adekvátních dotačních programů.

Dalším faktorem, který může být dle výsledků výzkumu příčinou odchodu mladých pedagogů ze školství, je psychická zátěž. Ta je způsobena jak individuálními faktory (např. minimálními vyhlídkami na kariérní postup či nízkou prestiží učitelského povolání), tak objektivními důvody (např. špatnými finančními podmínkami ve školství, rozdílnou úrovní žáků ve třídě, velkým počtem integrovaných dětí, apod.). Dle autora zde může zasáhnout vedení škol, a to jak výběrem vhodných a psychicky odolných pracovníků, tak také zajištěním dostatku finančních prostředků na mzdy při jednání se zřizovatelem, vlastní doplňkovou činností či rovnoměrným rozmístěním problémových a integrovaných žáků.

Ve výzkumu se nepotvrdil předpoklad o souvislosti špatných vztahů na pracovišti s odchodem učitelů ze školství. Zde autor očekával, že špatné kolegiální vztahy budou velmi výrazným důvodem k odchodu začínajících pedagogů. Autor byl ale zřejmě ovlivněn osobní zkušeností ze svého pracoviště.

Z výsledků dotazníkového šetření také vyplynula výrazná potřeba schopnosti relaxovat, využívat kvalitně svůj volný čas a dodržovat základní zásady duševní hygieny. V opačném případě nastávají problémy např. se spánkem (viz otázka č. 13).

Závěr

Na začínajícího učitele čeká po nástupu do jeho prvního zaměstnání mnoho situací, na které ho studium nepřipravilo a ani připravit nemohlo. Často přichází zklamání – vybavení škol většinou neodpovídá tomu, na co je absolvent vysoké školy zvyklý, neustálý časový tlak, velká administrativa, nutnost učit i předměty mimo aprobaci. Nezřídka se mladí učitelé setkávají s přezíravým postojem, a to nejen ze strany některých (většinou starších) kolegů, ale někdy i ze strany vedení školy. Tento fakt se může projevit např. špatně sestaveným rozvrhem, větším množstvím dozorů než mají „ti ostatní“, často oprávněným pocitem drobných výhod pro „ty ostatní“ atd. Když se k tomu pak přičtou problémy se žáky – neochota se vzdělávat, nedisciplinovanost, drzost, agresivita, občas nepříjemné jednání s rodiči – je spíše s podivem, že na základní škole někdo zůstane déle než jeden školní rok.

Na základě studia odborné literatury a vlastního dotazníkového šetření si autor dovoluje navrhnout možnosti prevence nejen odchodu mladých učitelů, ale i syndromu vyhoření. Obě tyto situace mají mnoho společného – podceňování jednotlivých drobných signálů, které pak přerůstají do neřešitelných rozměrů.

A jak tomu předcházet? Z celospolečenského hlediska je nutno především zajistit, aby mladí absolventi pedagogických oborů vůbec nastoupili do škol, zvláště základních, což není cílem této práce. Ti, kteří se do škol dostanou, by měli mít takové podmínky, aby zde zůstali, získávali zkušenosti a profesně se rozvíjeli. Tomu mohou napomoci jak učitelé sami, tak ředitelé škol a další instituce jim nadřizené.

V následujícím přehledu jsou nastíněny možnosti, jak zamezit odchodům začínajících učitelů (autor zde vycházel jak ze své zkušenosti, tak z výsledků výzkumu). Zde je třeba zmínit, že pořadí uvedených aktivit autor neřadí dle důležitosti. Každý člověk je individuum a co jednomu vyhovuje, může být pro druhého nepřijatelné.

1. Co může dělat začínající učitel:

- vždy hledat možnosti pro odpočinek (aktivní i pasivní)
- naučit se pracovat s administrativní zátěží (vhodně nastavit systém své práce)

- vhodně využívat volný čas
- mít dostatek spánku
- neustále se vzdělávat nejen ve vzdělávacím oboru, ale i v oblasti komunikace, psychologie, atd.
- hledat možnosti seberealizace, pokud má pocit, že ve škole se jeho ambice zcela nenaplnují
- nebát se oslovit odborníka v případě, že cítí příznaky psychických problémů
- komunikovat s kolegy
- dodržovat správnou životosprávu včetně duševní hygieny
- mít harmonické rodinné prostředí
- předcházet stresovým situacím obecně

2. Co může dělat ředitel:

- nemyslet si, že začínající učitel je stoprocentně připraven na všechny problémy, které ho v zaměstnání čekají
- přidávat úkoly začínajícímu učiteli postupně (v jiných zaměstnáních se noví pracovníci také postupně zaučují)
- nezatěžovat už od začátku začínajícího učitele přemírou vyplňování různých „papírů“
- mít pochopení pro nedodržování termínů (v rámci únosnosti pro chod školy)
- sledovat chování a jednání začínajícího učitele, komunikovat s ním
- je-li to možné, nedávat začínajícímu učiteli hned první rok třídnictví
- pečlivě volit funkci uvádějícího učitele, aby byla pro začínajícího učitele opravdu přínosná
- zajišťovat (nabízet) zajímavé akce v rámci DVPP
- podporovat na pracovišti dobré vztahy, důvěru

Tato bakalářská práce si kladla za cíl zjistit nejčastější faktory odchodu začínajících učitelů ze školství. Díky studiu literatury a vlastnímu výzkumnému šetření bylo zjištěno, že faktorů je několik a vždy jich je více propojených. Z dotazníkového šetření tedy vyplynulo, že je nutno posuzovat faktory ve vzájemných souvislostech a rozhodně je nebrat na lehkou váhu. Byť existují i takové, které ovlivnit zcela nebo vůbec nelze (jako je financování či individuální předpoklady zvládat stres), každé vedení školského zařízení by si mělo klást za cíl faktorům odchodu začínajících učitelů předcházet a snažit se řešit příčiny, které k nim vedou.

Během zpracování dotazníku si autor uvědomil, že řešení dané problematika není v praxi ucelené. Existuje mnoho odborné literatury, ale v praxi systémově neprobíhají žádné aktivity jako např. semináře povinné pro všechny učitele v rámci DVPP (zdarma), jež by probíhaly cyklicky například jednou za 5 let či pravidelné konzultace s psychology. Dle autora by celé situaci pomohlo plošné dotazníkové šetření, na základě kterého by se připravily výše zmiňované semináře, jež by korespondovaly se stavem současného školství a potřeb pedagogů (nejen začínajících).

Použitá literatura

Literatura

HOLEČEK, V. *Aplikovaná psychologie pro učitele I*. Plzeň: ZČU, 2001. 88 s. ISBN 80-7082-739-4

JEKLOVÁ M., REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, o.p.s., 2006. ISBN 80-86991-74-1

KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. Praha: Portál 2007. 144 s. ISBN 978-80-7367-299-7.

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. Praha: SZÚ 2003. ISBN 80-7071-231-7

KŘIVOHLAVÝ J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál 2009. ISBN 978-80-7367-568-4

KYRIACOU, Ch. *Klíčové dovednosti učitele: cesty k lepšímu vyučování*. Praha: Portál, 1996. 155 s. ISBN 80-7178-022-7.

PODLAHOVÁ L. *První kroky učitele*. Praha: Triton, 2004. ISBN 80-7254-474-8.

PRŮCHA J., WALTEROVÁ E., MAREŠ J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál 1995. ISBN 80-7178-029-4

PRŮCHA J.: *Moderní pedagogika*. Praha: Portál, 1997. 495 s. ISBN 80-7178-170-3

VAŠINA B. *Psychologie zdraví*. Ostrava OU 1999. 92 s. ISBN 80-7042-546-6

VÁGNEROVÁ M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál 2008. Vyd. 3. rozš. a přeprac. 872 s. ISBN 80-7178-802-3

VALIŠOVÁ A., KASÍKOVÁ H., a kol. *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-3357-9

Legislativa

Zákon 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. [online]. Dostupné z URL: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563> Citace 11. 10. 2012

Internetové zdroje

Centrum pro výzkum veřejného mínění. [online].

http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101309s_eu120720.pdf Citace 1. 10. 2012

České školství v mezinárodním srovnání, vybrané ukazatele publikace OECD Education at a Glance 2012, MŠMT: 2012. [online]. Dostupné z URL: <http://www.msmt.cz/file/24198>
Citace 19.9.2012

GRECMANOVÁ, Helena. Vliv prostředí školy na její klima. [online]. Dostupný z URL: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/124/VLIV-PROSTREDI-SKOLY-NA-JEJI-KLIMA.html>
Citace 21. 10. 2012

Kariérní řád. [online]. Dostupné z URL: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2012/10/karierni-rad-ucitele-bude-do-tri-let-tvrdi-ministerstvo-skolstvi/> Citace 21. 10. 2012

NOVOTOVÁ J. *Kompetence učitelů v primární škole*. [online]. Dostupné z URL: <http://ucitel.pedf.cuni.cz/download/novotova.doc> citace dne 7.10.2012

Online magazín deníku Právo a Seznam.cz. *Článek z rubriky Vzdělávání*. [online]. Dostupné z URL: <http://www.novinky.cz/veda-skoly/281348-deti-zvlcily-chybeji-jim-i-hygienicke-navyky-horekuji-ucitele.html> Citace dne 12.10.2012

PODLAHOVÁ, L. *Osobnost učitele, Učitelství jako profese*. Studijní materiály dostupné na osobních stránkách pedagogů Ústavu pedagogiky a sociálních studií. [online]. Dostupné z URL: <http://www.pedagog.ic.cz/podlahova.materialy.htm> Citace 22.11.2012

Stresory. Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni [online]. Dostupné z URL: http://fek.zcu.cz/cz/cecev/mes_mat/stres/stresory.htm Citace 1. 10. 2012

Ostatní zdroje

Přednášky Mgr. Irena Lhotková Ph.D - předmět Personální řízení