

Syndrom vyhoření ve škole: Může pomoci kolegiální sdílení?

ANNA VOZKOVÁ

Syndrom vyhoření začíná být v českém školství téma, které získává více pozornosti, stejně jako péče o psychickou pohodu vyučujících. K učitelkému povolání patří určitá míra stresu, tak jako i k jiným zaměstnáním. Problémem se však začíná stres stávat ve chvíli, kdy už začne vyučujícím tzv. přerůstat přes hlavu, což se bohužel v dnešní zrychlené a náročné době nezdá děje. V následujícím článku bych vás proto ráda upozornila na výsledky dvou rozsáhlých výzkumů probíhajících v českém školství, které nám mohou pomoci porozumět tomu, proč je důležité podporovat mezi učiteli kolegiální a jak tím můžeme pomoci nejen jednotlivým vyučujícím, ale ve výsledku celé škole.

Syndrom vyhoření

K příznakům syndromu vyhoření patří pocit dlouhodobé pracovní nespokojenosti, málo energie, pocitu vyčerpání, zhoršení výkonu v práci, nezájem o práci a její výsledky. Až dvě třetiny českých vyučujících mají podle nového výzkumu příznaky, které by se mohly rozvinout do syndromu vyhoření. Více než polovina (53,2 %) vyučujících se navíc domnívá, že by mohli být v nějaké míře syndromem vyhoření ohroženi, a o něco více vyučujících (59,9 %) uvedlo, že bojuje s dlouhodobým stresem.

Tato čísla jsou alarmující i proto, že v porovnání se staršími výzkumy došlo v této oblasti ke zhoršení. Otázkou však je, co mohou školy a konkrétně vedení škol udělat, aby vyučujícím trochu ulevili a pomohli jim lépe zvládat nároky učitelkého povolání. Pokud čtete tento článek, pravděpodobně vás to také zajímá.

Psychologové z Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy se dlouhodobě věnují zkoumání vyhoření u učitelů a učitelek a také způsobům, jak mu předcházet nebo ho řešit. V rámci toho vznikly dva rozsáhlé výzkumy. První se věnoval syndromu vyhoření. Během něho se ukázalo, že velmi důležitým faktorem, který chrání před vyhořením a zvyšuje spokojenost vyučujících, je učitelský kolektiv a kolegiální opora. Na něj pak navázal druhý výzkum, který se už konkrétně věnuje technikám kolegiálního sdílení a tomu, za jakých podmínek zlepšují klima a kolegiální spolupráci v učitelském sboru. Následující text se bude věnovat některým jejich výsledkům, konkrétně se například dozvíte, jaký je rozdíl mezi přátelstvím a kolegiální, co je to vlastně to kolegiální sdílení, k čemu může být dobré a na co se připravit, pokud se rozhodnete ho ve škole zavést.

Kolegové a vedení školy

Učitelké povolání je bezesporu náročné, učitel musí zastávat mnoho rolí. Někdy je administrativní pracovník, někdy

psycholog, jindy skoro dozorce. A do toho všeho samozřejmě také musí učit. Zároveň je téměř neustále obklopen lidmi (dětmi, kolegy, vedením nebo rodiči), se kterými komunikuje a navazuje vztahy, ideálně přátelské a pozitivní. Bohužel ne vždy se to podaří.

Celkově se ve výzkumech ukázalo, že **hodnocení vztahů** (spokojenost s vedením, kolegy, vnímaná kvalita vztahů) **souvisí se syndromem vyhoření**. Pokud vyučující není spokojen se vztahy ve škole, hůře zvládá stres a nároky své profese a mohou se u něj objevovat silnější projevy syndromu vyhoření a naopak.

A jak jsme zjistili, zdrojů, které mohou vést k vyhoření, je hned několik, nepatří k nim jen zlobivé děti a nároční rodiče. Velmi důležité je i to, jaké vztahy má učitel s kolegy a vedením školy. Tyto zdroje nás zajímaly především proto, že je možné s nimi pracovat v rámci kolegiálního sdílení.

Je pochopitelné a jasné, že pokud si učitel bude s kolegy nebo vedením školy dlouhodobě zažívat neshody, konflikty a nepříjemné situace, tak to u něj může k syndromu vyhoření vést. To má hned dvě příčiny. Už to, že si s kolegy nerozumí, je samo o sobě stresující. Navíc ale díky tomu přichází i o důležitou podporu – nemá problémy s kým sdílet a cítí se na ně sám.

Důležitější je však (konkrétně pro vás, pokud jste ve vedení školy), že vztah s vedoucími pracovníky školy ovlivňuje syndrom vyhoření ještě více než vztah s kolegy. Pokud vyučující mají pocit, že s vedením nemohou otevřeně o problémech mluvit, necítí od něj podporu a respekt ke svým potřebám nebo nesouhlasí s tím, jak je škola vedena, dlouhodobě se v nich hromadí nepříjemné pocity, které se pak opět mohou projevit jako vyhoření.

KLIMA ŠKOLY

Co se naopak ukázalo jako **pozitivní a důležité**:

- Dát vyučujícím určitou možnost o věcech rozhodovat, ovšem příliš velká míra rozhodování vede naopak k většímu stresu a potenciálně vyhoření.
- Zaručit vyučujícím jasná pravidla, která se dodržují.
- Pečovat o vztahy s učiteli.
- Hledat možnosti, jak zajistit, aby se vyučující na škole cítili bezpečně.

Přátelství versus kolegiálnost

Nyní je na místě zmínit velmi důležitou věc, která se týká vztahů v práci, a podle mého názoru není vždy dostatečně rozlišována. Na pracovišti je možné navázat dva typy vztahů: **osobní a pracovní/kolegiální**. Osobní vztahy jsou přátelské a vznikají na základě sympatie nebo třeba společných zájmů. Naproti tomu kolegiální vztahy vznikají na základě toho, že respektují svého kolegu jako profesionála a jsem připraven s ním spolupracovat, i když mi nemusí být úplně sympatický.

Důvod, proč toto rozlišení zmiňuji, je, že pracovní kolegiální vztahy se ukázaly jako důležitější pro prevenci syndromu vyhoření. Přátelské vztahy jsou samozřejmě také důležité a je příjemné být ve škole obklopen lidmi, které mám rád. Na druhou stranu jsme ale zjistili, že při řešení pracovních problémů neposkytují učitelům dostatečnou podporu.

Formální versus neformální

A nyní se již konečně dostáváme k tomu, co můžete ve škole reálně dělat, abyste podpořili dobré kolegiální vztahy a předcházeli syndromu vyhoření. Pomocí vám v tom mohou různé týmové aktivity. Některé z nich už třeba i děláte, často to bývají různá předvánoční posezení, výjezdy, společné sportování nebo třeba jen posezení u kávy neboli souhrnně řečeno **neformální setkání** bez povinné účasti. Ta jsou zaměřená hlavně na popovídání si na přátelské úrovni, tím pádem se zde rozvíjejí právě spíše přátelské vztahy, ale už ne tolik vztahy kolegiální, které jsou v práci důležitější.

Zdálo by se, že pro zlepšení vztahů mezi učiteli jsou taková setkání ideální. Problémem však je, že jsou často neplánovaná, tím pádem i nepravidelná. Neúčastní se jich většinou všichni, a často jsou dokonce jen pro určité vybrané a pozvané vyučující, což podporuje dělení na skupiny uvnitř pracovního týmu.

Další, co tedy můžete uspořádat, jsou **setkání tzv. formální**. Ta bývají organizována, mají strukturu, konkrétní účel a velmi často jsou i povinná. V českém prostředí se jedná nejčastěji

o porady, jejichž cílem je většinou předat si informace. Menší čas a prostor už zbývá na společné sdílení zkušeností, problémů a nejistot. A právě to je pro zlepšení vztahů a celkové podporu učitelů to důležité. A školy si to začínají uvědomovat. I v našem výzkumu jsme zjistili, že 47 % vyučujících z našeho vzorku má přístup k nějaké formě učitelského sdílení.

Kolegiální sdílení

Ve spojitosti s kolegiálním sdílením bývá nejčastěji zmiňována **supervize**.¹ S touto se ve škole setkala podle našich výsledků 20 % vyučujících (s pravidelnými supervizními setkáními však jen 3–6 %). Pokud vyučující procházejí pravidelnou supervizí, vykazují nižší projevy syndromu vyhoření a větší pracovní spokojenost a také vyšší spokojenost se vztahy k vedení a ke kolegům. Kolegiální sdílení však zahrnuje i jiné formy, například intervizi nebo mentoring.

Cílem těchto různých technik a **kolegiálního sdílení** celkově je:

- Profesní rozvoj znalostí a dovedností.
- Posílení kolegiálních vztahů v týmu.
- Řešení náročných situací.
- Sdílení zkušeností a předávání si informací.
- Získání podpory a pomoci od kolegů.
- Rozvoj sebereflexe na svou práci.

Počáteční obavy a nechuť

Pokud si říkáte, že byste to také rádi zkusili a nabídli svým vyučujícím nějakou formu sdílení (například supervizi, intervizi, mentoring apod.), je dobré se připravit na to, že se zprvu **můžete setkat s obavami a s negativním nastavením u vyučujících**. Jako časté překážky pro zavedení takovýchto setkávání vyučující uvádějí, že jsou příliš unavení, nemají na to čas (důležité je upozornit, že ideální frekvence je 5–6 setkání za rok), anebo se obávají, že se během setkání projeví špatné vztahy v kolektivu a nechtějí se zabývat málo motivovanými kolegy. Navíc vzhledem k tomu, že setkání zaměřená na učitelské sdílení neprobíhají u nás ještě tak dlouho, nevnímají to často učitelé jako něco důležitého.

Bohužel se také ukázalo, že vyučující, kteří by tuto pomoc potřebovali nejvíce, tzn. ti, u nichž je už rozvinutý nebo se rozvíjí syndrom vyhoření, vnímají podobné aktivity jako zbytečně zatěžující a cítí se na to příliš unavení. Velmi často se totiž snaží ze školy odejít co nejrychleji a nezdržovat se tam víc, než je nutné. Na druhou stranu je důležité zmínit, že kolegiální sdílení by nemělo být bráno jako záchrana pro nefungující

¹ Supervize je dlouhodobé skupinové či individuální setkávání pedagogických pracovníků se supervizorem v intervalu jednou za dva až tři měsíce. Supervizor/ka je odborník se specializovaným výcvikem v supervizi. Cílem supervize je rozvíjet profesní dovednosti, posilovat vztahy v pracovním týmu a nacházet řešení problematických situací.

učitelský sbor a vyučující se syndromem vyhoření.² Je dobré ho používat a vnímat spíše jako prevenci pro tyto problémy.

Aby přijetí novinky v podobě supervize nebo jiné formy sdílení bylo mezi vyučujícími přijato co nejlépe, je důležité, aby je ředitelé škol především velmi podrobně a srozumitelně seznámili s tím, jak učitelské sdílení funguje. Co od toho mohou očekávat (a co naopak ne) a proč je pro ně důležité, aby se ho účastnili.

A co lze doporučit ve chvíli, kdy se zdá, že o kolegiální sdílení není zájem nebo to z nějakého důvodu prostě nefunguje? V tom případě existují v podstatě dvě cesty. Jednou je **nenásilné nabízení**. Setkání pro vyučující zorganizovat a snažit se je co nejvíce atraktivní (například občerstvením, nějakou formou odměny apod.), dát vyučujícím najevo, že jejich snaha na sobě pracovat je oceňována.

Druhou možností je udělat **setkání alespoň zpočátku povinná**, než vyučující sami zjistí, co jim to může přinést. Minimálně v našem výzkumu se potvrdilo, že pokud vyučující mají se sdílením vlastní zkušenost, vnímají ho jako užitečnější a případné překážky jako menší. Ovšem vzhledem k tomu, že každá škola a každý učitelský sbor je jiný, není možné říct, který postup je nejlepší.

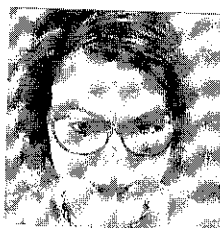
Proč to zkusit?

Možná si ještě říkáte, co vám to vlastně může přinést a jestli to stojí vůbec za to úsilí. Kromě toho, že podobná setkání

mohou dobře fungovat jako prevence syndromu vyhoření, tak se také ukázalo, že pomáhají učitelům, aby se vzájemně mohli inspirovat, předávat si fungující postupy, vzájemně prohlubovali respekt vůči svým kolegům a společně rozvíjeli vizi školy a snažili se o její naplňování. Právě společné fungování celého pracovního týmu jako celku je nejdůležitější, zde bych citovala Henryho Forda: „Pokud se všichni hýbeme kupředu společně, pak se úspěch objeví sám od sebe.“

Pokud vás zajímá kolegiální sdílení a chtěli byste se o něm dozvědět více, brzy bude k dostání naše příručka, zaměřená na zavedení profesního sdílení, jeho různé formy a zkušenosti ze škol, kde už probíhá. Kde a jak bude k dostání, to se dozvíte v některém z následujících vydání Řízení školy, případně mě můžete kontaktovat na vozkova.anna@gmail.com.

Poděkování: Příspěvek byl podpořen Technologickou agenturou ČR (Projekt Supervize – prevence učitelského vyhoření, TAČR TL01000399).



Mgr. Anna Vozková, doktorandka na PedF UK se zaměřením na pedagogickou a školní psychologii; je součástí výzkumného týmu Supervize a další formy sdílení ve školách

Genderově citlivé vedení. Jak na to?

EVA LUKEŠOVÁ, KRISTÝNA KAYMAK MINAŘÍKOVÁ

V současné době se tématům genderové rovnosti a citlivosti dostává čím dál tím větší pozornosti. V tomto ohledu je školní prostředí jedním ze zásadních formujících faktorů, které může velkou měrou napomoci k budování rovnější a spravedlivější společnosti.

Žijeme ve společnosti, ve které neustále zařazujeme lidi kolem nás do kategorií „muž“ nebo „žena“. Tyto kategorie nám pak poskytují základ pro přiřazování určitých vlastností a činností, ale také skrze takové **kategorizování** směřujeme vůči daným osobám naše očekávání. V rámci školního prostředí se například liší očekávání vyučujících od dívek a chlapců, která se pak promítají do jejich přístupu k nim. U chlapců se očekává, že budou impulzivnější, budou mít více energie a nadání k logickému myšlení, naopak u dívek

se předpokládá, že budou poslušnější, nebudou vyrušovat a budou mít sklony k péči o druhé.

Tyto **představy o ženách a mužích** se zakládají na protikladném vymezení maskulinity a feminity. Takové rozdělení však není něco, co by bylo přirozené a neměnné, naopak se jedná o **sociální konstrukce**, jejichž obsah se mění v prostoru i v čase. Zároveň je zásadním aspektem tohoto vymezení mocenská asymetrie projevující se tím, že maskulinní

² Pokud už vyučující zažívají rozvinutý syndrom vyhoření, je na místě zvážit využití odborné psychologické (psycholog, psychoterapeut), nebo i lékařské pomoci. Vyhledání vhodné pomoci může vyučujícím výrazně ulevit.