

LADDER V ČESKÉM PROSTŘEDÍ

David Kryštof¹, Martina Miškelová², Leslie Blanchard³, Beng Huat See⁴,
Kulwinder Maude⁴, Christine Callender⁵, Samantha Wilkes⁶

¹Mendelova univerzita, Institut celoživotního vzdělávání, Poradenské a profesní centrum, Zemědělská 5, 613 00 Brno, Česká republika

²Mendelova univerzita, Institut celoživotního vzdělávání, Zemědělská 5, 613 00 Brno, Česká republika

³Louisiana State University, Leadership Development Institute, 173 Coates Hall, LA 70803 Baton Rouge, Louisiana, United State of America

⁴Durham University, School of Education, DH1 1TA Leazes Road, Durham, Great Britain

⁵University College London, UCL Institute of Education and Society, Department of Leadership and Learning, 20 Bedford Way London WC1H 0AL, Great Britain

⁶Leeds Trinity University, LS18 5HD Horsforth, Leeds, Great Britain

Abstrakt

Profese učitele je jednou z nejnáchylnějších k syndromu vyhoření. Příčiny můžeme spatřovat nejen v nenaplněných očekávání začínajících učitelů, ale už i v nejasnosti kompetencí, které by učitelé měli mít. Jedním z nástrojů, jak podpořit pedagogy v přípravě či pedagogy obecně, je LADDER ve spojení s metodou individuálního koučování. Příspěvek zasazuje teoretický rámec syndromu vyhoření u pedagogů a popisuje nástroj LADDER, včetně pilotního výzkumu realizovaného na Mendelově univerzitě v Brně metodou akčního výzkumu. Jelikož se jedná o probíhající výzkum, jsou poskytnuty pouze základní předběžné výsledky.

Klíčová slova: LADDER, pedagog, syndrom vyhoření

Abstract

LADDER IN THE CZECH ENVIRONMENT

The teaching profession is one of the most prone to burnout syndrome. The causes can be seen not only in the unfulfilled expectations of beginning teachers, but also in the lack of clarity about the competencies that teachers should have. One of the tools to support pedagogues in preparation or pedagogues in general is LADDER in connection with the method of individual coaching. The paper establishes the theoretical framework of the burnout syndrome among educators and describes the LADDER tool, including pilot research carried out at the Mendel University in Brno using the action research method. As this is ongoing research, only basic preliminary results are provided.

Keywords: LADDER, teacher, lecture, burnout syndrome

1. ÚVOD

Učitelé vzhledem ke svým činnostem jsou jednou z rizikových skupin ohrožených syndromem vyhoření. Vědomi si toho zřejmě jsou i samotní absolventi pedagogických oborů, kteří do prostředí školy raději ani nenastoupí. Kvalifikované odhady hovoří o 60 % absolventů, kteří si po absolutoriu na pedagogických fakultách hledají práci v jiném oboru. U těch, kteří nastoupí, je zvýšená fluktuace. Přesné údaje neexistují, kvalifikované odhady hovoří ovšem o 35 % učitelích, kteří během prvních let své pedagogické dráhy ukončí svou profesi. Ne, že přejdou pracovat do jiné školy, ale ukončí svou pedagogickou dráhu. V českých školách je záležitost podpory nově nastupivších učitelů spíše na ředitelích, aby proces zaškolování nastavili a následně i kontrolovali. Chybí jasný metodický rámec, jak učitelé, potažmo začínající učitelé, mají být podporováni ve svých začátcích. Často se ovšem děje to, že ředitelé berou absolventy pedagogických fakult jako osoby připravené na to, aby byly rovnou hozeny do vody a učili.

Fluktuace u začínajících pedagogů výrazně zatěžuje finanční rozpočet, kdy stát investuje nemalé prostředky na to, aby si vychoval nové pedagogy. Problém je ale samozřejmě i v oblasti zajištění výuky kvalifikovanými pedagogy na českých školách. Jako jeden z nástrojů pro podporu pedagogů je LADDER. Byl vyvinut týmem vedeným Leslie Blanchard na Louisiana State University. Na základě výzkumu bylo vybráno 26 klíčových dispozic (v našem kulturním prostředí bychom hovořili spíše o kompetencích, ale vzhledem k originálnímu názvu ponecháváme pojem „dispozice“). Tyto dispozice představují oblasti, ve kterých by pedagogové měli být kompetentní. Nástroj LADDER zahrnuje individuální rozvoj skrze metodu koučování. Nástroj LADDER je pilotně ověřován i u učitelů v přípravě.

2. CÍLE

Cílem příspěvku je popsat teoretický rámec syndromu vyhoření u pedagogů, metodu LADDER a nastínit výstupy pilotního výzkumu, který je aktuálně realizován ve spolupráci se studenty, kteří se připravují na svoji pedagogickou dráhu. Jedná se o studenty oboru Aplikovaná pedagogická studia studujících na Institutu celoživotního vzdělávání Mendelovy univerzity v Brně a to jak v prezenční, tak kombinované formě studia.

3. TEORETICKÝ RÁMEC

Spilková (in Burdová *et al.*, 2019, s. 9) zmiňuje, že vstup do učitelské profese je „nesmírně citlivým

obdobím, jehož úspěšné zvládnutí je klíčové pro další profesní dráhu, pro spokojenost v profesi a pro další profesní růst.“ Průcha (2002, s. 26) považuje první rok práce učitele ve škole „za rozhodující období pro utváření jeho profesních dovedností a pro adaptaci na úkoly a podmínky, v nichž vykonává své povolání.“ Toto období bývá také často nazýváno jako „šok z reality.“ (tamtéž). Urbánek (2005, s. 92) uvádí, že realitu nástupu mladých učitelů do profese do značné míry ovlivňují postoje k výkonu této profese již v době vysokoškolského studia, které často bývají zkreslené vlivem nedostatku praktických zkušeností a všeobecně rozšířeným společenským názorem, že učitelská profese je velmi psychická náročná a vyčerpávající a finanční ohodnocení tuto adekvátně náročnost nekompensuje. Jednou z cest, jak udržet začínající učitele v profesi, je tak včasná a adekvátní podpora a rozvoj těch dispozic, které je třeba posílit, což může preventivně působit proti vzniku syndromu vyhoření a zamezit následnému odchodu z učitelské profese. Čím dříve totiž juniorní učitelé identifikují své silné a slabé stránky (zejména pak dispozice, které vnímají jako nejvíce problematické ve vztahu ke stresové zátěži), čím dříve začnou pracovat na jejich posílení v rámci vlastního rozvoje, tím dříve získají adekvátní profesní sebevědomí a budou více připraveni na výkon učitelské profese.

Učitelská profese je vnímána jako náročná profese zejména s ohledem na vysoké nároky na dušení zdraví a celkovou pohodu pracovníků ve školství. Blanchard (2020) uvádí, že právě stres a v jeho důsledku vzniklý syndrom vyhoření a nespokojenost s prací učitele jsou hlavními důvody, proč se učitelé rozhodnou svou profesi opustit. I z hlediska měření pracovní schopnosti učitelé ve zkoumaných studiích dosahovali nižších hodnot pracovní schopnosti zejména v duševní oblasti a často se vyskytující příčinou nízkých hodnot pracovní schopnosti byl právě pracovní stres a syndrom vyhoření. Např. Schouteten & kol. (2011) ve své studii z roku 2008, v rámci níž zkoumal vztah pracovní schopnosti a syndromu vyhoření u pracovníků vybrané nizozemské univerzity, deklaruje, že pracovní schopnost a syndrom vyhoření spolu velice úzce souvisí (Schouteten & kol., 2011, s. 93).

Dle Peška & Praško (2016, s. 6) je syndrom vyhoření „psychický stav charakterizovaný vyčerpáním a snížením pracovní výkonnosti v důsledku dlouhodobého a intenzivního stresu“. Průcha & Veteška (2012, s. 245) definují syndrom vyhoření jako „ztrátu profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí.“ Někteří odborníci (např. in Čapek *et al.*, 2021, s. 10) pojmenovávají syndrom vyhoření jako

„ztrátu vnitřního ohně“ nebo též vyhasnutí, což je vlastně doslovný překlad anglického slova burnout. Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN-10, 2022) řadí vyhoření či vyhasnutí pod skupinu faktorů ovlivňující zdravotní stav a kontakt se zdravotnickými službami, konkrétně jde o kategorii Z73, Problémy spojené s obtížemi při vedení života, kdy vyhoření či vyhasnutí je definován jako „stav životního vyčerpání“ (MKN 10, 2022). Dle Čapka *et al.* (2021, s. 10) je pak jeho esenciální složkou „emoční exhausce, kognitivní vyčerpání a celková únava“ (tamtéž).

Jako první tento pojem použil v roce 1974 Herbert J. Freudenberger, psychiatr, který pracoval na klinice pro drogově závislé a který jako první pojmenoval pozorovaný úbytek motivace a další příznaky u svých kolegů přibližně rok od nástupu do práce jako syndrom vyhoření (Čapek *et al.*, 2021, st. 9, Honzák, 2018, s. 20). Pojem následně začala používat sociální psycholožka Christina Maslach (Honzák, 2018, s. 33), jejímž objektem zkoumání byli pracovníci v pomáhajících profesích, kteří mj. vykazovali známky emočního vyčerpání, profesní krize a negativní postoj ke svým klientům. Maslach je též autorkou metody Maslach Burnout Inventory, která se řadí mezi nejznámější metody zkoumání míry syndromu vyhoření (Čapek, *et al.*, 2021, s. 11). Dotazník se zaměřuje na posuzování emočního vyčerpání, depersonalizace (posuzováno z hlediska negativního naladění člověka) a oblast osobního uspokojení (názíráno z pohledu celkového pozitivního naladění člověka, tamtéž). Od 70. let minulého století je syndrom vyhoření předmětem vědeckého zájmu v rámci psychologických, sociologických i medicínských oborů.

Syndrom vyhoření se frekventovaně vyskytuje v souvislosti s profesemi, které pracují s lidmi, např. lékaři, psychologové, sociální pracovníci apod. (Pešek & Praško, 2016, s. 9, 16). Čapek *et al.* (2021, s. 7) deklaruje, že syndrom vyhoření je v současné době také často zmiňován v souvislosti s profesí učitele. Učitelská profese se neobejde bez každodenních sociálních interakcí, při kterých se ve velké míře vyskytují stresové situace, které mohou mít negativní dopad na jejich psychické i fyzické zdraví. Autoři Pešek & Praško (2016, s. 13), Čapek *et al.* (2021, s. 10) shodně uvádějí zjednodušené dělení stresorů na fyzické (např. hluk, chlad), psychické (např. časová tíseň, příliš mnoho změn v krátkém časovém období, emočně vypjaté situace apod.) a sociální (nebo též psychosociální, např. mezilidské konflikty, ztráta blízké osoby apod.). Stresory „spouštějí stresovou reakci a nepřiměřeně prožívání všech událostí“ (tamtéž). Dle Evropské agentury pro bezpečnost a zdraví při práci (2021)

patří právě psychosociální rizika a stres při práci ke stěžejním tématům v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Nástroj LADDER byl finalizován v roce 2020, má za sebou 12 let zkoumání jednotlivých dispozic, které vzdělavatelé považují za rozhodující pro úspěch ve své profesi. Model prošel několika revizemi, obsah byl modifikován a opakovaně ověřován (nejdříve Disposition Framework, pak selektovali, třídili, focus groups, panel expertů, finální seznam dispozic). Ve výsledné fázi je to sebehodnotící nástroj pro subjektivní hodnocení významu definovaných dispozic, které respondent rozděluje do tří skupin dle toho, zda je subjektivně vnímá jako silné stránky = STRENGTHS, standardní dispozici = STANDARDS a stresory = STRESSORS. LADDER je prvním komplexním rámcem svého druhu vyvinutý pro pedagogy, aby nejen identifikovali kritické dispozice efektivity výkonu své profese, ale také k tomu, aby je mohli dále rozvíjet prostřednictvím na datech založeného procesu, který vychází z kognitivně-behaviorální psychologie.

4. METODOLOGIE

Realizovaný pilotní výzkum probíhá ve spolupráci s Louisiana State University, Durham University, University College London, Leeds Trinity University a Mendelovy univerzity v Brně. Popsaná metodologie se zaměřuje pouze na realizovanou část ve spolupráci se studenty Mendelovy univerzity.

Výzkumný design je založen na prvotní autoevaluaci v oblasti wellbeingu. Dotazník byl zpracován výzkumným týmem a byl přeložen i do českého jazyka. Respondenti zhodnotí své dispozice a vztah k pedagogické činnosti. Dále je prezentován nástroj LADDER a jednotlivé dispozice, ty pak respondenti rozdělí do 3 segmentů, a to silná stránka, standard a stresor. Následuje individuální koučování, které je realizováno profesionálním certifikovaným koučem. Celkový rozsah jsou 2 koučovací sezení realizovaná s časovým rozestupem 3–4 týdny. Jedno koučovací sezení je v rozsahu 30 minut. Jsme si vědomi toho, že koučovací proces je vhodné realizovat v rozsahu 5–6 sezení. Počet dvou sezení byl zvolen na základě potřeby, tedy že se jedná pouze o pilotní výzkum. V případě realizace řádného výzkumu rozhodně bude koučovací proces v rozsahu 5–6 sezení pro každou zapojenou osobu. Požadavkem na osobu kouče bylo to, aby koučovací sezení probíhala metodou koučinku, nikoli poradenstvím, terapií či konzultacemi. Po realizovaném posledním koučovacím sezení zapojené osoby vyplní autoevaluaci v oblasti wellbeingu. Jedná se o stejný dotaz-

ník, který je vyplňován na začátku, tedy ještě před rozdělením dispozic do 3 oblastí a před individuálním koučinkem.

S možností účastnit se pilotního výzkumu byli osloveni všichni studenti prezenční formy studia oboru Aplikovaná pedagogická studia (1. ročník). Jejich zapojení bylo na čistě dobrovolné bázi. Měli možnost se účastnit v rámci výzkumné skupiny, kontrolní skupiny, případně se neúčastnit vůbec. Aktivní zapojení bylo u 89 % studentů prezenční formy studia. Z celkového počtu 16 studentů se 7 aktivně zapojilo do výzkumné skupiny (44 %), zbylá část studentů představuje kontrolní skupinu. Obdobným způsobem byla nabídnuta možnost zapojení i u studentů v kombinované formě studia, obor Aplikovaná pedagogická studia (1. ročník). Z celkového počtu projevil aktivní zájem 42 %. Ve výzkumné skupině bylo 7 studentů, tj. 54 %, v kontrolní skupině pak 6, což představuje 46 %. Rozdělení dle pohlaví koresponduje s poměrem mužů a žen v rámci studia. Vzorek studentů byl vybírán metodou sněhové koule bez předem daných kritérií.

Jako první bylo realizováno setkání se studenty, kdy jim byl prezentován nástroj LADDER. Měli možnost se seznámit s jednotlivými dispozicemi (celkem jich je 26). Tyto dispozice si následně rozdělili do 3 oblastí, a to na ty, které představují jejich silnou stránku, dále pak ty, které vnímají u sebe jako standardní a konečně ty, které jsou pro ně stresorem (působí jim stres). Pro studenty v prezenční formě studia to probíhalo face to face, u studentů v kombinované formě studia on-line.

Po prvotním rozdělení dispozic následoval individuální koučink. Ten byl poskytován on-line formou. Jak bylo uvedeno výše, požadavek byl na realizaci koučinku jako koučinku, nikoli jako psychoterapie, mentorinku či poradenství. Termíny byly dojednávány mezi koučem a zapojenými studenty individuálně. Koučem bylo vytvořeno bezpečné prostředí, aby zapojený student vnímal, že může otevřeně hovořit o jednotlivých oblastech. Koučování bylo realizováno s využitím procesního modelu GROW.

Výzkumná otázka pilotního výzkumu je: jakým způsobem ovlivní nástroj LADDER spojený s individuálním koučováním wellbeing studentů pedagogického směru a jejich postoj k profesi pedagoga. Hypotézy jsou následující: wellbeing se zvýší u prezenčních studentů ve výzkumné skupině výrazněji oproti prezenčním studentům v kontrolní skupině; prezenční studenti ve výzkumné skupině budou mít pozitivnější vztah k profesi pedagoga

oproti prezenčním studentům v kontrolní skupině; wellbeing u prezenčních studentů ve výzkumné skupině se zvýší výrazněji než wellbeing u kombinovaných studentů ve výzkumné skupině.

5. VÝSLEDKY

V současné době je pilotní výzkum realizován, tudíž nelze poskytnout ucelené výsledky. V některých případech již byla výzkumná činnost ukončena. Jelikož se jedná ovšem o nižší počty, nemohou být výsledky generalizovány. Při prvotním zkoumání lze zmínit, že je podporována hypotéza, že wellbeing u prezenčních studentů ve výzkumné skupině se zvýší výrazněji oproti wellbeingu u kombinovaných studentů ve výzkumné skupině. To může být dáno i tím, že studenti v kombinované formě studia jsou osobnostně vyzrálejší, jedná se oproti prezenčním studentům o osoby letitější s většími pracovními i osobními zkušenostmi. To, co můžeme nabídnout, jsou komentáře jednotlivých zapojených osob ve výzkumné skupině. Zazněly následující věty: *„Jsem ráda, že jsem se zapojila. Bylo to pro mě opravdu přínosné a nyní se cítím mnohem sebejistěji, bude snazší pro mě si stoupnout před ostatní a něco je učit.“* Nebo např.: *„Bylo to super, když nad tím přemýšlím, přivítal bych, kdyby koučink byl i potom, co už budu učit, ne před tím, protože teď mě možná nějaké věci ani nenapadnou.“*

6. DISKUZE

Podpora pedagogů, ale i pedagogů v přípravě je velmi přínosná a užitečná. Jedním z takových nástrojů může být právě LADDER spojený s individuálním koučováním. Přínosem nástroje LADDER je to, že se jedná o dispozice, které jsou stanoveny na základě výzkumu. Autoevaluaci pak pedagogové či pedagogové v přípravě mohou zhodnotit sami své dispozice a ujasnit si, co je pro ně stresorem. Metoda koučování pracuje s tím, že koučovaná osoba je schopna definovat vlastní potřebu a skrze koučovací proces si nalézt řešení samostatně. Propojení nástroje LADDER a metody koučování je z našeho pohledu velmi přínosné, protože stanovením si stresorů si zapojená osoba zvědomuje, na kterých oblastech potřebuje zapracovat. Je ovšem více než užitečné, aby koučování probíhalo skutečně jako koučování a jeho realizace neprobíhala jako psychoterapie, mentorink či některý z jiných přístupů.

ZÁVĚR

Cílem tohoto příspěvku bylo popsat rizika syndromu vyhoření u pedagogů a nástroj LADDER. Dále bylo cílem popsat pilotní výzkumné šetření, které je realizováno ve spolupráci se studenty oboru Aplikovaná pedagogická studia, jejichž výuka probíhá na Institutu celoživotního vzdělávání Mendelovy univerzity v Brně. Pilotní výzkumné šetření je stále v realizaci, tudíž není možné poskytnout souhrnné výsledky. Ty budou k dispozici po skončení pilotního výzkumu a taktéž budou publikovány v komparaci s výsledky z realizovaných pilotních šetření na ostatních zapojených univerzitách, konkrétně na Louisiana State University, Durham University, University College London a Leeds Trinity University.

LITERATURA

- Blanchard, L. (14. května 2020). *Teacher Burnout is Real...But What Does That Look Like During a Pandemic?* Leadership Development Institute. Louisiana State University. <https://www.lsu.edu/chse/education/bestpractices/2020/may.php>
- Burdová, E., Hubená, I., Kopáčková, J., et al. (2019). *Začínající učitel*. Národní institut pro další vzdělávání.
- Čapek, R., Příkazská, I., & Šmejkal, J. (2021). *Učitel a syndrom vyhoření*. (Nakladatelství Dr. Josef Raabe).
- Honzák, R. (2018). *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Vyšehrad.
- MKN-10. (2022). *Mezinárodní klasifikace nemocí*. <https://mkn10.uzis.cz/prohlizec/Z73>
- Pešek, R. & Praško, J. (2016). *Syndrom vyhoření – jak se prací a pomáháním druhým nezničit*. Portál.
- Průcha, J. (2002). *Učitel: Současné poznatky o profesi*. Portál.
- Průcha, J. & Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Grada.
- Schouteten, R. (2011). The Work Ability Index as screening instrument for university staff. In C. Nygård, M. Savinainen, T. Kirsí (Eds.). *Age Management during the Life Course*. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability (s. 89–101). Tampere University. http://www.arbeitsleben.at/cms/images/stories/age_management_2011.pdf

Kontakt

Mgr. David Kryštof, Ph.D: krystof@mendelu.cz
Mgr. Martina Miškelová: martina.miskelova@mendelu.cz
Leslie Blanchard, Ph.D.: LellB@LSU.edu
Prof. Beng Huat See: b.h.see@durham.ac.uk
Kulwinder Maude, FHEA, MA, PGCE, QTS: kulwinder.maude@durham.ac.uk
Christine Callender PhD: c.callender@ucl.ac.uk
Samantha Wilkes, BA (Hons) QTS, PGCE, FHEA: s.wilkes@leedstrinity.ac.uk