

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Identifikace a využití metod udržování talentovaných učitelů
Overview and use of methods of maintaining talented teachers

Barbora Macečková

Vedoucí práce: doc. PhDr. Martin Kursch, Ph.D.
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Identifikace a využití metod udržování talentovaných učitelů potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 14. 4. 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Macech' with a stylized flourish at the end.

Děkuji vedoucímu práce doc. PhDr. Martinu Kurschi, Ph.D za odborné vedení bakalářské práce, za podporu při zpracování práce a za cenné připomínky. Děkuji také respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu, za jejich čas a ochotu podělit se o své zkušenosti. Děkuji také své rodině, manželovi a dětem za jejich podporu a ohleduplnost.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá identifikací metod udržování talentovaných a využitím těchto metod u udržování talentovaných učitelů. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část vymezuje funkci talent managementu a identifikuje jeho metody. Zmiňuje také definici používaných pojmů a interakci mezi nimi. Zabývá se motivací učitelů k výkonu pedagogické profese a tím, jak a zda je lze naplněním jejich motivačních faktorů u učitelů profese udržet. Teoretická část práce se zabývá identifikací faktorů, které u učitelů mohou podmiňovat jejich setrvání ve škole i fluktuaci. Přináší identifikaci metod a nástrojů, které jsou při udržování talentovaných učitelů využitelné.

Praktická část se zaměřuje na vlastní výzkum, který probíhal formou dotazníkového šetření mezi učiteli, kteří jsou zaměstnanci škol. Uvádí charakteristiku výzkumného vzorku, osobní údaje respondentů jsou z důvodu jejich ochrany anonymní. Zaměřuje se na pojetí talentu v učitelství a uvádí, jakou představu mají o talentovaných učitelích učitelé sami. Zajímá se též, jakými způsoby konkrétní školy podporují talentované učitele. Dále sleduje, jakým způsobem je motivace vnímaná jako nástroj k udržení talentovaných učitelů, jaké jsou jednotlivé motivační faktory k výkonu učitelství a jakým způsobem jsou tyto faktory naplněny. Praktická část také přináší identifikaci metod a nástrojů, které jsou k udržování učitelů používány, a spokojenost učitelů s jejich využíváním. Přináší také podněty, které mohou být využity při udržování talentovaných učitelů.

KLÍČOVÁ SLOVA

talent management, metody udržování talentovaných, motivační faktory, učitelé, talent, škola

ABSTRACT

My bachelor's thesis deals with the identification of methods of maintaining talented individuals and the utilization of these methods in maintaining talented teachers. This work is divided into two parts. The theoretical part defines the role of talent management and its methods. It also explains the terms used and the interaction between them. It deals with the motivation of teachers to perform their pedagogical profession and whether fulfilling their motivational factors can sustain the teaching profession. The thesis identifies factors that can impact the teacher maintenance at school and turnover of employees. It reveals methods and tools, that are applicable in maintaining skilled teachers.

The practical part concentrates on the research itself. The survey was conducted in the form of a questionnaire survey among teachers who are employees of schools. The personal data of the research sample are anonymous for the sake of personal data protection. It focuses on the concept of talent in the teaching profession and presents the teachers' own perceptions of talented teachers. Practical part of this thesis discusses how specific schools support talented teachers. It also examines how motivation is perceived as a tool for maintaining talented teachers, what the individual motivational factors for performing the teaching profession are, and how these factors are fulfilled. The practical part also provides the identification of methods and tools that are used to maintain teachers, as well as teachers' satisfaction with their utilization. It offers insights that can be used in maintaining teachers at schools.

KEYWORDS

talent management, methods of maintaining talented individuals, motivational factors, teachers, talent, school

Obsah

Úvod	7
Teoretická část.....	9
1 Talent management.....	9
1.1 Metody talent managementu	9
1.2 Talent management ve školství	11
2 Související pojmy	12
2.1 Talent.....	12
2.2 Talentovaný učitel	13
2.3 Motivace	14
2.3.1 Teorie pracovní motivace	15
2.4 Interakce pojmů	16
3 Udržování talentovaných učitelů a jeho metody	17
3.1 Faktory ovlivňující setrvání a odchody učitelů	17
3.2 Motivace učitelů jako nástroj udržení	19
3.2.1 Pracovní spokojenost a nespokojenost učitelů	22
3.3 Metody udržování talentovaných učitelů	23
3.3.1 Identifikace metod udržování talentovaných učitelů.....	25
3.3.2 Nástroje metod udržování talentovaných	29
Praktická část.....	33
4 Úvod praktické části	33
5 Metodologie.....	33
5.1 Cíl výzkumu a výzkumné metody	33
5.2 Charakteristika výzkumného vzorku	34

5.3	Popis dotazníku	36
6	Výsledky výzkumu.....	37
6.1	Charakteristika výzkumného vzorku	38
6.2	Pojetí talentu v učitelské profesi.....	42
6.3	Motivace jako nástroj udržování talentovaných	45
6.4	Identifikace nástrojů metod udržování	48
6.5	Naplnění faktorů spokojenosti učitelů.....	52
7	Diskuze	55
	Závěr.....	57
	Seznam použitých informačních zdrojů	61
	Odborná literatura.....	61
	Internetové zdroje	62
	Seznam příloh.....	64
	Seznam grafů.....	75

Úvod

Talent management je v současnosti běžně využívaným nástrojem řízení lidských zdrojů, kterým se zabývá také školský management. Pracuje s pojmem talentovaný, jehož pojetí jsem si v oblasti školství dokázala představit maximálně v kontextu žáků a dětí. Při bližším zkoumání jsem zjistila, že za talentovaného lze označit také učitele. Jak ale takový učitel vypadá? Čím se od jiných liší? Má nějaké speciální schopnosti nebo dovednosti? Vrozené nebo získané? Má mít speciální péči a program jako děti, které jsou třeba nadané sportovně a aktivně se konkrétnímu druhu sportu věnují? A snaží se školy talentované učitele udržet stejně jako se hokejový tým snaží udržet talentovaného brankáře?

Rozhodla jsem se hledat odpovědi na otázky skrze vypracování této práce, jejímž hlavním tématem je identifikace metod udržování talentovaných učitelů a využití těchto metod vedoucími pracovníky za účelem udržování talentovaných učitelů ve školách či školství celkově. Toto téma je mi blízké, jelikož mé dosavadní studijní i pracovní zkušenosti souvisí s učitelstvím a nadále se chci v této oblasti vzdělávat a realizovat. S ohledem na své zkušenosti a zkušenosti učitelů, kteří patří do okruhu mých přátel z doby studií a ze zaměstnání, jsem se často setkávala s názory, že učitelé jsou při výkonu své profese málo podporováni a jejich práce není adekvátně ohodnocena. Proto jsem se rozhodla ověřit, zda je talent management školami využíván při řízení lidských zdrojů a jaké dopady má toto řízení na učitele.

Jako hlavní výzkumná metoda bylo pro účely této bakalářské práce zvoleno kvantitativní dotazníkové šetření. Výzkum se uskutečnil ve školním roce 2023/2024. Výzkum probíhal mezi učiteli, kteří jsou zaměstnanci škol. Dotazník byl distribuován mezi konkrétní školy i skupiny učitelské tematiky na sociálních sítích, jejichž členství je vhodné právě pro učitele. Vzhledem k ochraně osobních údajů nebudou data jednotlivých respondentů uvedena.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

První zmíněná část bude v první kapitole popisovat talent management, jeho postupy a metody. Klade si za cíl přinést poznatky, jak může talent management ovlivnit udržování talentovaných učitelů.

Druhá kapitola teoretické části práce uvede vazbu mezi vybranými pojmy, které bude při zpracování používat, a pokusí se je definovat.

Třetí kapitola teoretické části práce se bude zabývat udržováním talentovaných učitelů a jeho metodami. Klade si za cíl uvést faktory, které ovlivňují setrvání učitelů ve výkonu profese a popsat možnost využití motivace jako nástroje k udržení talentovaných učitelů. Třetí kapitola teoretické části práce se také bude zabývat identifikováním metod udržování talentovaných učitelů a nástrojů, které mohou být těmito metodami využívány.

Praktická část si klade za cíl identifikovat metody udržování talentovaných učitelů a vyzkoumat četnost jejich využití ve školách na základě teoretických východisek této práce. Obsahově bude dělena na pět částí.

První část seznámí čtenáře s charakteristikou výzkumného vzorku, na němž probíhal výzkum.

Druhá část přinese odpovědi na otázky vztahující se k pojetí talentovaného na učitelskou profesi, kdy zhodnotí, s ohledem na jaké faktory učitelé považují učitele právě za talentovaného a zda se sami považují za učitele talentované.

Třetí část bude ověřovat, zda učitelé vnímají motivaci jako nástroj k udržení talentovaných učitelů. Snaží se ověřit důležitost a naplnění motivačních nástrojů udržení učitelů u učitelské profese. Klade si též za cíl ověřit, jak jsou učitelé spokojeni s motivací v oblastech odměňování, oceňování, osobního individuálního rozvoje a práce s dětmi/mládeží.

Ve čtvrté části budou identifikovány nástroje metod udržování talentovaných učitelů. Tato část přinese také hodnocení o četnosti výskytu těchto nástrojů, a to i v procesu adaptace a syndromu vyhoření.

Pátá část má za cíl přinést odpovědi na to, které využívání nástrojů metod udržování by mohlo být zlepšeno s ohledem na zhodnocení naplnění faktorů spokojenosti učitelů a vyhodnocení důležitosti konkrétních frustrátorů, jejichž eliminace by se mohla stát předpokladem pro snížení fluktuace učitelů.

Teoretická část

1 Talent management

Talent management je strategický přístup práce s talentovanými, který vychází z postupů řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je faktorem, který významně ovlivňuje úspěch firmy v konkurenčním prostředí (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001). Úkolem talent managementu je vyhledávání, adaptace¹, rozvoj, řízení a udržení talentovaných, kteří se na dnešním trhu práce mohou stát konkurenční výhodou organizace a také její perspektivou v rozvoji (Kursch, 2016).

Stejně jako talent je i talent management velmi těžké přesně definovat. Podle Kursche (2016, s. 13) neexistuje ani jednotná shoda na přesném obsahu tohoto pojmu. Pojem talent management je vnímán od „*integrované množiny procesů a procedur používaných v organizaci k přitahování, nabírání, udržování, rozvoji, umístování, pohybu a odchodu talentovaných, sloužící k dosažení strategických cílů organizace*“ (Avedon a Scholes, 2010 In: Kursch, 2016), až po „*proces, skrze který zaměstnavatel předvídá a dosahuje potřeby lidského kapitálu. Je to především snaha dostat správné lidi se správnými dovednostmi na správné místo ve správném čase*“ (Kursch, 2016, s. 13).

Nejednotnost pojetí talent managementu potvrzuje také Kociánová, která uvádí, že je možné tento pojem chápat „*ve vztahu k vrcholovým pozicím, k manažerům nebo absolventům [...] či jako řízení schopností všech perspektivních pracovníků organizace.*“ (Kociánová, 2012, s. 110)

1.1 Metody talent managementu

Metody talent managementu jsou metody často vycházející z běžných nástrojů řízení lidských zdrojů. Jejich aplikace do oblasti talent managementu poskytuje vedoucím pracovníkům možnost efektivní práce s talentovanými za účelem odlišení talentovaných jedinců, jejich rozvoje i udržení. Dnešní společnost si totiž uvědomuje, že využití talentovaných jedinců je mimo jiné prvkem, který společnosti zajišťuje konkurenční výhodu.

¹ „*systematická orientace a formalizované začlenění nového zaměstnance [...] do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace*“ (Dvořáková et al., 2012, s. 162)

Důležitým pojmem, který se váže k metodám, je efektivita [tj. „*poměr mezi všemi dosaženými výstupy a všemi vynaloženými vstupy. Vyšší efektivitu má tedy například vzdělávací program (s určitými vynaloženými náklady, jako jsou finanční náklady, čas výuky apod.), pomocí něhož se dosáhne větších či kvalitnějších znalostí, dovedností apod., než jiný program, který dosáhne srovnatelné úrovně výstupů, avšak s většími náklady*“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 96)]. Právě analýza efektivit metod zajišťuje, zda jsou využívané metody aplikovány účinně a dosahuje se jimi požadovaných výsledků. Za nejefektivnější metodu tedy můžeme považovat tu, která pomůže talentovanému k nejrychlejšímu dosažení požadovaného cíle. Pokud je však více metod se srovnatelnými výsledky, co se rychlosti a kvality týče, považujeme za nejefektivnější metodu tu, která má nejmenší náklady.

Existují základní procesy talent managementu, ke kterým jsou stanoveny metody. Těmito procesy jsou (Kursch, 2016, s. 73):

- identifikace talentovaných jedinců,
- získávání talentovaných jedinců,
- rozvoj talentovaných jedinců,
- udržování talentovaných jedinců,
- umístování talentovaných jedinců,
- vyhodnocování talent managementu.

Metody, které se váží k uvedeným procesům, jsou považovány za tradiční, jejich využití nalezneme mimo talent management také u personalistů a vedoucích organizací, a proto lze říct, jak bylo výše zmíněno, že metody udržování talentovaných vychází z metod řízení lidských zdrojů. Přehled těchto metod provedla Horváthová (2011) a rozděluje je na metody hodnocení potenciálu, metody rozvoje na pracovišti a metody udržování. Tyto tři metody provázejí talentovaného jedince od počátků jeho zaměstnání v organizaci a pomáhají mu k co největšímu využití vlastního potenciálu jeho talentu v dané organizaci (Horváthová, 2011).

Metody hodnocení potenciálu slouží ke správnému odhadu a nalezení talentu. Jak uvádí Kursch, jedná se o MBO („*management by objectives je proces, ve kterém se zaměstnanec se svým nadřízeným dohodnou na cílech, v souladu se strategií organizace, a tyto cíle jsou*

pak společně sledovány za účelem jejich dosažení“ (Kursch, 2016, s.78)), systém pravidelného hodnocení, assessment centra, analýzu kritických situací, 360° zpětnou vazbu, testy pracovní způsobilosti, behaviorální rozhovor, práci na projektu, dočasné přeložení, vykonávání role, referenci aj (Kursch, 2016, s. 78).

Metody rozvoje slouží k co nejlepšímu rozvoji talentovaného na pracovišti. Těmito metodami jsou stínování, práce na projektech, plnění náročných úkolů, miniprojekty, stáž, sdílení poznatků aj. Mimo pracoviště mohou být talentovaní obohaceni formou semináře, případové studie nebo simulace. Mohou se účastnit manažerských her, angažovat se v charitě/komunitě, vzdělávat se pomocí e-learningu, samostudiem odborné literatury. rozvíjet své kompetence aj.

Metody udržování úzce souvisí s naplněním potřeb talentovaného. Jsou jimi odměňování, oceňování, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, flexibilní pracovní role, zajímavá práce, prosazení přístupu společenské odpovědnosti organizace aj (Kursch, 2016, s. 78–79). Právě metody udržování jsou tématem, kterému se věnuje tato práce a v následujících kapitolách budou tyto metody konkretizovány spolu s tématy, které s udržováním talentovaných souvisí.

1.2 Talent management ve školství

Řízením, vedením a tím pádem i udržováním talentovaných se zabývá personalistika. Úkolem personalistiky je získat schopné a motivované zaměstnance a spolu s nimi dosahovat strategických cílů školy. Naplnění úkolů personalistiky zajišťují vedoucí pracovníci (ředitelé a ostatní vedoucí zaměstnanci) skrze personální činnosti, kdy vedou a řídí podřízené zaměstnance. Úkolem vedoucích pracovníků je, aby zaměstnanci škol maximálně využívali své schopnosti a motivaci k dosažení stanovených cílů školy. (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012, s. 10)

Metody talent managementu lze tedy využít také ve školství při identifikaci, získávání, rozvoji, udržování a umístování schopných a motivovaných zaměstnanců.

2 Související pojmy

2.1 Talent

S pojmem talent se už každý z nás setkal. A přesto neexistuje konsensus, který by určil jeho jednotnou definici. Abychom si udělali představu o obsahu pojmu, uvádí zde tato práce z několik pojetí.

Talent je někdy považován za synonymum slova nadání, někdy jsou tyto pojmy vykládány rozdílně. Psychologický slovník vnímá nadání jako „*soubor vloh jako předpoklad k úspěšnému rozvíjení schopností; nejčastěji používáno ve spojení s jedinci podávajícími nadprůměrné výkony při činnosti tělesné či duševní*“ (Hartl a Hartlová, 2000, s. 338). Talent je slovníkem definován jako „*soubor schopností, zpravidla považovaný za vrozený, umožňující dosáhnout v určité oblasti nadprůměrných výkonů; talent též označován jako projevené nadání, tj. odhalený úspěšnými výkony; někdy nazýván tvořivé nadání*“ (Hartl a Hartlová, 2000, s. 597). Z pojetí psychologického slovníku vyplývá, že pojmy talent a nadání považuje za rozdílné, a to převážně v rovině získaných a vrozených dovedností.

Za synonyma považuje pojmy talent a nadání např. Havigerová (2011, s. 18): „*Nadání je vrozený předpoklad k podávání nadprůměrných výkonů obvykle pouze v jedné dimenzi. [...] Aby se nadání projevilo a jedinec z něj vytěžil maximum, je nezbytné, aby bylo doprovázeno také určitými osobnostními, volními a dalšími charakteristikami.*“

Potřeba je také definovat pojmy talent a talentovaný. Jak uvádí Kursch (2016, s. 11), za talent lze považovat „*soubor schopností umožňující nadprůměrné výkony*“ a talentovaného vnímáme jako „*jedince obdařeného talentem*“.

„*Součástí talentu je duševní síla, nadání, schopnosti, zděděné vlohy. [...] Talent není získán, ale vrozený a člověk ho buď má, nebo nemá*“ (Kursch, 2016, s. 12). Záleží však také na tom, jakým způsobem je talent využíván. Pokud je talent využíván efektivně, lze díky němu a jím dosáhnout výjimečných výsledků. Talent je však vázán na specifické situace a talentovaný nemůže dosahovat nadprůměrných výsledků ve všech oblastech. Využívání talentu je často spjato také s procesem práce, učení a poznávání.

Kursch uvádí názor Silzera a Dowella (2009), že „*talent může být výsledkem vrozeného nadání, ale i výsledkem intenzivní práce u učení.*“ Uvádí, že Silzer a Dowell

„v kontextu organizací definují talentovaného jedince jako někoho, kdo má vrozený talent, nebo získaný učení, avšak dokáže ho využít ku prospěchu dané organizace.“ (Kursch, 2016, s. 13)

2.2 Talentovaný učitel

Učitel je důležitou součástí výchovně-vzdělávacího procesu.

Učitel je kvalifikovaný pedagogický pracovník a zodpovídá za průběh i výsledky pedagogického procesu. Jeho úlohou je spoluvytváření edukačního prostředí, vede a směřuje činnost žáků, kontroluje a hodnotí proces učení. (Průcha, Walterová a Mareš, 2003, s. 261)

Zákoník práce uvádí zákonnou definici pedagogických pracovníků, mezi které patří i učitel. V zákoně č. 563/2004 Sb., zákon o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů: „*Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálněpedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činností přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (dále jen "přímá pedagogická činnost"); je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb.*“ (MŠMT, 2023b)

Jednotná definice *dobrého* učitele neexistuje (Fontana, 2014), avšak při využití definic talentu a pedagogického pracovníka můžeme za talentovaného učitele považovat člověka, který má vrozené (případně i získané) schopnosti a dovednosti, které může při správném nastavení organizace, za vhodných podmínek a díky vlivu prostředí, kolektivu a vlastní snaze efektivně využívat a rozvíjet ve prospěch svůj, žáků a organizace. Působení vnějších vlivů je při rozvoji a využití talentu klíčové. Samotný talent se totiž bez působení dalších aspektů nemusí vůbec projevit a jeho rozvoj lze pouze předpokládat. Jako příklad lze uvést jedince s talentem na hru na housle. Jeho talent lze rozvíjet pouze za předpokladu, že získá kvalitní nástroj, odborné vedení a bude mít vlastnosti, které mu pomohou v realizaci hry na

housle (píle, zodpovědnost, odhodlání...) Aby se mohl stát kvalifikovaným pedagogem, je nutné, aby získal potřebné vzdělání. Teprve v této chvíli se začínáme přibližovat k možnosti rozvoje talentovaného pedagoga, který využívá svůj talent hry na housle a dovednosti a znalosti získané při pedagogické kvalifikaci. Česká školní inspekce v kritériích hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání za kvalitního učitele považuje člověka, *který „je kvalifikovaný, profesně zdatný, přístupující k dětem s respektem, vstřícný, profesionálně vystupující, podporující rozvoj odpovědnosti u dětí, uvědomující si vlastní odpovědnost, otevřený výměně zkušeností, konstruktivně spolupracující s kolegy a soustavně rozvíjející vlastní vzdělání, rozhled a schopnosti“* (ČŠI, 2023, s. 28).

2.3 Motivace

Motivaci můžeme definovat jako proces *„naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. [...] Co shledáme nepříjemným, to máme tendenci příliš nedělat, co je nám příjemné, to spíše znovu uděláme“* (Plamínek, 2003, s. 74).

Motivace je faktorem, který silně figuruje v možnosti udržení talentovaných učitelů. Učitelé nejdříve ve své profesi získávají motivaci stát se učitelem. Tato motivace je předpokladem pro jejich vstup do pedagogické profese. Je podstatné znát motivační faktory učitelů pro výkon pedagogické profese, protože se jedná zároveň i o nástroje, které je možné využít při udržování talentovaných učitelů.

Druhů, typů a rozdělení motivací jako takové existuje nepřeborné množství a tato práce je od jejich podrobného rozdělování záměrně oproštěna, aby mohl být dodržen koncept zaměřený na vztah mezi metodami řízení lidských zdrojů a učiteli. Cílem subkapitoly je uvést taková rozdělení motivace, která jsou potřebná pro objasnění motivačních faktorů učitelů k vykonávání pedagogické profese, a která poskytují nástroje pro udržení talentovaných učitelů ve školách a školství. A protože je výkon pedagogické profese v kontextu této práce spojen se zaměstnáním ve školství, motivaci tato subkapitola dále specifikuje v oblasti pracovní motivace.

2.3.1 Teorie pracovní motivace

Jak bylo uvedeno výše, spokojenost zaměstnance, kterého chceme udržet v organizaci, úzce souvisí s motivací. Motivace je potřebná, očekáváme-li růst jeho výkonnosti a také k jeho udržení. Jedná se tedy o nástroj udržování talentovaných.

Motivovat zaměstnance je zodpovědností manažera. Jeho úkolem je řídit zaměstnance tak, aby byl zaměstnanec motivován k co nejlepším pracovním výkonům. Nástroje, které může manažer při motivaci využít, jsou např. spravedlivé odměňování, oceňování za dobrou práci, podpora vzniku a udržení příznivého pracovního prostředí, přispívání k pocitu smysluplnosti práce atd. (Urban, 2003, s. 90)

Za základní rozdělení motivace lze pro účely této práce považovat motivaci pozitivní (odměna) a motivaci negativní (trest). Je všeobecně známo z výchovných, vzdělávacích, pracovních a jiných procesů, že pozitivní motivace z dlouhodobého hlediska převyšuje výkoností motivaci negativní. Ve vztahu manažera a zaměstnance získávají zaměstnanci za dobře odvedenou práci odměnu (např. peníze, kariérní postup), za neodvedení práce trest (napomenutí, snížení platu aj.) (Urban, 2003, s. 91). Tyto dva přístupy považuje Urban za základní v manažerské motivaci a dále uvádí, že využití trestu se v manažerské praxi není možné vyhnout (Urban, 2003). Je však potřeba, aby manažer pečlivě zvážil, že využít veškeré možné přístupy a nástroje pozitivní motivace, protože „z dlouhodobého hlediska lze daleko vyšší výkonnosti zaměstnanců dosáhnout tehdy, dáváme-li přednost pozitivním motivačním nástrojům před negativními“ (Urban, 2003, s. 90).

S ohledem na tento názor, který kooperuje s všeobecnými názory o vyšší úspěšnosti pozitivní motivace před negativní, je v této práci kladen důraz především na možnosti využívání pozitivních metod udržování talentovaných.

Motivace zaměstnanců je také podmíněna správným využíváním jejích nástrojů. I za předpokladu využití pozitivní motivace je možné využít ji nevhodným způsobem.

Příkladem nevhodného využití je například odměňování nežádoucího jednání, což může vést k převedení motivace od plánovaného cíle k nechtěnému. Jako příklad si můžeme uvést situaci, kdy bude dvěma zaměstnancům zadán stejný úkol – jeden ze zaměstnanců ho splní s časovým předstihem a správně, druhý po termínu a s chybami. Pokud zaměstnanci,

který práci odevzdal včas, zadá manažer ve zbývajícím čase další práci, a u zaměstnance, který odevzdal práci pozdě, opraví chyby z časové tísně sám a žádnou další práci po něm chtít nebude, nelze očekávat, že bude pečlivý zaměstnanec příště motivován k lepším výkonům, jelikož za svůj poslední výkon neobdržel odměnu, ale naopak trest v podobě práce navíc. (Urban, 2003, s. 92)

Je také nutno uvážit, že motivace je značně individuální, jelikož co motivuje jednoho, nemusí motivovat druhého. S ohledem na tento fakt je úkolem manažera nalézt všechny motivační faktory konkrétního zaměstnance a uspokojit je. V nalezení konkrétních motivačních faktorů může pomoci dotázání se zaměstnanců na to, co je motivuje. Často totiž, jak je popsáno v dalších částech této práce, nejde pouze o peníze.

2.4 Interakce pojmů

V této práci jsou často skloňovanými pojmy faktory motivace, metody udržování a nástroje metod udržování. V této části bych ráda vysvětlila vazby mezi jednotlivými termíny, jak je vnímá tato práce.

Mezi metodami udržování a nástroji metod udržování existuje vazba hierarchická. Metody udržování jsou v této práci nadřazeny pojmu nástroje metod udržování. Nástroje metod udržování jsou prostředky, kterými jsou plněny cíle metod udržování.

Ačkoli mají pojmy faktory motivace od metod udržování a nástrojů metod udržování sémantickou odlišnost, jejich jednotící prvek dle výsledku jejich naplnění v možnostech udržení talentovaných učitelů. Udržení učitelů je efektivní, pokud jsou naplněny faktory motivace, stejně jako pokud jsou efektivně využívány metody udržování i pokud jsou vhodně zvolené nástroje metod, kterými chceme učitele udržet. Tyto tři pojmy mohou mít tedy stejný dopad na pracovní spokojenost. V této práci se uvedené pojmy různě prolínají a je jim přisuzována podobná důležitost v oblasti udržování talentovaných. Důsledky některých faktorů motivace jsou v této práci dohledatelné i pod důsledky využívání metod udržování, protože jejich cíl vedoucí k udržení talentovaných učitelů je shodný.

3 Udržování talentovaných učitelů a jeho metody

Udržet talentované v organizaci je žádoucí. V kontextu této práce se jedná o udržení talentovaných učitelů ve školách. Škola, ve které působí talentovaný učitel, využívá finanční i nefinanční prostředky k identifikaci, získání, adaptaci a rozvoji tohoto zaměstnance – v našem případě učitele – a má tedy zájem na tom, aby svého zaměstnance udržela. Zvláště pokud se jedná o zaměstnance talentovaného. Talentovaný učitel je perspektivou školy a faktorem konkurenceschopnosti, a proto lze jeho udržení považovat z hlediska rozvoje školy za klíčové.

Konkurenční školy se mohou snažit získat výhodu – „přetáhnout“ zaměstnance do své organizace. Aby bylo možné udržet talentované učitele ve škole, je důležitá jejich motivace k výkonu a také jejich řádné odměňování a oceňování. Udržování talentovaných učitelů je předmětem zkoumání talent managementu. Aby mohli vedoucí pracovníci školy udržet talentované učitele, vychází z motivačních faktorů učitelů k výkonu pedagogické profese a také z frustrátorů, které mohou být příčinou fluktuace učitelů. Tyto faktory vedoucí pracovníci analyzují a na základě analýzy poté poskytují učitelům podmínky, které jsou slučitelné s jejich motivátory k pedagogické profesi a obecnou spokojeností v konkrétní škole, aby bylo možné učinit opatření před možným přechodem učitelů ke konkurenci či odchodem ze školství celkově.

3.1 Faktory ovlivňující setrvání a odchody učitelů

Metody, jak udržet talentované učitele v organizaci, se odvíjí od faktorů ovlivňujících setrvání učitelů v profesi. Tyto faktory ve studii², jejíž výsledky ve své práci použil Šťastný (online, 2021), vymezili Nguyen a jeho spolupracovníci jako faktory „*externí a takové, které souvisí se vzdělávací politikou; spojené s osobními charakteristikami učitele; spojené se školou*“. Pro účely této práce jsou tyto faktory uvedeny tak, jak je využívá Šťastný (online, 2021), a to jako „*externí faktory a faktory vzdělávací politiky*“, „*osobní faktory*“ a „*školní faktory*“.

² Autory studie z roku 2020, která nese název The correlates of teacher turnover: An updated and expanded meta-analysis of the literature, jsou Tuan Nguyen, L D. Pham, Michael Crouch a Matthew G. Springer.

„Znalost faktorů, které nedostatek učitelů ve vzdělávacím systému ovlivňují, je při formulaci vhodných politik a strategií zásadní, neboť umožňuje stanovit priority a opatření správně zacílit na řešení v těch oblastech, které může centrální vzdělávací politika přímo, či nepřímo ovlivnit, a zároveň cílit na takové faktory, které s odchody učitelů souvisejí nejvíce. Je například zřejmé, že uvažování o odchodu z profese či ze školy a jeho realizace do značné míry závisí na rodinné situaci učitele, na niž má vzdělávací politika jen zanedbatelný a pouze nepřímý vliv. Proto je potřeba soustředit se na ty faktory, u nichž je prokázána silná souvislost s odchodem z profese či ze školy, a které jsou zároveň vzdělávací politikou ovlivnitelné. Současně je ovšem potřeba mít na paměti, že problém nedostatku učitelů v Českém školství je do značné míry regionální a týká se zejména některých aprobací, proto plošná a nezacílená řešení nemusí být vždy ta nejvhodnější,“ uvádí Šťastný. (Šťastný, online, 2021)

Šťastný (online, 2021) mezi osobními faktory, které snižují pravděpodobnost odchodu z organizace či opuštění profese, zmiňuje:

- vyšší počet dětí nízkého věku, u kterých má učitel vyživovací povinnost,
- malou vzdálenost organizace od místa bydliště,
- spokojenost se svou prací,
- zaměstnání na plný úvazek (v porovnání s úvazky zkrácenými),
- praxi v oboru více než tři roky,
- praktickou přípravu před nástupem do zaměstnání,
- narůstající věk pedagoga.

Příklady školních faktorů, které nepříznivě ovlivňují délku působení pedagogů ve škole (Šťastný, online, 2021), jsou:

- nespokojenost s pracovním prostředím a pracovními podmínkami (úroveň materiální vybavenosti, kázeňské potíže, interpersonální vztahy v organizaci...),
- nedostatečná podpora v administrativních úkonech,
- neochota účastnit se profesního rozvoje a DVPP³

³ „Další vzdělávání pedagogických pracovníků zahrnuje samostudium, vzdělávání v rámci projektů a grantů (jiných zařízení), do kterých jsou pedagogičtí pracovníci zapojeni a institucionální vzdělávání (akreditovaná vzdělávací zařízení včetně vysokých škol).“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 167)

- nedostatek učebních materiálů a pomůcek pro výuku,
- absence programu pro uvádění učitelů do praxe nebo mentoringu⁴.

Externí faktory a faktory vzdělávací politiky popisuje Šťastný jako faktory vztahující se mimo jiné k akontabilitě⁵ ve vzdělávacím systému. S ohledem na tyto faktory méně často odchází pedagogové z organizací, kde:

- je používán systém hodnocení učitelů,
- jsou využívány zásluhové odměny,
- stojí ve vedení kvalitní ředitel. (Šťastný, online, 2021)

Kostecká ve své studii potvrzuje, že pedagogickou profesi nejčastěji opouští učitelé s délkou praxe do 5 let, a k dalším důvodům fluktuace učitelů přidává složení studentů, finanční zdroje školy, možnost lepšího výdělků mimo školskou profesi, působení ve škole s vyšším zastoupením dětí se specifickými vzdělávacími potřebami aj. Výzkumy zkoumající fluktuaci z pohledu samotných učitelů ukazují, že pedagogové za faktory ovlivňující jejich setrvání v pedagogické profesi považují i situaci na trhu práce, svou kvalifikaci, míru stresu, kterou při výkonu práce zažívají, rozsah kompetencí, pracovní pozice v počátcích učitelství kariéry a propojení soukromého a pracovního života. (Kostecká, 2022, s. 13-14)

3.2 Motivace učitelů jako nástroj udržení

Učitelství je společensky mnohdy vnímáno jako velmi namáhavé zaměstnání, které je špatně finančně ohodnoceno a ve společenském žebříčku ne příliš vhodně umístěno. Motivovat pedagogy k učitelství je tedy více než potřebné.

Motivaci u učitelů můžeme pro potřeby této subkapitoly rozdělit na vnitřní a vnější. Popelářová ve své práci uvádí, že za nejsilnější faktory vnitřní motivace studentů k pedagogické profesi se považují „*vnímaná schopnost učit, přání prospět společnosti, práce s dětmi/mládeží, předchozí učitelství a učící se zkušenosti*“ (Popelářová, 2002, s. 14), kdy se práce s dětmi/mládeží dostává do výrazného popředí v žebříčku motivačních faktorů. Z vnějších motivačních faktorů můžeme uvést například jistotu zaměstnání,

⁴ „intencionální dlouhodobý situovaný proces podpory poskytovaný učiteli na pracovišti zkušenějším kolegou s cílem facilitovat procesy jeho profesního rozvoje“ (Píšová, Duschinská et al., 2011, s. 46)

⁵ To znamená zodpovědnost vzdělávací instituce za důsledky, kvantitu i kvalitu svých služeb.

stabilitu platu, příbuzenské vztahy. Základní motivace učitelů (tedy těch, kteří mají opravdový zájem učit) je práce s dětmi a mládeží a zájem o daný obor. Motivací může být také pracovní doba, délka dovolené a další benefity práce ve školském sektoru.

K učitelské profesi mohou být učitelé jak motivováni, tak demotivováni. Demotivace se odvíjí od témat aktuálně skloňovaných ve společnosti. V současné době se s učitelskou profesí pojí hlavně nedostatečné finanční ohodnocení a velká psychická zátěž při výkonu práce. Bajtoš a Honzíková (2007) uvádí i neodpovídající postavení ve společnosti a nepřiměřené podmínky pro DVPP.

Aby mohl být určen cílený druh motivačního nástroje, je zapotřebí znát potřeby zaměstnance. Tyto potřeby se liší v závislosti na délce trvání pracovního poměru, kvalitě vzdělání, získané praxi, vlivu prostředí aj. Rozdílnost kvality vzdělání, získané praxe i vlivů prostředí na učitele se nejčastěji projevuje v závislosti na délce trvání pracovního poměru, čehož ve své práci využívá Pospíšilová, která v závislosti na délce praxe rozděluje učitele do tří skupin na začínající učitele, učitele experty a vyhasínající učitele (Pospíšilová, 2020). Učitelé nacházející se v těchto rozdílných fázích mohou být motivováni a demotivováni k učitelské profesi nebo setrvání v organizaci z různých důvodů, a proto je z pozice manažera potřebné rozdílné potřeby motivace vnímat a zohledňovat při řízení, které má mimo jiné za cíl udržet talentované pedagogy ve škole.

Tato práce si neklade za cíl vymezovat podrobnosti o jednotlivých fázích učitelské profese či možných důsledcích nenaplnění motivačních faktorů (např. syndromu vyhoření). Aby však bylo možné demonstrovat důležitost individuálních potřeb pedagogů, které jsou vázány na psychické a fyzické potřeby konkrétních učitelů, je pro potřeby této subkapitoly pedagogická kariéra také rozdělena pomocí pojmů, kterými Pospíšilová (2020) rozděluje učitele dle délky praxe. Využity jsou však jen termíny *začínající učitel* a *učitel expert*.

Začínající učitel

Začínající učitel stojí na začátku své praxe. Je vnitřně silně motivován k práci s dětmi/mládeží, má obsáhlé znalosti z oboru, chce se učit nové věci a těší se z nových pracovních příležitostí. Šťastný (online, 2021) jako kritické u začínajícího učitele uvádí první tři roky pedagogické profese.

Ze studií Popelářové, které se zabývají vnímáním pedagogické fakulty jejími studenty prvních ročníků a jejich ambicemi stát se učiteli, vyplývá, že začínající učitelé se cítí teoreticky a odborně velmi dobře připraveni, ale své velké nedostatky vidí v praktické přípravě. Své dovednosti vnímají odtrženě od reality. Nemají zkušenosti s organizační a řídicí činností. Obávají se práce s kázeňsky nepřizpůsobivými žáky a problémů při komunikaci s jejich rodiči. Jedním z důležitých faktorů pro výběr povolání je pocit bezpečí, a právě proto jsou (mimo jiné jako např. nízká autorita učitelů a nevyhovující podmínky pro realizaci výuky) i tyto demotivační faktory důležitým prvkem při rozhodování o budoucím povolání pedagogů. (Pospíšilová, 2020, s. 22)

Studie Popelářové (2022) nám mohou napovědět, že k motivaci k učitelské práci ve škole potřebují začínající učitelé podporu v oblasti organizace práce, řízení, komunikace s žáky a jejich rodiči, v adaptaci do pracovního procesu. V organizaci se potřebují cítit bezpečně po fyzické, psychické i finanční stránce.

Dle Šťastného (online, 2021) jsou základem „*kvalitní programy pro přípravu učitelů a jejich úzké sepnutí s edukační praxí ve školách (absolvování předchozí praktické přípravy ve škole je spojeno s nižším rizikem odchodu z profese), následně se na základě mezinárodní evidence jako efektivní jeví právě programy mentoringu a uvádění do profese, podpora profesního rozvoje či celkového zlepšení pracovního prostředí.*“

Učitel expert

Dalším stupněm rozdělení učitelů dle délky praxe je učitel expert. Je to učitel, který již prošel adaptačním procesem. Ovládá teoretickou i organizační složku výkonu pedagogické profese. Pospíšilová (2020) tuto profesní etapu popisuje jako nejdlejší, kdy dochází ke stabilizaci nebo vzestupu profesních dovedností.

Vyhasínající učitel

Posledním jmenovaným stupněm je dle Pospíšilové (2020) vyhasínající učitel. Tento stupeň je v této práci záměrně vynechán, jelikož se neztotožňuji s myšlenkou Pospíšilové (2020), že je vyhasínání učitele fází závislou na délce pedagogické praxe. Dle mého názoru totiž nelze na základě délky pedagogické praxe vyhasínajícího učitele přesně definovat, jelikož proces vyhasínání může přijít v různých fázích pedagogické profese. Jedná se

o proces, při kterém člověk ztrácí svou motivaci a radost z konkrétní činnosti a vyvrcholením celého procesu vyhasínání se může stát syndrom vyhoření.

Syndrom vyhoření můžeme vnímat jako „*negativní důsledek chronického emocionálního přetěžování v profesích zabývajících se lidmi, které jsou typické častými, bezprostředními, emocionálně podloženými interpersonálními kontakty*“ (Paulík, 1999, s. 49).

Dle Pugnerové et al. ho lze definovat také jako výsledek dlouhodobého stresu a emocionální zátěže, která ústí v absolutní psychické a fyzické vyčerpání. Ačkoli existuje velké množství definic syndromu vyhoření, za jednotící prvky můžeme uvést několik charakteristických znaků:

- psychické vyčerpání, únava⁶, deprese,
- existující souvislost mezi vyhořením a vykonáváním povolání,
- snížená výkonnost v zaměstnání, kdy nedochází ke změně dovedností a schopností, ale k vývoji negativních postojů. (Pugnerová et al., 2019)

Jak lze vyvodit z popisů jednotlivých fází učitelské praxe zohledňujících délku praxe, individuální motivace je nezbytná pro správné využití motivace jako nástroje k udržení talentovaných učitelů. Začínající učitel může mít jiné motivační faktory pro výkon učitelské profese, než je tomu u učitele, jehož kariéra je dlouholetá, a tento fakt je nutné při udržování učitelů zohledňovat a přizpůsobit rozdílnosti potřeb volbu motivačních metod.

3.2.1 Pracovní spokojenost a nespokojenost učitelů

Pracovní spokojenost talentovaných učitelů, o kterou se vedení školy metodami udržování snaží, nemá dle Deiblové (2005, s. 77) jednotnou definici. Deiblová uvádí různá pojetí pracovní spokojenosti. Je jím např. „*příjemný nebo pozitivní emocionální stav, který vychází z hodnocení vlastní práce*“ (Deiblová, 2005. s. 78). Odkazuje však na devět aspektů pracovní spokojenosti, které jsou zaměstnanci obecně dobře rozlišovány:

- spokojenost s obsahem práce,
- spokojenost s úrovní nároků,
- spokojenost se sociálním začleněním,

⁶ „*pokles energie disponibilní k výkonu práce*“ (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 154)

- spokojenost s odměňováním,
- spokojenost s pracovním prostředím,
- spokojenost s respektováním osobnosti,
- spokojenost se zajištěním budoucnosti,
- spokojenost s chováním vedení,
- spokojenost s firemním stylem. (Deiblová, 2005, s. 80)

Tyto uvedené aspekty pracovní spokojenosti tvoří výslednou pracovní spokojenost zaměstnanců. Analýza spokojenosti učitelů s jednotlivými aspekty pracovní spokojenosti může vedení školy přinést výsledky, které ukazují na oblasti, ve kterých je potřeba aplikovat metody související s udržením talentovaných učitelů.

Činitelé, kteří přispívají k pracovní spokojenosti, jsou dle Deiblové (2005, s. 79) „*pracovní kolegové, druh práce, chování nadřízeného, pracovní doba, jistota pracovního místa, uspokojivá komunikace, podnik jako takový, pracovní podmínky, uznání ostatními, odměňování, možnosti vzestupu*“.

Stejně jako existují faktory přinášející učitelům pracovní spokojenost, existují i faktory, které jim přivádí pracovní nespokojenost. Jedné se o faktory, které nazýváme frustrátory (tzn. faktory frustrace či hygienické faktory). Těmi jsou např. „*nedostatečné odměňování, špatné mezilidské vztahy, nedostatečný statut, špatná reputace, nedemokratický styl řízení, špatné fyzické pracovní podmínky, nízká bezpečnost práce*“ aj. (Deiblová, 2005, s. 80)

S ohledem na fakt, že existují faktory ovlivňující pracovní spokojenost i nespokojenost, je nezbytné přijmout fakt, že nestačí aplikovat metody udržování, které vedou z motivace nulové do motivace kladné. Je třeba také uplatňovat metody, které eliminují negativní dopad na spokojenost učitelů a zabránit tak vzniku jejich ne nulové motivace, ale demotivace.

3.3 Metody udržování talentovaných učitelů

Metody, které tato práce popisuje, vychází z metod talent managementu a z metod řízení lidských zdrojů. Tyto metody nejsou primárně určené pouze pro talentované učitele. Jedná se o všeobecné metody udržování, které lze aplikovat na pedagogy bez ohledu na jejich talent. Tato práce je však cílená na talentované učitele, a proto jsou jednotlivé metody

uvedeny s předpokladem, že je jejich využití užitečné právě u udržování učitelů talentovaných.

V této kapitole pracuji s pojmy metody udržování a nástroje metod udržování. Toto rozdělení je záměrné a klade si za cíl uvědomění, že jedna metoda může využívat jeden i více nástrojů. Pro demonstraci uvádím příklad, kdy za metodu udržování považujeme finanční ohodnocení učitelů. Nástroje této metody – tedy finančního ohodnocení učitelů – jsou například mzdy, tarifní platy, zásluhové odměny, nenárokové složky platu aj. Právě tyto nástroje jsou využívány k dosažení žádoucích cílů jednotlivých metod udržování. Metody udržování poté mají za cíl udržet talentovaného učitele ve škole/školství.

Metody udržování vychází z faktorů motivace. Výsledkem úspěšného uplatnění metod i naplnění faktorů motivace je stejný – spokojený učitel.

Metody udržení k dosažení žádoucích cílů (tedy k udržení učitelů ve školách/školství) využívají různé nástroje. Tyto nástroje metod udržování jsou pro účely této práce rozděleny na nástroje finanční a nefinanční.

Z pohledu strategického plánování řízení lidských zdrojů nejde jen o naplnění motivačních faktorů učitelů, ale také o naplnění cílů organizace, která je svými postupy vázáná na požadavky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a požadavky vzdělávání jako takového. Naplnění těchto cílů je nezbytné pro vzdělávání i samotnou organizaci, jelikož umožňuje získat škole konkurenční výhodu.

Konkurenční výhoda je to, o co školy při udržování talentovaných učitelů stojí. Talentovaný učitel totiž naplňuje vzdělávací cíle školy, které vedou ke zkvalitňování a rozvoji výuky žáků. Pokud škola správně identifikuje motivační faktory učitelů, může zvolit efektivní metody udržování talentovaných učitelů a nástroje, kterými je možné metody využít. Metody následně pozitivně stimulují talentované učitele naplňováním jejich motivačních prvků, což přináší spokojenost učitele a spolu s tím i vyšší pravděpodobnost jeho setrvání v zaměstnání, než by tomu bylo bez naplnění jeho motivačních faktorů. Talentovaný učitel může kvalitně naplňovat cíle vzdělávání. Na uvedeném postupu je vidět, že využitím metod udržování vzniká proces, který přináší pozitivní výsledky jak učitelům, tak škole a spolu s ní i žákům.

3.3.1 Identifikace metod udržování talentovaných učitelů

Pro identifikaci metod udržování talentovaných učitelů je potřeba zohlednit fakt, že tyto metody jsou výsledkem syntézy metod udržování talentovaných a metod zohledňujících frustrátory učitelů při výkonu pedagogické profese. Zohledňujících, protože ne vždy jdou eliminovat, někdy je potřeba tyto frustrátory kompenzovat. Tato část práce přináší souhrn vybraných metod z pohledu talent managementu, souhrn vybraných metod, které pracují s frustrátory učitelů, a hledá souvislosti mezi metodami, které lze využívat pro udržení talentovaných učitelů. Tato práce si neklade za cíl stát se všeobecnou sumarizací všech vyskytujících se pojmů, proto se v teoretické části zaměřuje pouze na vybrané metody a nástroje metod udržování.

Metody

Na začátku této práce představuje pohledy tří autorů na metody, které je možné z pohledu talent managementu a řízení lidských zdrojů využívat při udržování talentovaných a zaměstnanců:

Přehled metod udržování talentovaných, které uvádí Horváthová (2011):

- odměňování⁷
- oceňování⁸
- rovnováha mezi pracovním a soukromým životem
- flexibilní pracovní role
- zajímavá práce
- kariérové poradenství („carrier counselling“)

Přehled metod udržování talentovaných, které uvádí Kursch (2016, s. 99):

- odměňování
- oceňování
- osobní individuální rozvoj
- zařazení do společnosti nadaných
- speciální programy pro společnost nadaných

⁷ Pro potřeby práce je odměňování vnímáno jako odměňování finanční.

⁸ Pro potřeby práce je oceňování vnímáno jako oceňování nefinanční.

Přehled metod udržování, které uvádí Armstrong (2005, s. 349-350):

- odměňování
- adaptabilita pracovního místa
- podpora interpersonálních vztahů
- kariérní rozvoj
- podpora vzdělávání
- adaptační podpora
- rovnováha mezi pracovním a soukromým životem
- eliminace nepříznivých pracovních podmínek a nadměrného stresu
- efektivní využívání vedoucích pracovníků ke stabilizaci pracovníků

Z pohledu motivačních faktorů učitelů, které jsou uvedeny v této práci, se jedná o metody, které naplňují i motivační potřeby učitelů.

Souhrn těchto potřeb je:

- spokojenost s obsahem a druhem práce,
- spokojenost s úrovní nároků,
- spokojenost se sociálním začleněním,
- spokojenost s odměňováním,
- spokojenost s pracovním prostředím,
- spokojenost s respektováním osobnosti,
- spokojenost se zajištěním budoucnosti,
- spokojenost s chováním vedení/nadřízeného,
- spokojenost s organizací školy,
- spokojenost se stabilitou pracovního místa,
- spokojenost s oceňováním,
- spokojenost s kvalitními interpersonálními vztahy,
- spokojenost s možností kariérního rozvoje,
- spokojenost s procesem adaptace. (Horváthová, 2011; Kursch, 2016; Armstrong, 2005)

Metody uvedené Horvátovou, Kurschem i Armstrongem zohledňují motivační faktory zaměstnanců z oblastí pracovního procesu, interpersonálních vztahů a osobních potřeb učitelů. Naplnění motivačních faktorů ze stejných oblastí ke své spokojenosti potřebují i učitelé. Učitelé stejně jako jiní zaměstnanci touží po odměnách, oceněních, chtějí být spokojeni s možností osobního i kariérního rozvoje, potřebují se cítit bezpečně, mít stabilní zaměstnání, kvalitní interpersonální vztahy s kolegy i vedením. Chtějí, aby byla respektována a zohledňována jejich individualita, snížena míra stresu při práci aj. Snad jediným motivačním faktorem učitelů, který se neobjevuje v uvedených metodách, je práce s dětmi. To však můžeme zdůvodnit předpokladem, že se jedná o specifikum motivačních faktorů k výkonu pedagogické profese.

Pro metody udržování vztahující se na talentované učitele může být využito metod talent managementu, a to zařazení do společnosti nadaných a využití programů pro společnost nadaných. Armstrong (2007) však uvádí, že odborníci od počátku rozvoje talent managementu upozorňují, že talent management má být využíván nejen pro řízení talentovaných jedinců, tzn. ne na základě tendence nadhodnocování určitých osob.

Tyto metody zvyšují motivaci, loajalitu, udržují talentované učitele ve společnosti dalších talentovaných učitelů, a tím je podpořena i spolupráce mezi nimi. Talentovaný učitel má díky metodám možnost uvědomit si svou výjimečnost, získává pocit uznání, zvyšuje se jeho motivace a pocit zodpovědnosti vůči škole. Běžně využívané metody jako je osobní individuální rozvoj, kariérní rozvoj, odměňování a oceňování dodávají talentovanému učiteli pocit jistoty, uznání, posilují jeho motivaci, naplňují jeho potřeby a dávají mu pocit, že je jeho talent rozpoznán. (Kursch, 2016, s. 99)

Metody, které Kursch (2016) uvádí jako nejčastěji používané v soukromých i veřejných organizacích, jsou odměňování, oceňování a osobní individuální rozvoj. Tyto metody jsou organizacemi zároveň považovány za nejefektivnější.

Frustrátory

Jelikož se faktory motivace učitelů shodují s běžnými postupy při udržování lidských zdrojů, které jsou obecně používány, je potřeba zamyslet se, jak v metodách zohlednit úskalí pojící se právě s výkonem pedagogické profese. K tomu nám mohou pomoci frustrátory učitelů, které jsou uváděny v této práci. Vychází z faktorů hygienických

a dalších faktorů, které uvádí Deiblová (2005, s. 80), Urban (2003), Armstrong (2005), Plamínek (2003), a z dalších faktorů, které jsou uvedeny nebo vyplývají z předchozích teoretických částí této práce. Jejich sumarizace je:

- nedostatečné finanční ohodnocení,
- velká psychická zátěž,
- neodpovídající postavení ve společnosti,
- nepřiměřené podmínky pro DVPP,
- nespokojenost s pracovním prostředím a pracovními podmínkami,
- nedostatečná podpora v administrativních úkonech,
- nedostatek učebních materiálů a pomůcek pro výuku,
- absence adaptačních programů,
- složení studentů,
- finanční zdroje školy,
- působení ve škole s vyšším zastoupením dětí se speciálními vzdělávacími potřebami,
- vysoká míra stresu, únava,
- nízký rozsah kompetencí,
- špatné interpersonální vztahy,
- špatná reputace školy,
- nedemokratický styl řízení,
- špatné fyzické pracovní podmínky,
- nízká bezpečnost práce.

Frustrátory učitelů jsou ve většině uvedených případů shodné s frustrátory jiných zaměstnanců. Ne všechny frustrátory lze vedoucími pracovníky eliminovat. Je však možné je kompenzovat nástroji v oblastech odměňování, oceňování, osobního a kariérního rozvoje, podpory interpersonálních vztahů aj.

3.3.2 Nástroje metod udržování talentovaných

Na základě využitých zdrojů jsou uváděny nástroje, které mohou přispět k eliminaci či kompenzaci frustrátorů. Pokud bychom tyto nástroje pro potřeby této práce rozdělili na nástroje finanční, hmotné a nehmotné, zjistíme, že nástrojů nehmotných je nejvíce. Finanční nástroje je možné obsáhnout v metodě odměňování, která je pro účely této práce vnímána pouze jako odměňování finanční.

Finanční nástroje, kterými mohou být talentovaní učitelé motivováni k vykonávání smluvené práce a dosahování požadovaného výkonu, jsou:

- mzda⁹ / plat,¹⁰
- nárokové složky platu,¹¹
- nenárokové složky platu.¹² (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012; MŠMT, 2023a)

Mezi hmotné nástroje, které může škola využívat při metodách udržování, se mohou řadit hmotné prostředky. Těmi jsou například:

- materiální vybavení školy (přidělení místností s vhodným vybavením, jako je např. kopírka, interaktivní tabule aj.),
- osobní vybavení (osobní notebook, pomůcky pro realizaci výuky). (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012)

Nehmotné nástroje jsou zaměřené na psychickou a emocionální podporu zaměstnanců. Jedná se o nejpočetnější skupinu nástrojů, kterými lze talentované učitele udržovat. Tyto nástroje jsou využívány metodami, které se zaměřují na osobní individuální rozvoj, kariérní rozvoj, adaptaci zaměstnanců, interpersonální vztahy, externí působení školy aj.

⁹ „Mzdou se rozumí peněžité plnění [...] poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“ (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s.109)

¹⁰ „Ve veřejném školství se odměňuje platem, přičemž plat zaměstnanců [...] určuje zaměstnavatel (ředitel školy), a to podle zákoníku práce, nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a v jejich mezích podle kolektivní smlouvy, je-li ve škole mezi zaměstnavatelem a místní odborovou organizací uzavřena, popřípadě vnitřního předpisu vydaného zaměstnavatelem.“ (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012, s. 143)

¹¹ Tj. nárokové příplatky, kterými se rozumí např. příplatek za vedení, specializační příplatek, zvláštní příplatek aj. (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012, s. 134–138)

¹² Tj. osobní příplatek, odměna (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012, s. 139)

Vybrané nehmotné nástroje jsou:

- možnost individuálního osobního rozvoje,
- možnost kariérního rozvoje,¹³
- možnost dalšího vzdělání pedagogických pracovníků,¹⁴
- realizace zájmových aktivit, kroužků,
- podpora kvalitních interpersonálních vztahů,¹⁵
- prestiž a image školy,
- bezpečné prostředí,
- kvalita kontaktu s vedením,
- možnost seberealizace,¹⁶
- verbální oceňování, uznání,
- zpětná vazba,¹⁷ ¹⁸
- rotace práce,
- ohodnocení na základě výkonu,
- přizpůsobení práce jedinci,
- rovnováha mezi prací a soukromým životem,
- přizpůsobení pracovní doby možnostem zaměstnance,
- solidní chování vedení,
- přizpůsobení druhu práce,
- stabilizace pracovního místa,
- adaptační program,¹⁹

¹³ „Gradace profesní dráhy učitele spojená s postupným přebíráním pozic ve škole a platovým postupem.“ (Průcha et al., 2003, s. 97)

¹⁴ „Vzdělávání učitelů v průběhu jejich profesní dráhy. Je chápáno jako právo a povinnost učitelů v činné službě. Plní dvě hlavní funkce – standardizační a rozvojovou, tj. má jednak zajišťovat udržení kvality a úroveň stávajícího vzdělávacího systému, jednak iniciovat a podpořit jeho rozvoj a inovace.“ (Průcha et al., 2003, s. 37)

¹⁵ Interpersonální vztahy, tj. „mezilidské vztahy. V pedagogickém kontextu vztahy v rodině, ve třídě, učitelském sboru, ve škole, vztahy mezi učiteli a žáky, mezi učiteli a rodiči, učiteli a veřejností.“ (Průcha et al., 2003, s. 92)

¹⁶ Seberealizace, tj. „nacházení sebe sama ve smysluplné činnosti; plné uplatnění a rozvinutí schopností i dovedností člověka, stávání se osobností.“ (Průcha et al., 2003, s. 209)

¹⁷ „Jeden z nejdůležitějších prvků řízení různých systémů, zpětný vliv řízeného procesu na řídicí orgán, přenos informace o výstupu určitého děje na jeho vstupní faktory.“ (Průcha et al., 2003, s. 314)

¹⁸ „Poskytování informací o tom, jak si vedli, pokud jde o výsledky, události, kritické případy a důležité, žádané chování.“ (Armstrong, 2011, s. 121)

- mentoring,²⁰
- koučování,^{21, 22}
- counselling.²³ (Bělohlávek, 2016; Urban, 2003; Plamínek, 2003; Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001; Píšová a Duschinská et al., 2011; Armstrong, 2011; Dvořáková et al., 2012; Armstrong, 2002, Kursch, 2016)

Kursch uvádí nástroje pro udržování talentovaných z generace Y²⁴. Z pohledu využitelnosti by se mělo jednat o nástroje, které by mohly být v současnosti i budoucnosti podstatnými při udržování talentovaných. Těmito nástroji jsou:

- kariérové příležitosti,
- zpětná vazba,
- korporátní kultura,
- školení a rozvoj,
- rotace práce,
- ohodnocení na základě výkonu,
- značka a jméno zaměstnavatele,
- mentoring,
- akcie a opce společnosti,
- zajištění na důchod,
- přizpůsobení práce jedinci,
- balanc mezi prací a soukromým životem,
- vybavení, další služby. (Kursch, 2016, s. 81)

¹⁹ Adaptace, tj. „Obecně proces přizpůsobení se něčemu. [...] Adaptace sociální – přizpůsobení se člověka novým sociálním podmínkám.“ (Průcha et al., 2003, s. 11)

²⁰ „Předávání zkušeností staršími zaměstnanci mladším.“ (Průcha et al., 2003, s. 120)

²¹ „Metoda rozvoje osobnosti uplatňující se dnes při vzdělávání dospělých v podnikové praxi. Kouč ovlivňuje v individuálním přístupu tak, aby zvyšoval jeho iniciativnost, samostatnost a tvořivost a tím i jeho pracovní výkon.“ (Průcha et al., 2003, s. 107)

²² „Osobní přístup (obvykle typu 1 + 1) uskutečňující se při výkonu práce, který má pomoci lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň odborné způsobilosti.“ (Armstrong, 2011, s. 184)

²³ „Counselling patří k novějším přístupům adaptace zaměstnance. Jde o vzájemné konzultování a informování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným, nadřízeným a podřízeným. Může probíhat napříč jednotlivými úrovněmi řízení v organizaci i na stejné hierarchické úrovni. Pracovník si svého counsellora zvolí sám. Zdůrazňován je neformální způsob učení, který je považován za vysoce efektivní. Metoda je časově náročná.“ (Kmošek, 2018)

²⁴ Generace, která by měla v blízké budoucnosti tvořit převážnou část populace v produktivním věku.

Ze souvislostí uvedených v této kapitole vyplývá, že metody udržování talentovaných učitelů se ve vysoké četnosti ztotožňují s obecnými metodami udržování, které jsou využívány při řízení lidských zdrojů. Za nejčastěji využívané i nejefektivnější jsou považovány metody odměňování (finanční), oceňování (nefinanční) a individuálního osobního rozvoje. Metody je možné vybírat na základě motivačních faktorů a frustrátorů zaměstnanců. U učitelů jsou za motivační faktory považovány např. práce s dětmi, finanční ohodnocení, kvalitní interpersonální vztahy aj. Frustrátory učitelů jsou např. stres, nedostatečná podpora v administrativních úkonech, finanční zdroje školy aj. Výběr těchto metod závisí na vlastním posouzení vedoucích pracovníků. Tato část strategického řízení je v jejich kompetenci. Z teoretických východisek vyplývá, že je vhodné přizpůsobit volbu metod udržování individuálním motivačním faktorům učitele. Aby bylo možné ověřit, do jaké míry jsou jaké faktory pro učitele podstatné, bude tato skutečnost ověřena v praktické části této práce. V praktické části bude mimo jiné předmětem zkoumání také četnost využití metod udržování a jejich analýza z hlediska spokojenosti učitelů.

Praktická část

4 Úvod praktické části

Hlavním cílem praktické části je ověřit a prozkoumat předpoklady vycházející z teoretické části této práce. Cílem teoretické části bylo identifikování metod udržování talentovaných učitelů. V souvislosti s tím si praktická část klade za cíl vyzkoumat, zda jsou tyto metody udržování talentovaných učitelů aplikovány do strategického řízení učitelů, v jaké míře jsou učitelé s těmito metodami spokojeni, a zda se cítí být efektivně motivováni.

Praktická část si klade za cíl přinést odpovědi na pět tematických okruhů. Prvním okruhem je běžná charakteristika výzkumného vzorku respondentů. Druhý okruh se zaměřuje na pojetí talentu v učitelství profesí. Třetí okruh je věnován motivaci jako nástroji udržování učitelů a zkoumá motivační faktory učitelů v oblasti odměňování, oceňování, osobního individuálního rozvoje a v oblasti práce s dětmi/mládeží. Čtvrtý okruh identifikuje nástroje metod udržování a zhodnocuje četnost jejich využití, a to i v procesu adaptace a syndromu vyhoření. Poslední pátý okruh ověřuje naplnění faktorů spokojenosti učitelů a sleduje vazbu jednotlivých frustrátorů na možnou fluktuaci.

5 Metodologie

5.1 Cíl výzkumu a výzkumné metody

Cíl výzkumu vychází z hlavního tématu práce a je jím způsob a četnost využívání identifikovaných metod udržování talentovaných učitelů pracujících ve školách. Cílem výzkumu není potvrzení či vyvrácení hypotéz. Jeho charakter je detekční a slouží k ověřování poznatků teoretické části a ke zjišťování podrobností o jevech uváděných v teoretické části. Tato detekce může přinést podněty pro zefektivnění procesu udržování talentovaných učitelů.

Pro předpoklady vzniku výsledků výzkumu jsou vytvořeny čtyři výzkumné otázky:

- Jaká je představa učitelů o talentovaném učiteli?
- Jaké jsou motivační faktory učitelů pro výkon učitelství profesí?
- Jakými metodami udržování jsou učitelé udržováni ve výkonu učitelství profesí?
- Jaké faktory ovlivňují setrvání učitelů ve výkonu učitelství profesí?

Tato výzkumná část si klade za cíl tyto otázky zodpovědět a uvést do kontextu s teoretickou částí této práce.

Pro výzkumný proces bylo za výzkumnou metodu vybráno dotazníkové šetření. Jedná se o kvantitativní šetření, které formou dotazování zjišťuje odpovědi na otázky. Dotazník je písemnou formou šetření, která přináší písemné odpovědi. V případě této práce se jedná o dotazníky elektronické, které byly distribuovány mezi učitele. Distribuce probíhala do škol, na které mám sociální vazby. Těmito školami je Masarykovo gymnázium Vsetín, ZŠ Tuchlovice a MŠ a ZŠ Senomaty. Další dotazníkové šetření probíhalo přes sociální sítě, konkrétně ve Facebookových skupinách, jejichž členové jsou převážně učitelé. Výsledná data se vztahují k časovému období školního roku 2023/2024.

Z důvodu ochrany soukromí respondentů byl dotazník anonymní.

5.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Dotazník byl cílen na učitele profesně působící ve školách. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 105 respondentů. 90 (85,7 %) z nich bylo ženského pohlaví a 15 (14,3 %) mužského pohlaví.

Následující řádky textu ověřují reprezentativnost daného výzkumného vzorku. Statistické údaje uvádí, že počet učitelů Masarykova gymnázia Vsetín je zastoupen v 21,3 % muži a 78,7 % ženami. Zastoupení učitelů gymnázia v dotazníkovém šetření je tvořeno z 20,8 % muži a 79,2 % ženami. Tento výzkumný vzorek lze tedy považovat za reprezentativní.

Počet učitelů ZŠ Tuchlovice je zastoupen v 8 % muži a 92 % ženami. Zastoupení učitelů ZŠ Tuchlovice v dotazníkovém šetření je tvořeno z 10 % muži a 90 % ženami. Tento výzkumný vzorek lze také považovat za reprezentativní.

Počet učitelů ZŠ a MŠ Senomaty je zastoupen z 12,5 % muži a 87,5 % ženami. Zastoupení učitelů ZŠ a MŠ Senomaty v dotazníkovém šetření je ovšem tvořeno ze 100 % ženami. Vzhledem k tomu, že tento výzkumný vzorek nelze považovat za reprezentativní, je třeba brát na tuto skutečnost ohled v celkových výsledcích výzkumu.

Dotazník byl dále šířen mezi učitele pomocí sociálních sítí. Aby byla dodržena etika výzkumu a dotazník byl co nejvíce anonymizován, nebyla v něm uvedena otázka, která by vedla k zjištění, na jaké škole daný učitel působí.

Nejpočetnější skupina respondentů (37,1 %) je ve věkovém rozmezí 31–45 let. Druhou nejpočetnější skupinou respondentů (25,7 %) jsou učitelé ve věku 25–30 let, kteří jsou z logiky věci začínajícími učiteli. Třetí nejpočetnější skupinou (20 %) jsou učitelé ve věkovém rozmezí 46–60 let.

Nejčastější místo působení dotazovaných respondentů je druhý stupeň ZŠ (35,9 %). Druhé a třetí místo je shodnou procentuální hodnotou (20,5 %) zastoupeno střední školou a prvním stupněm ZŠ. Mateřských škol a ZUŠ jsou respondenty zastoupeny nejméně (10,3 %).

Délka praxe ve škole, v níž aktuálně působí, je nejčastěji zastoupena časovým rozmezím 0–3 roky (28,6 %). Následuje časové rozmezí 6–10 let (20 %), 4–5 let (17,1 %), 11–20 let (14,3 %), 21–30 let (11,4 %), 31 a více let (8,6 %). Respondenti svými odpověďmi relativně rovnoměrně zastoupili veškeré uváděné možnosti délky praxe na konkrétní škole.

Celková délka učitelské praxe však poukazuje na rozdílné výsledky. Nejpočetnější skupinou je skupina, která uvádí, že v pedagogické praxi působí 11–20 let (25,7 %). To ukazuje na fakt, že ke fluktuaci mezi školami dochází i u dotazovaných respondentů. Druhou nejpočetnější délkou celkové učitelské praxe je rozmezí 4–5 let (20 %). Třetí rozmezí délky praxe je 6–10 let (17,1 %). Poměrně velkým počtem respondentů je uvedena délka celkové praxe 31 a více let (14,3 %). Následují rozmezí 21–30 let a 0–3 roky zastoupené identickou procentuální hodnotou 11,4 %.

Většina respondentů (91,5 %) je v současné škole spokojená (42,9 % je smířlivě spokojeno, 34,3 % zcela spokojeno bez výhrad, 14,3 % je spokojeno relativně a očekává vývoj situace). Nespokojených respondentů je pouze 5,8 %. 2,9 % nespokojených plánuje opustit školu a 2,9 % plánuje opustit školství jako takové.

Úvodní část dotazníku nám tedy dává informace o tom, že většinou respondentů jsou ženy produktivního věku nejčastěji pracující na základních a středních školách. Velká část z nich prochází adaptační fází v nové škole, většina má však za sebou celkovou pedagogickou praxi přesahující dobu pěti let a v nové škole se cítí spokojeně.

5.3 Popis dotazníku

Dotazníkové šetření bylo prováděno formou otevřených a uzavřených otázek. Obsahovalo 41 otázek, které jsou rozřazeny do pěti tematických okruhů.

Prvním okruhem je běžná charakteristika výzkumného vzorku respondentů. V dotazníku respondenti uvedli své pohlaví, věk, druh školy, ve které působí, délku své pedagogické praxe, délku působení na aktuální škole a obecnou spokojenost se školou jako takovou.

Účelem této části dotazníku je získat alespoň základní představu o respondentovi. Tyto informace je případně možné zohlednit při propojení s jinými otázkami z dotazníků.

Druhý okruh se zaměřuje na pojetí talentu v učitelské profesi. Zkoumá, jakou představu mají učitelé o učitelích talentovaných. Zda se například liší od jiných učitelů na úrovni dovedností, znalostí nebo zkušeností. Dává možnost porovnat, jakým způsobem se respondenti ztotožňují s kritérii talentovaného učitele, jak je uvádí ČŠI. Přináší také otázku, nakolik respondenti sami sebe vnímají jako učitele talentovaného. Tento okruh také zkoumá, zda škola, ve které respondenti působí, podporuje talentované učitele a jakými metodami tak případně činí. Okruh zaměřený na talent se v dotazníku objevuje ze dvou důvodů. Jedním je skutečnost, že téma práce spadá do oblasti talent managementu, a druhým je fakt, že téma práce je konkretizováno na talentované učitele.

Třetí okruh je věnován motivaci jako nástroji udržování učitelů a zkoumá motivační faktory učitelů. Dotazník sbírá odpovědi, zda respondenti považují motivaci jako nástroj, kterým je možné udržet učitele ve školách. Ptá se na jejich osobní motivační faktory, které je přivedly k pedagogické profesi. Pokouší se zjistit, zda se jejich motivace k výkonu učitelské profese po procesu adaptace změnila a zjišťuje, jaké motivační faktory je u učitelské profese aktuálně udržují. Dotazník také sleduje spokojenost respondentů s naplněním motivačních faktorů v oblasti finančních odměn, osobního rozvoje, ocenění a práce s dětmi. Zkoumá motivační faktor, bez kterého by nebylo pro respondenty možné práci učitele vykonávat, a zjišťuje, jak moc jsou respondenti individuálně motivováni. Všechny motivační faktory, které se v praktické části objevují, jsou popsány i v části teoretické. Podstatou těchto otázek je ověření teoretických předpokladů této práce a zjištění podrobností o nich.

Čtvrtý okruh identifikuje nástroje metod udržování a zhodnocuje četnost jejich využití. Zaměřuje se na zjištění, jaké konkrétní finanční a nefinanční nástroje jsou využívány metodami udržování ve školách, kde respondenti působí. Od respondentů je také zjišťováno, jak jsou s nástroji, které jsou na ně školou v oblasti udržování uplatňovány, spokojeni. Šetření klade otázky cílené na zjištění nástrojů používaných při adaptačním procesu i při opatřeních souvisejících se syndromem vyhoření.

Pátý okruh otázek dotazníkového šetření ověřuje naplnění faktorů spokojenosti učitelů a sleduje vazbu jednotlivých frustrátorů na možnou fluktuaci učitelů.

Poslední otázka je ponechána jako možnost případných připomínek respondentů k dotazníkovému šetření nebo tématu udržování talentovaných učitelů.

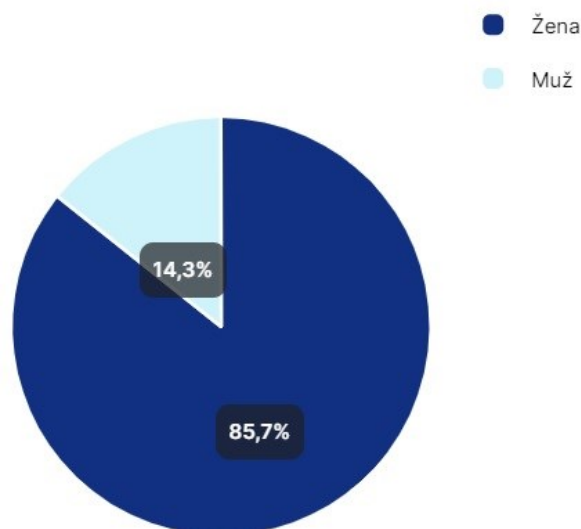
6 Výsledky výzkumu

Tato kapitola shrnuje výsledky dotazníkového šetření vztahujícího se k tématu této bakalářské práce, které proběhlo ve školním roce 2023/2024 mezi učiteli působícími ve školách.

Tato data jsou analyzována podle předem stanovených kritérií, kterými jsou charakteristika výzkumného vzorku, pojetí talentu v učitelské profesi, motivace jako nástroj udržování talentovaných, identifikace nástrojů metod udržování a naplnění faktorů spokojenosti učitelů.

6.1 Charakteristika výzkumného vzorku

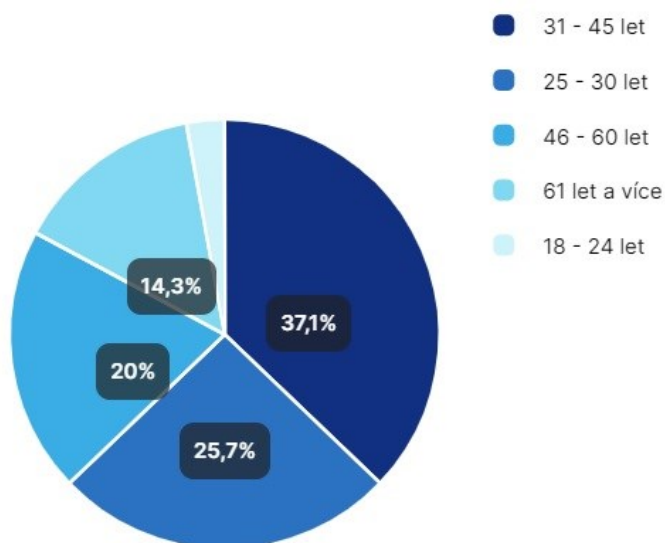
Graf 1 – Procentuální zastoupení učitelů podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1 zaznamenává procentuální zastoupení mužů a žen mezi respondenty. Mezi 105 respondenty se nachází 90 žen (85,7 %) a 15 mužů (14,3 %). Tato skutečnost vylučuje možnost analýzy dotazníkového šetření na základě pohlaví, protože genderově nerovnoměrné rozvrstvení respondentů by nepřineslo konstruktivní závěry.

Graf 2 – Procentuální zastoupení učitelů podle věku



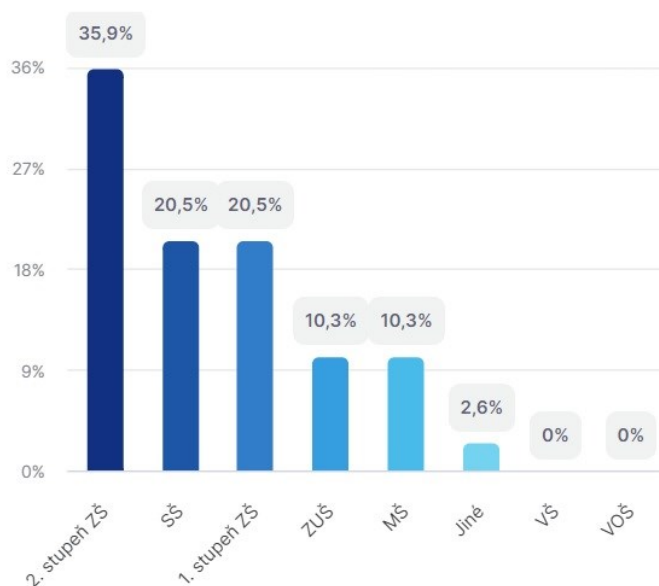
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 zaznamenává procentuální zastoupení věkového rozmezí respondentů. Výsledky ukazují nejpočetnější zastoupení věkového rozmezí 31–45 let, které je tvořeno 37,1 % respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věkovém rozmezí 25–30 let. Ti tvoří 25,7 % celkového počtu respondentů. Třetí nejvíce volená odpověď je tvořena 20 % a je jí věkové rozmezí 46–60 let. Nejméně početnými skupinami jsou věkové rozmezí 61 a více let (14,3 %) a 18–24 let (2,9 %).

U věkové hranice 25–30 let se jedná se o učitele produktivního věku, kteří jsou z východisek teoretické části a s ohledem na obecný předpoklad, že učitelé vstupují do zaměstnání po dokončení studií přibližně ve věku 25-28 let, považováni za učitele v průběhu adaptačního procesu.

Okrajové hodnoty věkového rozmezí 61 a více let a 18–24 let jsou očekávané, protože někteří učitelé nad věkovou hranicí 61 mohou mít nárok na důchod a tím pádem již v zaměstnání nesetrvávat a učitelé ve věku 18-24 let nemají splněnou kompletní pedagogickou kvalifikaci, tím pádem je jich v zaměstnání zastoupeno také méně.

Graf 3 – Procentuální zastoupení druhů škol, ve kterých učitelé působí



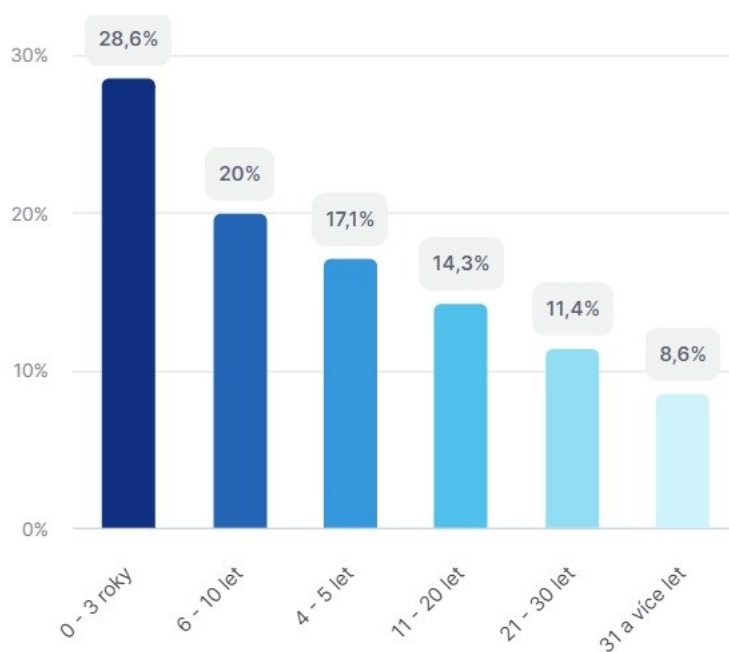
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 znázorňuje, jakými procenty respondentů jsou obsazeny jednotlivé druhy škol. 35,9 % odpovídá působení na druhém stupni základních škol. Identicky 20,5 % je zastoupeno působení na středních školách a prvním stupni základních škol. Mateřské školy a základní

umělecké školy jsou každé zastoupeny 10,3 % respondentů. 2,5 % respondentů uvedlo, že působí na jiném druhu škol, ale nespecifikovalo na jakém. Takhle odpověď je tedy považována za pro výzkum neplatnou. Na vysokých školách a vyšších odborných školách nepůsobí žádní respondenti.

Výsledné šetření ukazuje, že nejpočetněji působí respondenti na základních školách, a to s převahou druhostupňové pedagogiky. Hned po nich respondenti nejčastěji pracují na školách středních a nejméně často ve školách mateřských a základních uměleckých.

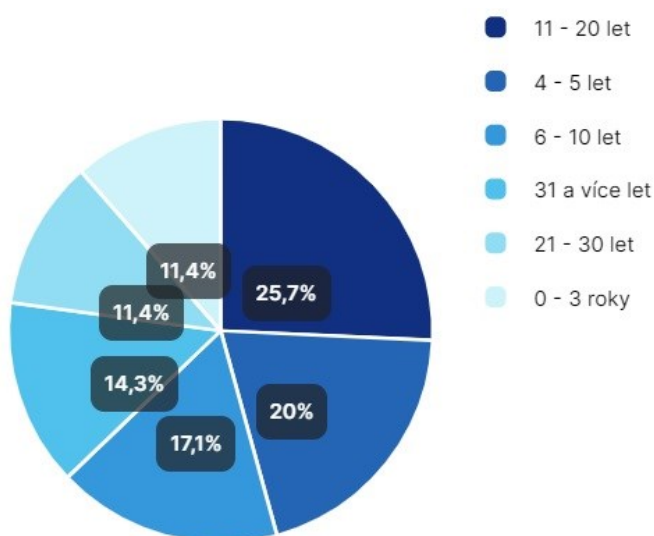
Graf 4 – Procentuální zastoupení délky učitelské praxe ve stávající škole



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 znázorňuje délku působení respondentů ve škole, ve které aktuálně pracují. Nejčastěji, a to v 28,6 % zastoupení, v ní respondenti pracují 0–3 roky. S využitím teoretických východisek teoretické části práce vyvozují, že se jedná o délku pracovního poměru, který je dobou adaptačního procesu. Pokud bychom za délku adaptace považovali dobu pěti let, jak je také v teoretické části uváděno v kapitole 3.2, bylo by dle výsledků v adaptačním procesu 45,7 % respondentů. Zbylou část, kterou tvoří respondenti po adaptačním období, tvoří celkem 54,3 % respondentů. Graf nám tedy ukazuje, že počet respondentů v adaptačním procesu a počet respondentů mimo něj je relativně podobný.

Graf 5 – Procentuální zastoupení celkové délky pedagogické praxe učitelů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 znázorňuje celkovou délku pedagogické praxe respondentů. Výsledky ukazují, že nejčastěji s 25,7 % pracují učitelé v pedagogické profesi 11–20 let. V prvních třech letech působení ve školské profesi se nachází 11,4 % a dohromady s respondenty, kteří jako učitelé pracují 4–5 let, tvoří celkem 31,4 % z dotazovaných respondentů. Toto procento vypovídá také o celkovém počtu zastoupení učitelů v adaptačním procesu. Tento výsledek koliduje s výsledkem grafu 4, který ukazuje, že v adaptačním procesu se nachází 45,7 % respondentů. Výsledek ukazuje na 14,3% fluktuaci respondentů, která proběhla formou změny pracovního místa ve školství. 68,5 % respondentů tvoří učitelé, kteří pracují jako učitelé déle než 5 let, tedy je z teoretických východisek této práce považují za učitele, kteří již prošli adaptační fází výkonu učitelé profese.

Respondenti uvádí v procentuálním zastoupení zhruba 91,5 % svou spokojenost ve stávající škole. 34 % z nich je spokojeno zcela, neplánuje rozvázání pracovního poměru a v této škole chce nadále pracovat. 42,9 % respondentů je spokojených i přes výhrady, vnímají to tak, že každá škola má svá pro a proti. Relativně spokojených respondentů je 14,3 %. Tito respondenti čekají, jak se jejich pracovní podmínky zlepší či zhorší, a pak se případně rozhodnou, zda budou v zaměstnání dále setrvávat či nikoli.

Nespokojených respondentů v aktuálním zaměstnání je zhruba 5,8 %. Jejich nespokojenost je rovnoměrně 2,9 % zastoupena absolutní nespokojeností s celou učitelé profesí,

a proto plánují opuštění školství, a nespokojeností se školou, v níž působí, kdy plánují rozvázání pracovního poměru. 2,9 % si vybralo jinou odpověď, než nabízí dotazníkové šetření, ale blíže svou spokojenost/nespokojenost nespécifíkovali, a proto je pro účely této práce odpověď irelevantní.

6.2 Pojetí talentu v učitelské profesi

Pojetí talentu u učitelů bylo zkoumáno metodou otevřených otázek. Dotazník se ptá, jakých je pět nejpodstatnějších kritérií, která má splňovat talentovaný učitel. Výsledek šetření přináší odpověď na to, jakými hodnotícími kritérii je talentovaný učitel. Z pohledu pěti kritérií, která byla respondenty nejčastěji uváděna, je talentovaný učitel empatický, kreativní, dále a soustavně se vzdělávající, nadšený pro svůj obor a práci s dětmi a férový. Mezi další kritéria, která jsou respondenty uváděna, patří, že talentovaný učitel má být odborně zdatný, komunikativní, schopný zaujmout žáky a udržet jejich pozornost, flexibilní, vzdělaný, má mít kladný vztah k dětem, pracovitý, spolupracující s kolegy, schopný sebereflexe a přistupující k výkonu pedagogické profese pozitivně.

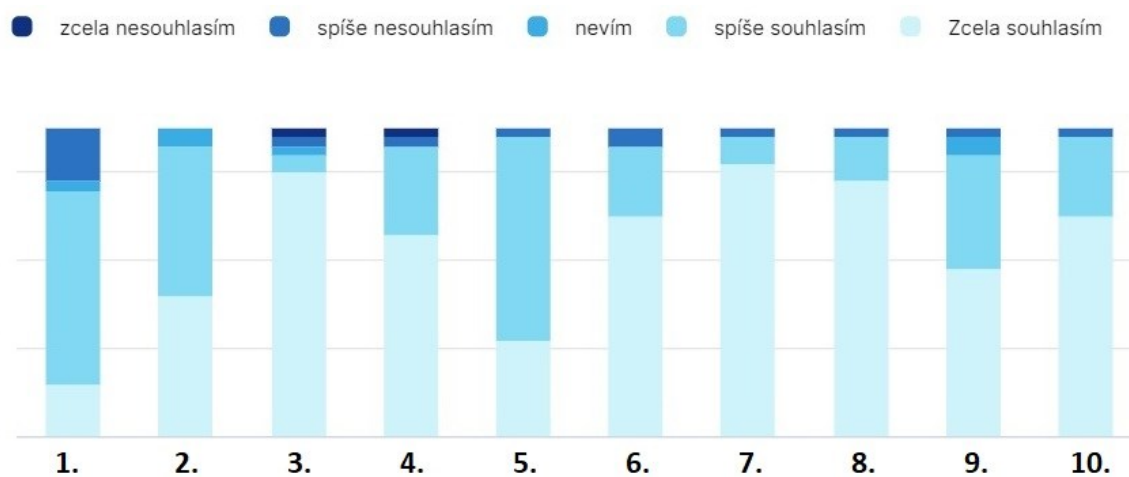
Z hlediska jejich pohledu na talentovaného učitele byla respondentům představena kritéria ČŠI hodnotící kvalitu učitele, která jsou uvedena v teoretické části této práce. Šetření zjišťovalo, zda se respondenti s názory na hodnotící kritéria kvalitního učitele ztotožňují či nikoli. Tato u respondentů ověřovaná kritéria jsou následující:

- 1. Kvalitní učitel je kvalifikovaný. (Souhlasí 80 % respondentů.)
- 2. Kvalitní učitel je profesně zdatný. (Souhlasí 94,3 % respondentů.)
- 3. Kvalitní učitel přistupuje k dětem s respektem. (Souhlasí 91,4 % respondentů.)
- 4. Kvalitní učitel je vstřícný. (Souhlasí 94,3 % respondentů.)
- 5. Kvalitní učitel je profesionálně vystupující. (Souhlasí 97,1 % respondentů.)
- 6. Kvalitní učitel podporuje rozvoj odpovědnosti u dětí. (Souhlasí 94,3 % respondentů.)
- 7. Kvalitní učitel si uvědomuje vlastní odpovědnost. (Souhlasí 97,1 % respondentů.)
- 8. Kvalitní učitel je otevřený výměně zkušeností. (Souhlasí 97,1 % respondentů.)

- 9. Kvalitní učitel konstruktivně spolupracuje s kolegy. (Souhlasí 91,4 % respondentů.)
- 10. Kvalitní učitel soustavně rozvíjí vlastní vzdělání, rozhled a schopnosti. (Souhlasí 97,1 % respondentů.)

Celkové odpovědi na otázku týkající se kritérií ČŠI ukazuje graf číslo 6:

Graf 6 – Zastoupení odpovědi hodnotící shodu učitelů s kritérii hodnotícími kvalitu učitele

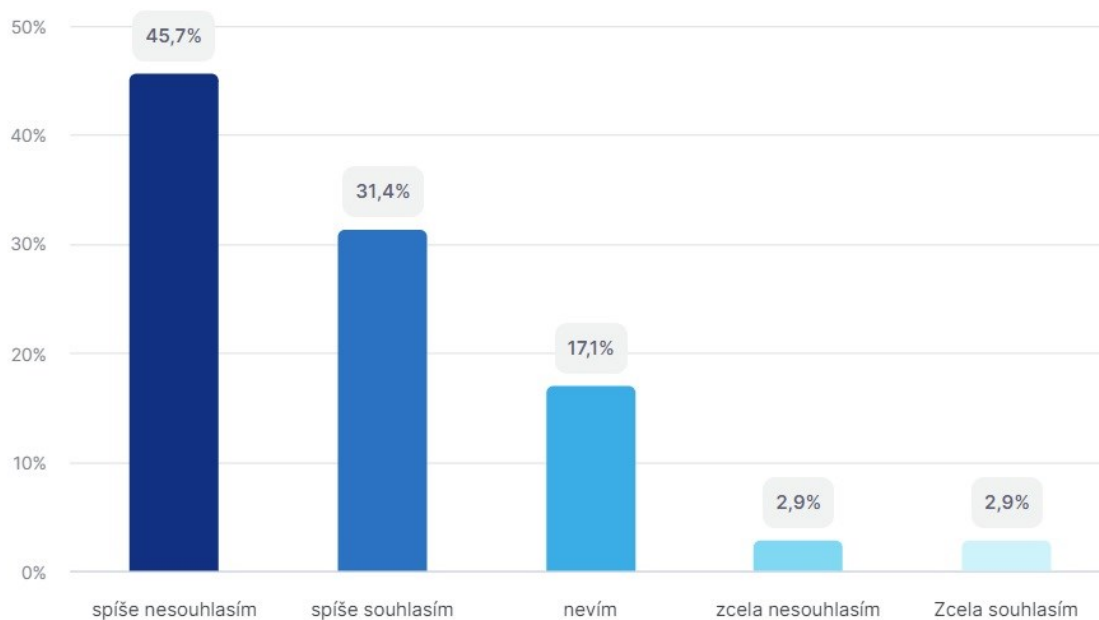


Zdroj: Vlastní zpracování

Po zvážení kritérií, kterými je možné hodnotit talentovaného učitele, se další šetření týká zjištění, zda respondenti sami sebe považují za učitele talentované. Na tuto odpovídá 62,9 % respondentů kladně a jen 5,7 % záporně. Odpovědí si není jisto 31,4 % respondentů.

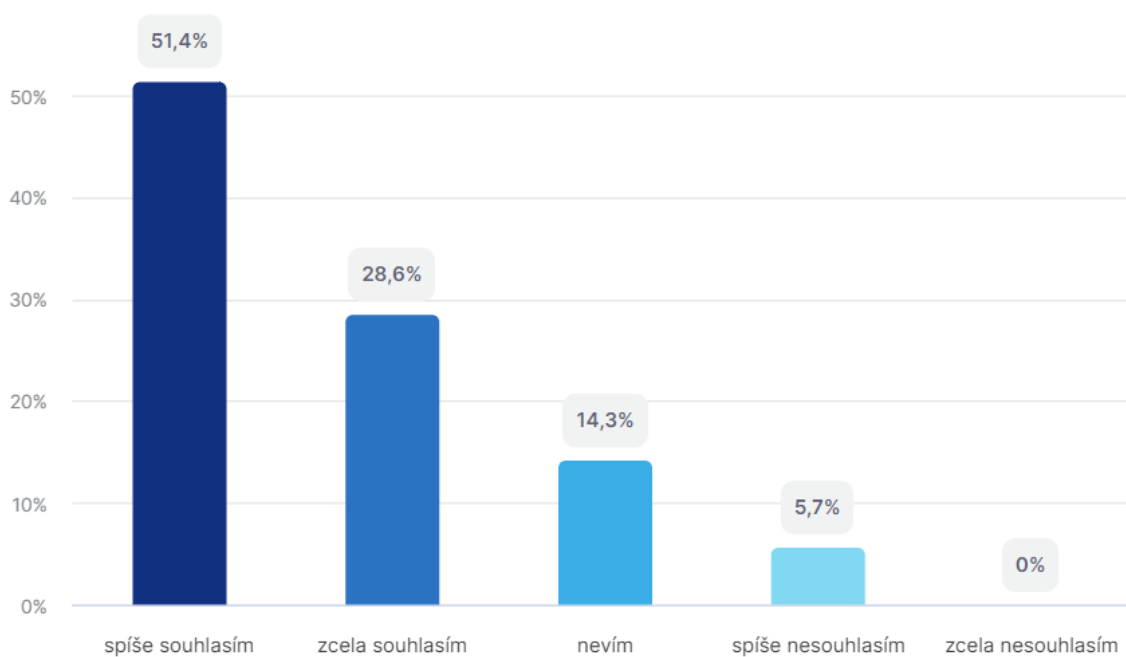
Podstatná část respondentů je přesvědčena o svém talentu. Je tedy otázkou, čím se od netalentovaných učitelů odlišují. Vnímají rozdíl mezi učitelem a talentovaným učitelem jako rozdíl na úrovni oborových znalostí, pedagogických dovedností či pedagogických zkušeností? Největší nesouhlas získalo tvrzení, že rozdíl mezi talentovaným učitelem a učitelem je na úrovni oborových znalostí. S tím nesouhlasí 48,6 % respondentů. Následuje tvrzení o vnímaném rozdílu na úrovni pedagogických zkušeností, se kterým nesouhlasí 31,4 %. Nejvíce respondenti souhlasí s tvrzením, že rozdíl mezi učitelem a talentovaným učitelem vnímají na úrovni rozdílu v pedagogických dovednostech. S tímto tvrzením souhlasí 80 % respondentů. Na dílčí odpovědi odkazují grafy 7, 8 a 9:

Graf 7 – Procentuální zastoupení souhlasu s vnímáním rozdílu mezi učitelem a talentovaným učitelem na úrovni oborových znalostí



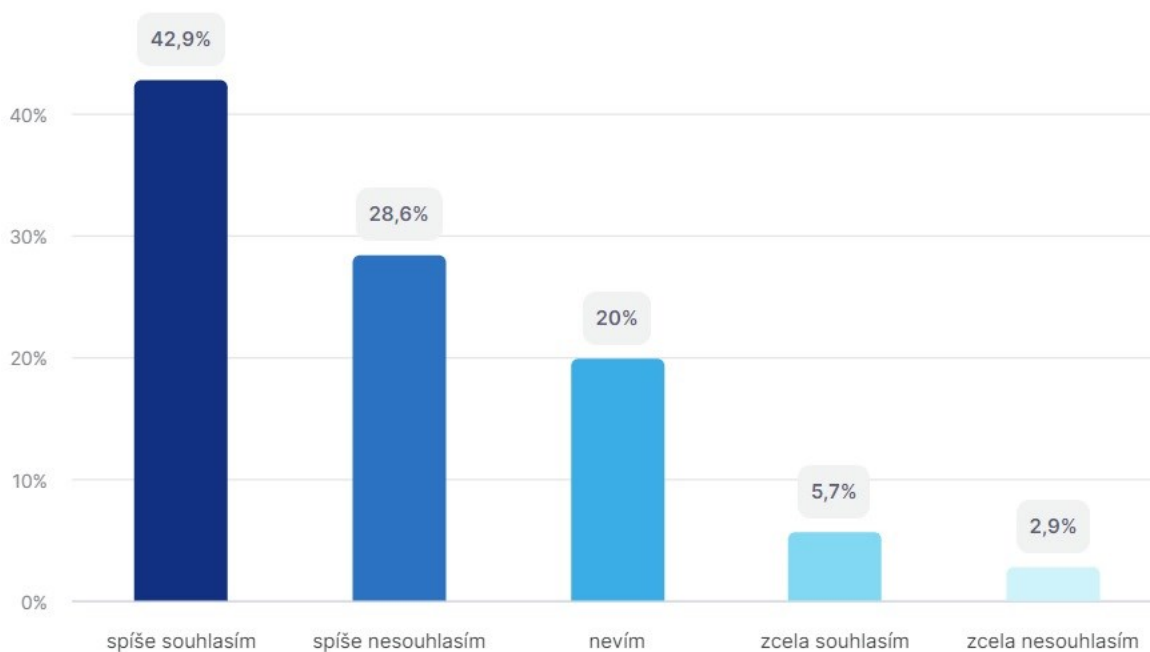
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 – Procentuální zastoupení souhlasu s vnímáním rozdílu mezi učitelem a talentovaným učitelem na úrovni pedagogických dovedností



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 – Procentuální zastoupení souhlasu s vnímáním rozdílu mezi učitelem a talentovaným učitelem na úrovni pedagogických zkušeností



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazují, že ačkoli se část respondentů cítí být talentovanými učiteli a sami talentovaného učitele od jiných učitelů na základě konkrétních předpokladů rozlišují, školy, ve kterých respondenti působí, v 60 % nabízí učitelům stejnou podporu při výkonu profese bez rozdílu, zda se jedná o učitele talentované, či nikoli. V případě poskytování podpory se jedná převážně o odměňování. Skutečnost, že škola využívá speciální programy pro nadané, uvádí jen 2,2 % respondentů.

6.3 Motivace jako nástroj udržování talentovaných

Motivační faktory, které učitele přivedly k výkonu pedagogické profese, jsou nejčastěji práce s dětmi a zájem o vyučovaný obor. Práci s dětmi uvádí jako motivační faktor 71,4 % respondentů a zájem o konkrétní obor 54,3 %. Třetí příčka motivačních faktorů k výkonu profese patří s 14,2 % zastoupením respondentů vnímané schopnosti učit, možnosti osobního rozvoje, předchozím učitelským zkušenostem, výhodě spatřované v pracovní době, stabilitě zaměstnání a přání prospět společnosti. Nejmenšími motivačními faktory

respondentů pro vstup do učitelské profese jsou možnost dalšího vzdělávání, rodinná tradice a touha po uznání.

Motivační faktory, se kterými učitelé vstupují do pedagogické profese, se mohou měnit. Šetření zkoumalo, jestli se měnila motivace respondentů k výkonu učitelské profese v porovnání s prvními třemi lety jejich pedagogické praxe. Z výsledků vyplývá, že vnitřní motivace se u 45,7 % respondentů nezměnila. Stoupla u 25,7 % a klesla u 22,9 %. To je vcelku uspokojivý výsledek pro otázku, zda jsou učitelé i přes mnohdy složitý proces adaptace stále vnitřně pozitivně motivováni k výkonu učitelské profese. Respondenti, jejichž motivace se změnila k lepšímu, uvádí, že se cítí vnitřně více motivovaní, jelikož získali sebevědomí, uvědomili si přínos této profese pro společnost nebo získali možnost osobního růstu. Radují se z pokroku svého i žáků a spatřují reálný progres, který jim vlastní pracovitost ukazuje. Radost jim přináší možnost obohacovat žáky, naplňovat jejich potřeby a uvádí, že větší radost práce jim přináší i možnost sebevzdělávání v oboru.

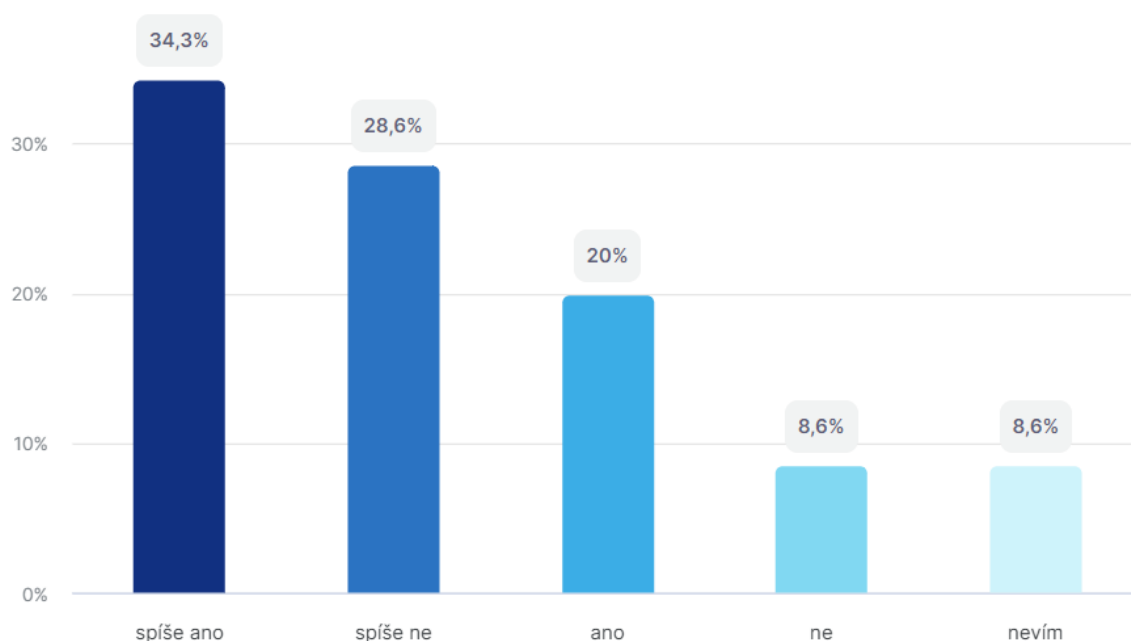
U 22,9 % respondentů však motivace k výkonu pedagogické profese klesla. Tito respondenti jsou nespokojení s množstvím přesčasové práce, mají pocit finančního podhodnocení své práce. Nejsou spokojeni se složitým procesem a malou pomocí v procesu vzdělávání některých žáků. Cítí se nedoceněni vedením školy a mají pocit jeho nedostatečné podpory při adaptaci. Stěžují si na špatné interpersonální vztahy, přemíru administrativních úkonů a úbytek vyučovacích hodin jejich oboru. Za správně realizovanou nepovažují inkluzi, ze školství cítí nejistotu finanční a nejsou si jisti ani vizí celého školství. Nelíbí se jim přístup žáků ke vzdělávání a zvyšující se požadavky na učitele. Vidí nedostatky v organizaci řízení školy v oblasti rozložení přímé a nepřímé pedagogické činnosti. Snížila se jejich ochota věnovat práci svůj volný čas. Vadí jim, že někteří učitelé nechtějí měnit zaseté návyky a mají pocit nesvobody. Cítí tlak na zprůměrování dovedností, schopností a možností učitelů.

Jelikož existuje velké množství profesí, ve kterých mohou pedagogové uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti, kladl si výzkum za cíl zjistit, jaký motivační faktor je právě ten, který je udržuje u pedagogické profese nejvíce. Při seřazování jednotlivých faktorů podle vnímané důležitosti výzkum prokázal předpokládaný výsledek, že se jedná o práci s dětmi. Po práci s dětmi je pro respondenty důležité ocenění (např. formou uznání,

pochvaly, viditelného úspěchu žáků), osobní rozvoj včetně možnosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a až posledním motivačním faktorem pro výkon právě pedagogické profese je finanční odměna.

Oblastí, ve kterých může škola pozitivně motivovat své učitele, je mnoho. Tato práce si neklade za cíl stát se sumarizací všech existujících možností, a tak se čtvrtý tematický okruh dotazníku zaměřil na motivační nástroje finanční, individuální motivaci v oblasti osobního rozvoje, využívání motivace formou nehmotného ocenění a snahu školy motivovat učitele na základě jejich individuálních motivačních faktorů.

Graf 10 – Procentuální zhodnocení vnímaného pocitu pozitivního finančního motivování učitelů školou v jejich setrvání v učitelské profesi



Zdroj: Vlastní zpracování

Po finanční stránce se 54,3 % respondentů cítí školou pozitivně motivováno. Motivaci finančními nástroji k setrvání v profesi necítí 37,2 % respondentů.

Za lépe motivované školou se respondenti cítí v oblasti nehmotného ocenění, které tvoří např. uznání, pochvala či emoční podpora. Spokojených je s touto motivací 62,9 % respondentů a nespokojených je 34,3 % z respondentů.

Za nejlépe motivované školou se respondenti cítí v oblasti individuálního osobního rozvoje. Spokojenost vykazuje 65,8 % respondentů a nespokojených je 28,6 %.

Jelikož je pro učitele důležitou formou motivace i možnost práce s dětmi/mládeží, dotazník zkoumal, jakou formou škola podporuje právě udržení či zvýšení motivace pro práci s dětmi/mládeží. Výsledky ukazují, že školou se respondenti cítí motivovaní k práci s dětmi pomocí individuálního osobního rozvoje, hmotných prostředků (studijních materiálů, pomůcek, vybavení učeben aj.), realizací zájmových aktivit a kroužků ve škole, finanční odměnou a možností dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Respondentů, kteří se v této oblasti necítí být jakkoli motivováni, je 8,6 %.

Z důvodu velkého množství možností motivačních faktorů byli respondenti požádáni o vypsání motivačního faktoru, bez jehož naplnění by pro ně nebylo možné učitelskou profesi vykonávat. Odpovědi ukazují, že nejdůležitějším motivačním faktorem pro výkon pedagogické profese je pro respondenty kladný vztah k dětem a k práci s nimi, ocenění práce, uznání, pochvala a respekt, svoboda při organizaci výuky, pozitivní zpětná vazba od žáků a rodičů, kvalitní vedení školy, kvalitní interpersonální vztahy, možnost osobního rozvoje a dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a finanční ohodnocení. Finanční ohodnocení bylo ze všech uvedených motivačních faktorů respondenty zmíněno nejméně.

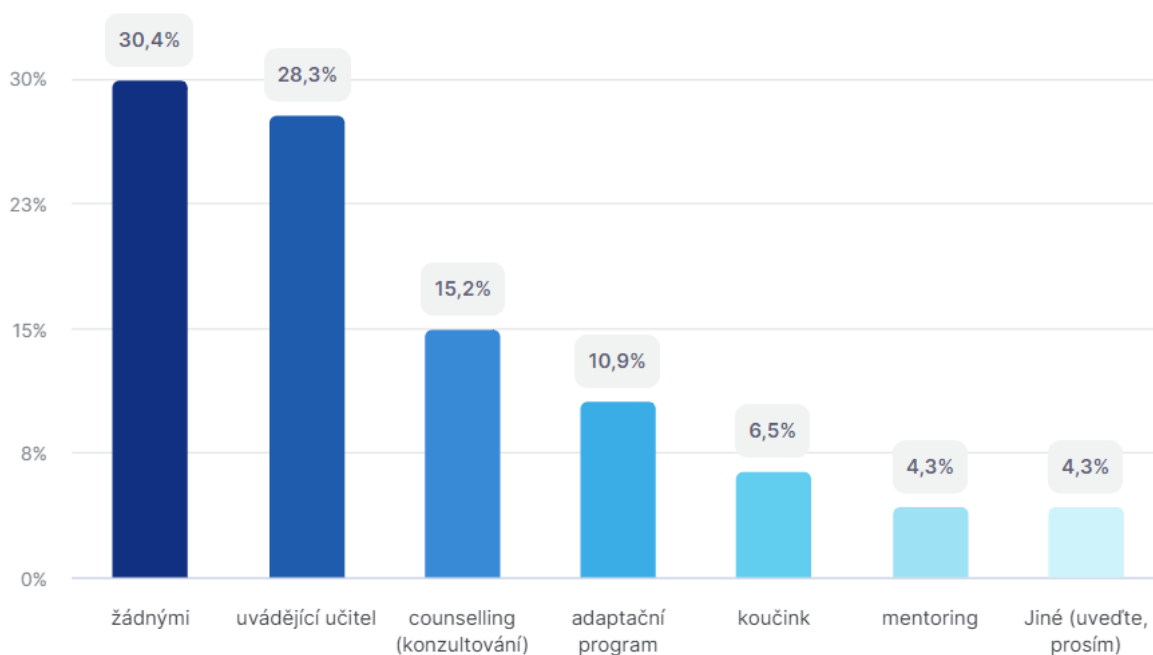
Motivaci a naplnění motivačních faktorů vnímají respondenti v zastoupení 88,6 % jako nástroje k udržení učitelů ve školství. S tímto názorem nesouhlasí jen 2,9 % respondentů. Zároveň se respondenti domnívají, že lze motivaci jako nástrojem k udržení ovlivnit i setrvání učitelů v konkrétní škole. S tímto názorem se ztotožňuje 88,6 % respondentů a nesouhlasí s ním 8,6 % respondentů.

6.4 Identifikace nástrojů metod udržování

Tento tematický okruh dotazníkového šetření si kladl za cíl identifikovat nástroje metod udržování a ověřit jejich využití při udržování učitelů. Zjišťoval, jakými nástroji byli učitelé udržování v procesu adaptace, jaká prevence a pomoc jim byla nabídnuta v souvislosti se syndromem vyhoření. Ověřuje také nástroje odměňování, oceňování a další možnosti, kterými jsou učitelé udržováni.

V souvislosti s procesem adaptace 30,4 % respondentů uvádí, že žádnými nástroji motivováni nebyli. Převyšujících 69,6 % respondentů však motivaci v době adaptace zaznamenalo. Nástroje, které k tomu škola využívala, jsou podpora uvádějícího učitele, counselling, adaptační program, koučink, mentoring a jiné, respondenty blíže nespecifikované nástroje. Jejich procentuální zastoupení zobrazuje graf 11.

Graf 11 – Procentuální zastoupení nástrojů využívaných v procesu adaptace respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti uvádí, že jsou v zastoupení 54,2 % s průběhem adaptačního procesu spokojeni. Nespokojených je 20 % respondentů a dalších 25,7 % se k otázce nevyjádřilo.

Stejně jako správně adaptovat zaměstnance do pracovního procesu je i důležité předejít jeho odchodu. To se u učitelů může stát v souvislosti se syndromem vyhoření. 37,1 % respondentů uvedlo, že syndrom vyhoření při výkonu učitelské profese zažilo, a škola pomohla jen 4,5 % z nich. O nízké schopnosti pomoci respondentovi při syndromu vyhoření svědčí i to, že 48,6 % respondentů uvádí absenci preventivních opatření před syndromem vyhoření ve školách, kde pracují. 40 % respondentů o existenci preventivních opatření školy proti syndromu vyhoření nic neví a přítomnost těchto opatření potvrzuje jen 11,4 % respondentů. Za opatření, která škola uplatňuje v boji proti syndromu vyhoření, respondenti uvádí pomoc školního poradenského pracoviště a psychologa, teambuilding,

vzájemnou návštěvu kolegů ve vyučovacích hodinách, využívání preventivních programů a pravidelné setkávání různých skupin učitelů.

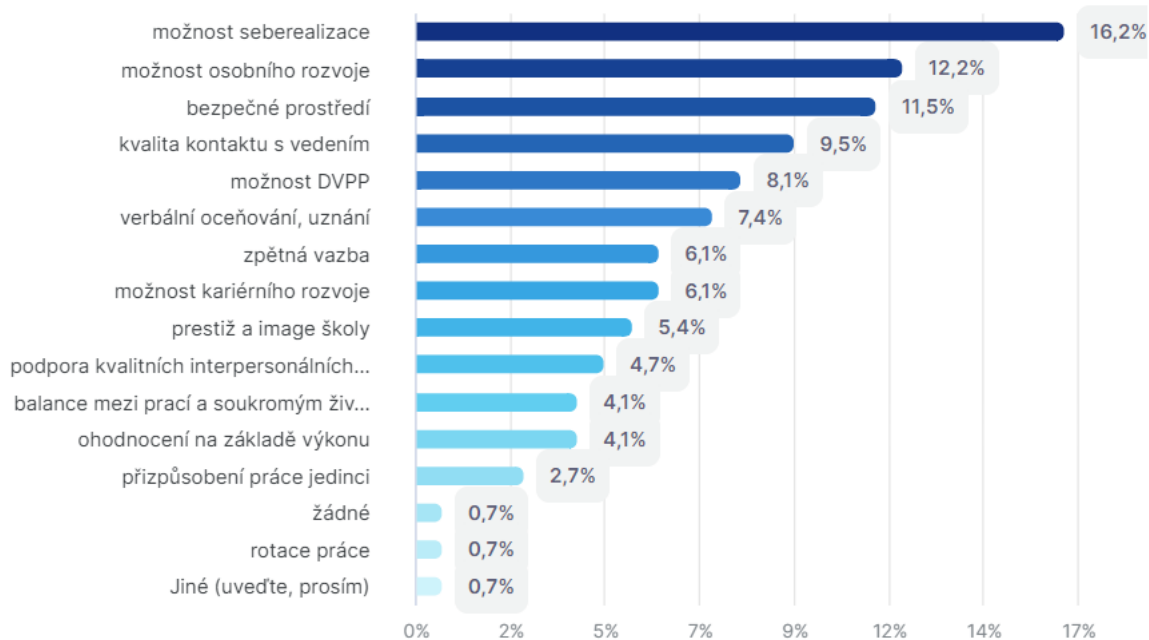
Snažit se o udržení učitelů je potřeba i mimo adaptační proces a proces vyhasínání. Dotazník zjišťoval, jakými nástroji jsou respondenti běžně udržováni. První dotazovanou oblastí byly nástroje finančního odměňování. Výsledek ukázal, že respondenti jsou z velké části motivováni tarifním platem a odměnami (uvedlo 66,7 % respondentů). Dále získávají v poměrně nižším zastoupení 18,7 % nárokové příplatky a 12 % z nich získává příplatky nenárokové. S tímto finančním ohodnocením jejich práce jsou respondenti z poloviny prakticky spokojeni. Spokojenost uvádí 51,4 % respondentů a nespokojenost 42,9 % respondentů. Respondenti, kteří spokojeni nejsou, vidí potenciál zlepšení ve zvýšení tarifních platů a odměn. Tyto dvě odpovědi tvoří 79,3 % ze všech odpovědí na tuto otázku. Zvýšení nenárokových a nárokových příplatků je důležité pro celkem 20,6 % respondentů.

Školy svým zaměstnancům nabízí také finanční zaměstnanecké výhody. Výčet, který respondenti uvádí, je: příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), důchodové připojištění, částečné hrazení obědů z FKSP, školení, kurzy, semináře, příspěvky na rekreaci a Relax pasy, abonentní vstupenky, slevu stravného, placené sick days, příspěvky na další vzdělávání, léky, rehabilitace, obuv a kulturu a možnost levnějšího ubytování v areálu školy.

Mezi nefinanční nástroje odměňování, kterými jsou respondenti ve škole udržováni, uvádí 35,8 % respondentů materiální vybavení školy, pomůcky pro výuku a zařízení, která škola využívá. Osobní vybavení (např. notebook) získává 18,9 % respondentů. Nefinanční zaměstnanecké výhody (např. poukázky) získává 17 % a 22,6 % respondentů uvádí, že žádnými jinými nefinančními nástroji metod odměňování udržováni nejsou.

Graf 12 uvádí další způsoby, kterými jsou respondenti udržováni:

Graf 12 – Procentuální zastoupení nástrojů udržování aplikovaných na respondenty



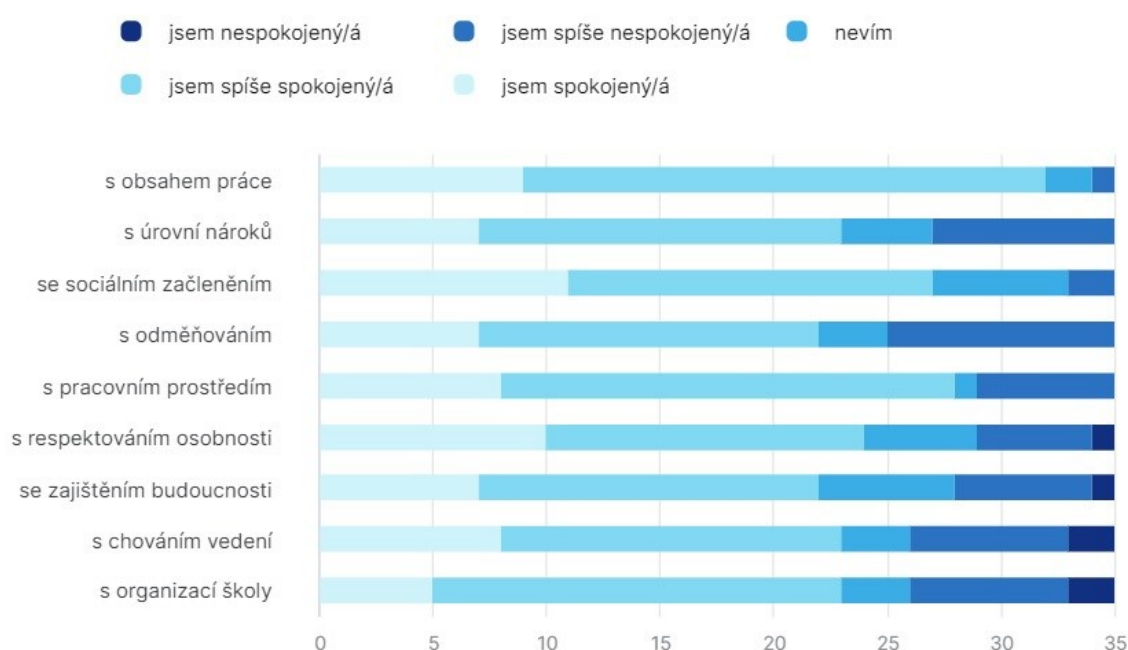
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 ukazuje, že často využívaným nástrojem pro udržení respondentů jsou možnosti seberealizace, možnosti osobního rozvoje a DVPP. Platí tedy, že největší zastoupení má metoda udržování aplikovaná na individuální osobní rozvoj. Relativně vysoké je i zastoupení respondentů, kteří v práci získávají verbální oceňování a uznání. Podpora interpersonálních vztahů a balance mezi soukromým životem a prací jsou respondenty hodnoceny jako málo využívané. Využíváno je spíše možností kariérního rozvoje a prestiže školy.

6.5 Naplnění faktorů spokojenosti učitelů

Aby bylo možné posoudit, na kolik jsou naplněny faktory spokojenosti respondentů, byla pro ně v dotazníku zajištěna možnost uvést svou spokojenost s různými oblastmi výkonu pedagogické profese. Tyto odpovědi jsou zobrazeny v grafu 13:

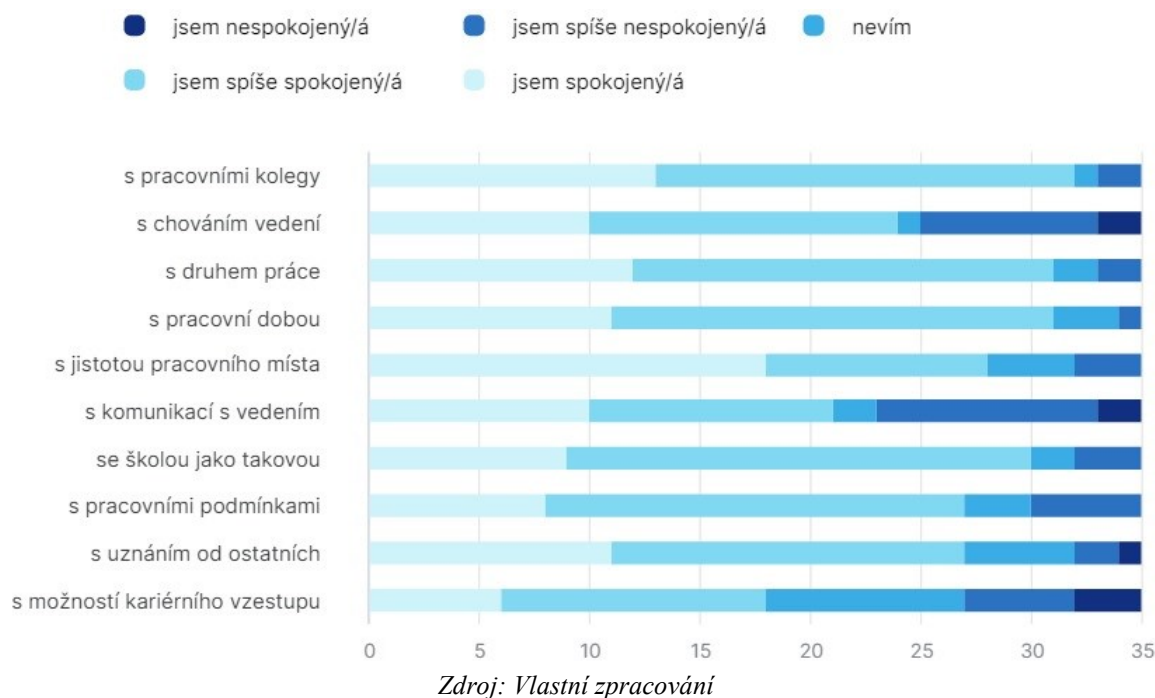
Graf 13 – Zastoupení míry spokojenosti respondentů s oblastmi výkonu pedagogické profese



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 13 vyplývá, že s každou dotazovanou oblastí je většina respondentů spokojená. Nejspokojenější je s obsahem své práce a nejméně spokojená s odměňováním. Zvýšená nespokojenost je vidět u oblastí týkajících se organizace školy a chování jejího vedení. Naopak relativně zvýšená spokojenost se objevuje u sociálního začleňování a pracovního prostředí. Zcela nespokojení respondenti se vyskytují u oblastí týkajících se respektování osobnosti, zajištění budoucnosti, chování vedení a organizace školy.

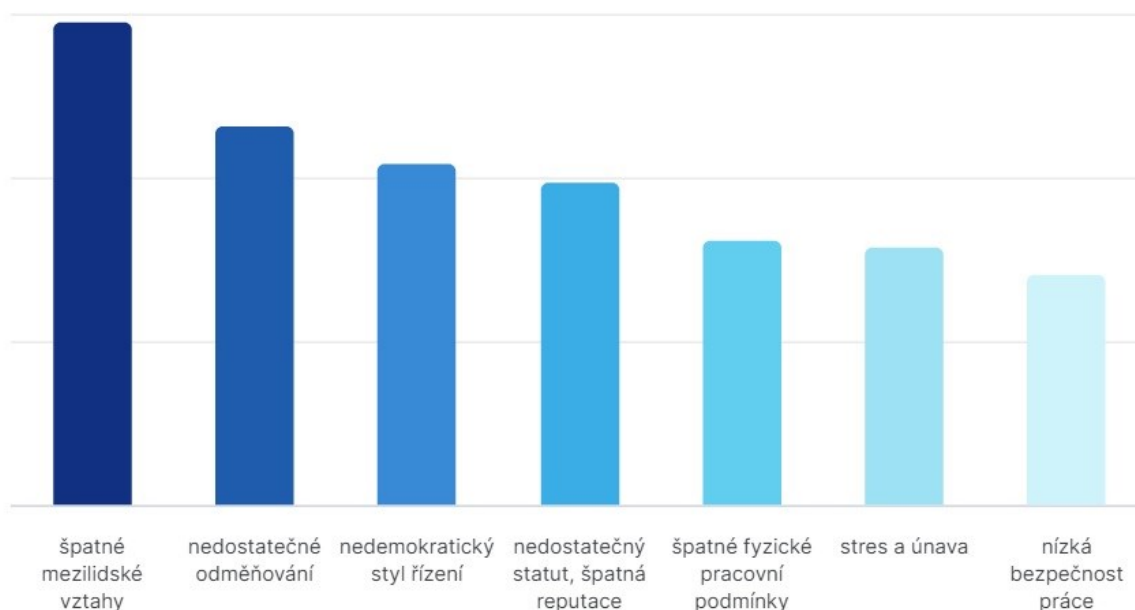
Graf 14 – Zastoupení míry spokojenosti respondentů s oblastmi výkonu pedagogické profese



Graf 14 ukazuje, že většina respondentů je ve všech uvedených oblastech spokojená. Největší spokojenost vykazuje oblast spokojenosti s pracovními kolegy a nejmenší spokojenost s možností kariérního vzestupu. Odpovědi respondentů ukazují, že jsou většinou spokojeni s druhem své práce, s pracovní dobou i školou jako takovou. Vyhovují jim i podmínky zajišťující jistotu pracovního místa, pracovní podmínky a většinou získávají i uznání od ostatních. Potíže nejčastěji respondenti vnímají v oblasti chování vedení školy a v komunikaci s vedením.

Za důležité dotazníkové šetření považovalo i zjištění, jaké frustrátory jsou pro respondenty podstatné při rozhodování o možnosti opuštění zaměstnání. Respondenti řadili tyto frustrátory od nejdůležitějšího k nejméně podstatnému. Graf 15 zobrazuje jejich výsledné seřazení, kdy nejvyšší hodnota odpovědí ukazuje na nejdůležitější frustrátor a nejnižší hodnota na ten nejméně podstatný.

Graf 15 – Znázornění důležitosti frustrátorů respondentů ovlivňujících jejich fluktuaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 ukazuje, že nejdůležitějším frustrátorem, který ovlivňuje zvažování fluktuace respondentů, je kvalita mezilidských vztahů. Více než dvě třetiny respondentů uvedli za podstatný faktor také nedostatečné odměňování a nedemokratický styl řízení školy. Více než polovina respondentů uvedla za důležitý frustrátor špatnou reputaci školy, špatné pracovní podmínky a stres či únavu plynoucí z výkonu zaměstnání. Méně než polovina respondentů uvádí za podstatný frustrátor také nízkou bezpečnost práce.

Respondentům byla ponechána možnost vyjádřit své připomínky a názory k dotazníku či tématu dotazníkového šetření. Respondenti zde uvádí, že by si při řízení lidských zdrojů přáli potkávat metod udržování talentovaných učitelů co nejvíce. Uvádí také názor, že označení talentovaný pedagog slyší poprvé. Toto tvrzení vysvětlují tím, že na školách, ve kterých působí, se na učitele takto nepohlíží. Mají pocit, že spíše než za talentované pedagogy se učitelé označují za dobré. S tímto tvrzením také souhlasím, ale podle mého názoru označení učitele za dobrého vede k rozdělení učitelů na dobré (ty, kteří dělají svou práci dobře) a špatné (ty, kteří dělají práci špatně). Pojem talentovaný může poskytnout možnost dalšího rozlišení mezi učiteli, kteří dělají svou práci dobře. Jak tyto učitele rozlišit a identifikovat však není předmětem zkoumání této práce.

7 Diskuze

Výsledky ukazují, že výzkumu se zúčastnilo vysoké procento žen a muži byli zastoupeni v porovnání s nimi relativně málo. Při průběhu analýzy výsledků mě napadl podnět, jestli by právě v šetření, které by bylo zaměřeno na učitele jako muže, pozměnilo pohled na důležitost finanční motivace při výkonu učitelské profese. Tato myšlenka vychází z předpokladu, že muži jsou obecně společností vnímáni jako živitelé rodin a výše jejich přínosu financí do rodinného rozpočtu je obecně společností považována za zásadní. Tento podnět by se mohl stát předmětem dalšího zkoumání.

Výsledky výzkumu potvrzují, že charakteristika talentu jako pojmu, která vyplývá z teoretických východisek, je obdobně chápána i dotazovanými učiteli. Jejich vnímání talentovaného učitele vesměs naplňuje teoretické předpoklady práce o tom, jak by měl talentovaný učitel vypadat. Udávají však, navzdory tomu, kdy teoretická část uvádí práci s talentovanými jako důležitý prvek strategického řízení, že se specifickými nástroji řízení talentovaných se v praxi moc často neseťkávají. To, proč je respondenty udávané nízké aplikování metod udržování talentovaných učitelů zastoupeno v oblasti školství, by mohlo být zajímavým podnětem pro navazující výzkum.

Motivaci jako možný a důležitý nástroj udržení, jak ji uvádí teoretická část práce, vnímají i respondenti. Z výsledků šetření vyplývá, že motivační faktory pro výkon pedagogické profese souhlasí s faktory uvedenými v teoretické části.

Výsledky výzkumu identifikace metod a jejich využití ve školách ukazují, že v teoretické části uváděné nástroje a metody jsou určitou měrou využívány ve školách, v nichž respondenti pracují. Velkou měrou je zastoupena metoda odměňování, osobního individuálního rozvoje a oceňování, což také potvrzuje východiska teoretické části, která udává, že právě odměňování, osobní individuální rozvoj a oceňování jsou nejčastěji a neefektivněji využívané metody udržování talentovaných. Výsledky ukazují na existenci metod udržování aplikovaných při procesu adaptace i podpůrných opatření při syndromu vyhoření. Četnost jejich využívání však neodpovídá důležitosti jejich aplikace, která je uvedena v teoretické části. Velká část respondentů totiž uvádí, že se se specifickými nástroji metod udržování při procesu adaptace či syndromu vyhoření neseťkalo.

Výsledky šetření potvrzují teoretická východiska existence faktorů spokojenosti a frustrátorů. Učitelé cítí potřebu spokojenosti se stejnými oblastmi, jaká uvádí teoretická část práce, a zároveň většinou cítí jejich pozitivní naplnění. Výsledky zaměřující se na frustrátory ukazují, že oblastmi, kterým by měla být při udržování učitelů věnována velká pozornost, jsou interpersonální vztahy na pracovišti, kvalita odměňování a demokratický přístup vedení k učitelům a pozitivní reputace školy. Bylo by zajímavé zjistit, jak pohlíží na případné frustrátory ovlivňující fluktuaci učitelů respondenti, kteří jsou živitelé rodin, a respondenti, kteří jsou finančně zodpovědní jen sami za sebe. Tento podnět je podmíněn myšlenkou, zda živitelé rodin snesou větší zastoupení frustrátorů při výkonu pedagogické profese s ohledem na fakt, že mají zodpovědnost za další osoby a za finanční přínos do rodinného rozpočtu a nemohou si dovolit odchod ze zaměstnání, který by mohl tento příjem snížit. Toto šetření by se mohlo stát předmětem dalšího zkoumání.

Závěr

Teoretická část práce se zaměřila na tři kapitoly. První kapitola pojednávala o talent managementu, ve kterém byly popsány definice talent managementu a jeho metody, které jako nástroje strategického řízení talent management využívá. Ve druhé kapitole byly základně definovány pojmy talent, talentovaný učitel a motivace. Bylo zde popsáno vzájemné působení pojmů použitých v této práci. Třetí kapitola pojednávala o udržování talentovaných učitelů a jeho metodách. Byly zde uvedeny faktory ovlivňující setrvání a odchody učitelů a možnost využití motivace jako nástroje k udržení talentovaných učitelů. V této kapitole byly identifikovány možné metody udržování talentovaných a nástroje, které mohou být těmito metodami využívány.

Praktická část si kladla za cíl identifikovat metody udržování talentovaných učitelů a jejich využití ve školách na základě východisek teoretické části práce. Zaměřena byla na vlastní kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření probíhajícího mezi učiteli pracujícími ve školách.

V úvodní části výzkumu proběhla charakteristika výzkumného vzorku. Jelikož výzkum ukázal, že šetření se zúčastnily převážně ženy, které pracují na základních a středních školách, mohly by případné další výzkumy na toto téma přinést jiné výsledky, kdyby bylo šetření zaměřené na muže či jiný druh škol.

Následovalo další šetření, které přineslo odpovědi na oblast vztahující se k pojetí talentu aplikovaného na učitelskou profesi a současně odpovědělo na výzkumnou otázku *Jaká je představa učitelů o talentovaném učiteli?* Výsledky šetření ukázaly, že představa učitelů o talentovaném učiteli je většinou stejná s kritérii, kterými hodnotí kvalitu učitele ČŠI. Těmito kritérii jsou kvalifikovanost, profesní zdatnost, respektující přístup k dětem, vstřícnost, profesionální vystupování, podpora rozvoje odpovědnosti u dětí, uvědomování si vlastní odpovědnosti, otevřenost výměně zkušeností, konstruktivní spolupráce s kolegy a soustavné rozvíjení vlastního vzdělání, rozhledu a schopností. Největší rozdílnost mezi názory ČŠI a respondenty je v kritériu, zda má být talentovaný učitel kvalifikovaný. Tento výsledek si vysvětlují skutečností, že není výjimkou, aby učitelskou profesi vykonávali učitelé, kteří teprve získávají potřebnou kvalifikaci. Výzkum však neposkytl prostor pro

zjištění, z jakého důvodu respondenti považují kvalifikaci za nejméně podstatné hodnotící kritérium talentovaného učitele. Odpověď na tuto otázku by mohlo přinést další zkoumání.

Výsledky ukazují, že ačkoli se velká část dotazovaných učitelů cítí být učiteli talentovanými a dokáží určit charakteristické rysy talentovaného učitele, objevují se mezi respondenty i učitelé, kteří se s pojmem talentovaný učitel setkali poprvé a představu o jeho konkrétní charakteristice nemají. Skutečnost, proč se pojem talentovaný běžně spojuje s žáky, ale s učiteli ne, by se mohlo stát předmětem dalšího zkoumání.

Prostor pro zlepšení využití talent managementu ve školství je velká. Podpora talentovaných je nejhojněji vyjadřována formou odměňování, avšak výsledky ukázaly, že většina škol, ve kterých respondenti působí, nabízí učitelům stejnou podporu bez ohledu na jejich talent. Využívání speciálních programů či zařazování do společnosti nadaných jsou oblastmi, které přináší možnost výrazného zlepšení.

Výzkum zjistil, že motivace je z pozice nástroje k udržení pro učitele důležitá. Zkoumal motivační faktory, které učitele přivedly k učitelské profesi a jejich proměnu během let praxe. Tímto výzkum zodpověděl i výzkumnou otázku *Jaké jsou motivační faktory učitelů pro výkon učitelské profese?* Stoupání vnitřní motivace k výkonu učitelské profese je převážně ovlivněná interpersonálními vztahy a osobním rozvojem. Pokles vnitřní motivace souvisí s obsahem práce, nedostatečným odměňováním a oceňováním, s interpersonálními vztahy, s vývojem školství a s organizací řízení školy. Výzkum také zjistil, jaké motivační faktory jsou pro učitele klíčové při rozhodování o setrvání v zaměstnání a učitelské profesi. Za rozhodující pro setrvání ve školství považují učitelé práci s dětmi, oceňování, možnost osobního rozvoje. Finanční odměna je pro učitele rozhodující nejméně.

Výzkum také zkoumal míru, kterou jsou učitelé pozitivně motivováni i v oblastech finančního odměňování, osobního individuálního rozvoje, nehmotného ocenění a práce s dětmi. Finančně se většina respondentů cítí motivována dostatečně. Ještě lépe se cítí motivováni v oblasti nehmotného ocenění a nejlepší výsledek spokojenosti s motivací ukázala oblast osobního individuálního rozvoje.

Další část výzkumu přinesla odpověď na výzkumnou otázku *Jakými metodami udržování jsou učitelé udržováni ve výkonu učitelské profese?* Při identifikaci nástrojů metod

udržování výzkum ukázal, že při procesu adaptace byl nejčastěji využíván uvádějící učitel. Přibližně třetina respondentů se s žádnými nástroji při procesu adaptace nesetkala. Ještě hůře je využíváno nástrojů udržování při syndromu vyhoření. Svědčí o tom fakt, že přítomnost preventivních opatření, které souvisí se syndromem vyhoření, potvrzuje jen malá část respondentů. Faktická pomoc respondentům školou při syndromu vyhoření je také nízká.

Výzkum zjistil, že metody, které jsou běžně využívány při udržování talentovaných učitelů, jsou převážně finanční odměňování, nefinanční odměňování, možnost individuálního osobního rozvoje a oceňování. Možnost pro zlepšení je dle výzkumu v oblasti podpory interpersonálních vztahů, v bilanci mezi soukromým a pracovním životem a v možnostech kariérního rozvoje.

Praktická část také zhodnotila míru spokojenosti učitelů s naplněním faktorů spokojenosti, které vychází z teoretických východisek této práce, a také s vnímanou důležitostí frustrátorů, na které by se mohly zaměřit školy, aby předešly fluktuaci učitelů. Tyto výsledky odpovídají na výzkumnou otázku *Jaké faktory ovlivňují setrvání učitelů ve výkonu učitelské profese?*

Výsledky výzkumu ukázaly, že faktory spokojenosti jsou většinou naplněny. Prostor na zlepšení je nejvíce zaznamenán v oblasti zajištění spokojenosti s jistotou pracovního místa a s možností kariérního vzestupu.

Možná fluktuace respondentů je nejvíce ovlivnitelná podporou kvalitních mezilidských vztahů, zlepšením odměňování, demokratickým stylem řízení a dobrou reputací školy.

Shrnutím lze uvést, že teoretická část práce identifikovala metody, které je možné využít při udržování talentovaných učitelů. Tyto metody zahrnují běžně využívané nástroje řízení lidských zdrojů i metody zaměřené na řízení talentovaných. Jejich aplikace na výzkumnou část ukázala, že při udržování talentovaných učitelů jsou nejčastěji využívané běžné nástroje řízení lidských zdrojů a pojem *talentovaný učitel* nepatří mezi učitelé mezi běžně používané pojmy. Podpora učitelů není v praxi rozlišena dle jejich talentu a učitelé se nejčastěji setkávají s běžnými nástroji řízení lidských zdrojů. Využití specifických metod talent managementu při udržování je méně časté.

Za přínosy této práce považuji zjištění faktorů a oblastí, které mohou zvýšit spokojenost učitelů s výkonem učitelské profese a tím i snížit jejich fluktuaci. Výsledky této práce mohou být využity v dalších výzkumech, které se budou zabývat možnostmi uspokojování motivačních potřeb učitelů a eliminací jejich frustrátorů. Mohou je využít také vedoucí pracovníci ve školství, kteří se pokouší eliminovat frustrátory učitelů a usilují o udržování talentovaných učitelů.

Věřím, že tato práce a v ní obsažené poznatky mohou přispět k tomu, aby byly metody talent managementu v oblasti školství více používány a učitelé získali lepší podmínky k výkonu učitelské profese, kdy bude zohledněn jejich potenciál a talent.

Seznam použitých informačních zdrojů

Odborná literatura

ARMSTRONG, M., 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M., 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: FRAGMENT. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.

AVEDON, M. & J. SCHOLLES, G., 2010. *Building competitive advantage through integrated talent management*. In: SILZER, R., DOWELL, B. E., eds. *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: Wiley. ISBN 978-0-470-54004-6.

BAJTOŠ, J. a J. HONZÍKOVÁ, 2007. *Vybrané statě školní pedagogiky*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-7043-595-3.

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *25 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5872-5.

DEIBLOVÁ, M., 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE. ISBN 80-902105-8-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

FONTANA, D., 2014. *Psychologie ve školní praxi*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0741-2.

GAVORA, P., 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. ISBN 978-80-735-185-0.

HARTL, P. a H. HARTLOVÁ, 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál s.r.o. ISBN 80-7178-303-X.

HAVIGEROVÁ, J. M., 2011. *Pět pohledů na nadání*. České Budějovice: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3857-4.

HORVÁTHOVÁ, P., 2011. *Talent management*. Praha: Wolkers Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-665-3.

- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a B. ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIÁNOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KURSCH, M., 2016. *Tailor Made Talent Management: Talent management druhé generace*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-905460-5-9.
- PAULÍK, K., 1999. *Psychologické aspekty zvládnání pracovní spokojenosti učitelů*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 80-7042-550-4.
- PÍŠOVÁ, M., DUSCHINSKÁ K. et al., 2011. *Mentoring v učitelství*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7290-518-8.
- PLAMÍNEK, J., 2003. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0403-X.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E. a J. MAREŠ, 2003. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-772-8.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024747484.
- PUGNEROVÁ, M. et al., 2019. *Psychologie: pro studenty pedagogických oborů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0532-8.
- SILZER, R. & DOWELL, B. E. 2009. *Strategic talent management matters*. In: SILZER, R., DOWELL, B. E., eds. *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons, s. 3-73. ISBN 978-0-470-54004-6.
- ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D. a I. LHOTKOVÁ, 2012. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-901-2.
- URBAN, J., 2003. *Řízení v organizaci*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-86395-46-4.

Internetové zdroje

ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE, 2023. *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání* [online]. Praha: Česká školní inspekce [cit 20.12.2023]. Dostupné z: https://www.csicr.cz/CSICR/media/Elektronicke-publikace/2023/Kriteria_hodnoceni_2023_2024/html5/index.html?pn=1

KMOŠEK, P., 2018. *Counselling* [online]. [cit. 6.2.2024]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/counselling/>

KOSTELECKÁ, Y., 2022. *Odchody učitelů z profese: Podkladová přehledová studie textů zaměřených na odchody učitelů z profese* [online]. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta [cit. 1.2.2024]. Dostupné z: <https://pages.pedf.cuni.cz/nedostatekucitelu/odchody-ucitelu-z-profese/>

MŠMT, 2023a. *Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 9.1.2024]. Dostupné z: <https://www.edu.cz/methodology/metodicky-vyklad-k-odmenovani-pedagogickyh-pracovniku-a-ostatnich-zamestnancu-skol-a-skolskych-zarizeni-a-jejich-zarazovani-do-platovych-trid-podle-katalogu-praci/>

MŠMT, 2023b. *Zákon č. 563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 3.2.2024]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich-ve-zneni-ucinnem-ode-dne>

POPELÁŘOVÁ, M., 2022. *Vnímání pedagogické fakulty studenty prvního ročníku a jejich ambice stát se učiteli* [online]. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Ústav výzkumu a rozvoje vzdělávání [cit. 8.1.2024]. Dostupné z: <https://9pdf.info/document/z1d5rj1d-vedouc%C3%AD-pr%C3%A1ce.html>

POSPÍŠILOVÁ, T., 2020. *Motivace k učitelské profesi* [online]. Bakalářská práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Pedagogická fakulta, Katedra pedagogiky [cit. 25.12.2023]. Dostupné z: https://theses.cz/id/2vbcxl/BP_Pospisilova_Tana.pdf

ŠŤASTNÝ, V., 2021. *Co vede učitele k odchodu ze škol a z profese?* [online]. Studie. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://pages.pedf.cuni.cz/nedostatekucitelu/co-vede-ucitele-k-odchodu-ze-skol-a-z-profese/>

Seznam příloh

Ukázka dotazníku

Dotazník k závěrečné práci „Identifikace a využití metod udržování talentovaných učitelů“

Vážení respondenti, věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Dotazník je určen pro pedagogy, kteří se v současné době věnují učitelské profesi ve škole. Cílem dotazníkového šetření je sběr a analýza dat zaměřených na identifikaci a využití metod udržování talentovaných učitelů. Tato data budou zpracována ve výzkumné části závěrečné práce „Identifikace a využití metod udržování talentovaných učitelů“, kterou zakončí své studium oboru Školský management na Pedagogické fakultě UK. Dotazník je anonymní.

1 Jaké je vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Muž
 Žena

2 Vyberte rozmezí, ve kterém se nachází váš věk.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- 18 - 24 let 25 - 30 let 31 - 45 let 46 - 60 let 61 let a více

3 Vyberte druh školy, ve které pracujete.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- MŠ 1. stupeň ZŠ 2. stupeň ZŠ ZUŠ SŠ VOŠ VŠ
 Jiné

4 Uveďte délku vaší učitelské profese ve škole, v níž aktuálně působíte.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- 0 - 3 roky 4 - 5 let 6 - 10 let 11 - 20 let 21 - 30 let 31 a více let

5 Uveďte celkovou délku vaší učitelské profese.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- 0 - 3 roky 4 - 5 let 6 - 10 let 11 - 20 let 21 - 30 let 31 a více let

6 Uvedte, prosím, jaké tvrzení nejlépe vystihuje vaši aktuální spokojenost ve škole, kde právě působíte:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- | | | | |
|--|---|--|---|
| <input type="radio"/> Jsem zcela spokojený/á, neplánuji rozvázání pracovního poměru, v této škole chci zůstat. | <input type="radio"/> Jsem spokojený/á, beru to tak, že všechno má své pro i proti. | <input type="radio"/> Jsem relativně spokojený/á, čekám, jestli se podmínkylepší nebo zhorší, pak se rozhodnu, co dál. | <input type="radio"/> Nevím, jestli jsem spokojený/á. |
| <input type="radio"/> Jsem spíše nespokojený/á, poohlížím se po jiném pracovním místě na jiné škole. | <input type="radio"/> Jsem nespokojený/á, plánuji rozvázání pracovního poměru, na této škole nechci zůstat. | <input type="radio"/> Jsem zcela nespokojený/á v učitelské profesi, plánuji opuštění školství. | |
| <input type="radio"/> Jiné (prosím, uveďte) <input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/> | | | |

Tato část dotazníku je zaměřena na pojetí talentu a talentovaného učitele.

7 Napište 5 nejpodstatnějších hodnotících kritérií, která dle vás charakterizují talentovaného učitele.

Nápověda k otázce: *(Kritéria pro hodnocení můžete určit např. z hlediska dovedností, znalostí, vlastností...)*

8 Uvedte, nakolik souhlasíte s kritérii, kterými je hodnocena kvalita učitele.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku na otázky, které jsou uvedeny v levém sloupci.*

	zcela nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	Zcela souhlasím
Kvalitní učitel je kvalifikovaný.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitní učitel je profesně zdatný.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitní učitel přistupuje k dětem s respektem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitní učitel je vstřícný.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitní učitel je profesionálně vystupující.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dotazník k závěrečné práci „Identifikace a využití metod udržování talentovaných učitelů“

Kvalitní učitel podporuje rozvoj odpovědnosti u dětí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitní učitel si uvědomuje vlastní odpovědnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitní učitel je otevřený výměně zkušeností.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitní učitel konstruktivně spolupracuje s kolegy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitní učitel soustavně rozvíjí vlastní vzdělání, rozhled a schopnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Považujete sami sebe za talentovaného učitele?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- ano nevím ne

10 Rozdíl mezi učitelem a talentovaným učitelem vnímám jako rozdíl na úrovni oborových znalostí.

Nápověda k otázce: *Uvedte, jak moc s tvrzením souhlasíte.*

- Zcela souhlasím spíše souhlasím nevím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím

11 2. Rozdíl mezi učitelem a talentovaným učitelem vnímám jako rozdíl na úrovni pedagogických dovedností.

Nápověda k otázce: *Uvedte, jak moc s tvrzením souhlasíte.*

- zcela souhlasím spíše souhlasím nevím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím

12 Rozdíl mezi učitelem a talentovaným učitelem vnímám jako rozdíl na úrovni pedagogických zkušeností.

Nápověda k otázce: *Uvedte, jak moc s tvrzením souhlasíte.*

- zcela souhlasím spíše souhlasím nevím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím

Tato část dotazníku je zaměřena na motivaci k výkonu učitelské profese a na motivaci jako nástroj k udržení talentovaných učitelů.

13 Jaké motivační faktory vás přivedly k pedagogické profesi?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- | | | | | |
|--|--|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> práce s dětmi/mládeží | <input type="checkbox"/> přání prospět společnosti | <input type="checkbox"/> finanční odměna | <input type="checkbox"/> touha po uznání | <input type="checkbox"/> předchozí učitelské zkušenosti |
| <input type="checkbox"/> vnímaná schopnost učit | <input type="checkbox"/> stabilita zaměstnání | <input type="checkbox"/> pracovní doba | <input type="checkbox"/> rodinná tradice | <input type="checkbox"/> osobní rozvoj |
| <input type="checkbox"/> možnosti dalšího vzdělávání | <input type="checkbox"/> kariéerní rozvoj | <input type="checkbox"/> zájem o obor | | |
| <input type="checkbox"/> jiné (prosím, popište) | <input type="text"/> | | | |

14 Změnila se vaše vnitřní motivace k výkonu učitelské profese v porovnání s prvními 3 roky vaší pedagogické praxe?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano, stoupla ano, klesla nezměnila se nevím

15 Pokud se vaše vnitřní motivace k výkonu učitelské profese změnila (viz otázka č. 13), popište, prosím, jakých faktorů se změny týkají:

16 Seřadte podle důležitosti motivační faktory, které vás udržují v pedagogické profesi.

Nápověda k otázce: *Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)*

- | | |
|--|----------------------|
| finanční odměna | <input type="text"/> |
| práce s dětmi/mládeží | <input type="text"/> |
| osobní rozvoj (včetně DVPP) | <input type="text"/> |
| nehmotné ocenění (např. uznání, pochvala, úspěch žáků) | <input type="text"/> |

17 Cítíte se školou, ve které působíte, pozitivně motivovaní finančními nástroji k setrvání v učitelské profesi?

Nápověda k otázce: *zn. motivuje vás škola např. formou příplatků k tomu, abyste v ní zůstali?*

- ano spíše ano nevím spíše ne ne

18 Cítíte se školou, ve které působíte, individuálně motivováni v oblasti osobního rozvoje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- ano spíše ano nevím spíše ne ne

19 Využívá škola, ve které působíte, motivaci formou nehmotného ocenění vaší práce? (Např. uznání, pochvalu, emoční podporu aj.)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- ano spíše ano nevím spíše ne ne

20 Jakou formou podporuje škola vaši motivaci pro práci s dětmi/mládeží?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- individuální osobní rozvoj DVPP finanční odměna hmotné prostředky (studijní materiály, pomůcky, vybavení učeben aj.)
 realizace zájmových aktivit, kroužků žádnou
 jiné (popište, prosím)

21 Motivuje vás škola k setrvání v ní na základě vašich individuálních motivačních faktorů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- ano spíše ano nevím spíše ne ne

22 Uvedte, prosím, motivační faktor, bez jehož naplnění by pro vás nebylo možné učitelskou profesi vykonávat:

23 Motivaci vnímám jako nástroj k udržení talentovaných ve školství.

Nápověda k otázce: Uvedte, prosím, jak moc s tvrzením souhlasíte.

- zcela souhlasím spíše souhlasím nevím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím

24 Škola může pomocí motivace ovlivnit setrvání učitelů v konkrétní škole.

Nápověda k otázce: Uvedte, prosím, jak moc s tvrzením souhlasíte.

- zcela souhlasím spíše souhlasím nevím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím

Odchod učitelů ze školství může být zapříčiněn mimo jiné syndromem vyhoření.

25 Zažili jste sami při svém výkonu učitelské profese syndrom vyhoření?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď.

- ano nevím ne

26 Pokud jste zažili syndrom vyhoření, pomohla vám při jeho překonání škola?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď.

- ano spíše ano nevím spíše ne ne

27 Má vaše škola nějaká preventivní opatření před syndromem vyhoření učitelů?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď.

- ano nevím ne

28 Pokud má vaše škola preventivní opatření před syndromem vyhoření, uveďte, prosím, jaká:

29 Jakými finančními nástroji jste v zaměstnání odměňováni?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- tarifní plat nárokové příplatky nenárokové příplatky odměny
 jiné (prosím, uveďte)

30 Jste s finančním ohodnocením vaší práce spokojeni?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- ano spíše ano nevím spíše ne ne

31 Pokud s finančním ohodnocením spokojeni NEJSTE, u kterých finančních nástrojů byste ocenili zlepšení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- tarifní plat nárokové příplatky nenárokové příplatky odměny
 jiné (prosím, uveďte)

32 Uveďte, prosím, jaké finanční zaměstnanecké výhody vám škola nabízí:

33 Uveďte, prosím, jakými nástroji vás škola motivovala v prvních 3 letech po nástupu do zaměstnání.

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- adaptační program uvádějící učitel mentoring koučink counselling (konzultování)
 žádnými
 jiné (uveďte, prosím)

34 Jste s průběhem vlastního adaptačního procesu v zaměstnání spokojeni?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď.

- ano spíše ano nevím spíše ne ne

35 Uveďte, prosím, jakými nefinančními nástroji jste školou v zaměstnání udržováni.

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- materiální vybavení školy (pomůcky, zařízení aj.) nefinanční zaměstnanecké výhody (poukázky aj.) osobní vybavení (notebook aj.) žádnými
 jiné (uveďte, prosím)

36 Uveďte, prosím, jaké další nástroje škola využívá k vašemu udržení v zaměstnání.

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- možnost osobního rozvoje možnost DVPP možnost kariéerního rozvoje podpora kvalitních interpersonálních vztahů prestiž a image školy
 bezpečné prostředí kvalita kontaktu s vedením možnost seberealizace verbální oceňování, uznání zpětná vazba
 rotace práce ohodnocení na základě výkonu přizpůsobení práce jedinci balance mezi prací a soukromým životem žádné
 jiné (uveďte, prosím)

Dotazník k závěrečné práci „Identifikace a využití metod udržování talentovaných učitelů“

37 Jakými způsoby podporuje vaše škola talentované učitele?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- odměňování finanční odměňování nefinanční zařazení do společnosti nadaných speciální programy pro nadané (vzdělávání, semináře, interakce mezi nadanými aj.)
- Škola nabízí všem učitelům stejnou podporu.
- jiné (uvedte, prosím)

38 Uveďte, prosím, nakolik jste spokojeni:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku.*

	jsem nespokojený/á	jsem spíše nespokojený/á	nevím	jsem spíše spokojený/á	jsem spokojený/á
s obsahem práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s úrovní nároků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se sociálním začleněním	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s odměňováním	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s pracovním prostředím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s respektováním osobnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se zajištěním budoucnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s chováním vedení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s organizací školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39 Uveďte, prosím, nakolik jste spokojeni:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku.*

	jsem nespokojený/á	jsem spíše nespokojený/á	nevím	jsem spíše spokojený/á	jsem spokojený/á
s pracovními kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s chováním vedení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dotazník k závěrečné práci „Identifikace a využití metod udržování talentovaných učitelů“

s druhem práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s pracovní dobou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s jistotou pracovního místa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s komunikací s vedením	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se školou jako takovou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s pracovními podmínkami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s uznáním od ostatních	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s možností kariérního vzestupu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40 Seřadte frustrátory podle toho, jak moc by ovlivňovaly vaše rozhodnutí opustit zaměstnání:

Nápověda k otázce: Změřte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější faktor pro opuštění zaměstnání, poslední - nejméně důležitý faktor pro opuštění zaměstnání)

nedostatečné odměňování	<input type="text"/>
špatné mezilidské vztahy	<input type="text"/>
nedostatečný statut, špatná reputace	<input type="text"/>
nedemokratický styl řízení	<input type="text"/>
špatné fyzické pracovní podmínky	<input type="text"/>
nízká bezpečnost práce	<input type="text"/>
stres a únava	<input type="text"/>

41 Zde je prostor pro vaše případné připomínky, názory a zkušenosti s využíváním metod udržování talentovaných učitelů.

Dotazník je u konce. Děkuji vám za váš čas, který jste vyplňováním strávili, a přeji vám hodně štěstí v pedagogické profesi i mimo ni.

Seznam grafů

- Graf 1 – Procentuální zastoupení učitelů podle pohlaví
- Graf 2 – Procentuální zastoupení učitelů podle věku
- Graf 3 – Procentuální zastoupení druhů škol, ve kterých učitelé působí
- Graf 4 – Procentuální zastoupení délky učitelské praxe ve stávající škole
- Graf 5 – Procentuální zastoupení celkové délky pedagogické praxe učitelů
- Graf 6 – Zastoupení odpovědí hodnotící shodu učitelů s kritérii hodnotícími kvalitu učitele
- Graf 7 – Procentuální zastoupení souhlasu s vnímáním rozdílu mezi učitelem a talentovaným učitelem na úrovni oborových znalostí
- Graf 8 – Procentuální zastoupení souhlasu s vnímáním rozdílu mezi učitelem a talentovaným učitelem na úrovni pedagogických dovedností
- Graf 9 – Procentuální zastoupení souhlasu s vnímáním rozdílu mezi učitelem a talentovaným učitelem na úrovni pedagogických zkušeností
- Graf 10 – Procentuální zhodnocení vnímaného pocitu pozitivního finančního motivování učitelů školou v jejich setrvání v učitelské profesi
- Graf 11 – Procentuální zastoupení nástrojů využívaných v procesu adaptace respondentů
- Graf 12 – Procentuální zastoupení nástrojů udržování aplikovaných na respondenty
- Graf 13 – Zastoupení míry spokojenosti respondentů s oblastmi výkonu pedagogické
- Graf 14 – Zastoupení míry spokojenosti respondentů s oblastmi výkonu pedagogické
- Graf 15 – Znázornění důležitosti frustrátorů respondentů ovlivňujících jejich fluktuaci