Pohyb učitelů – vybrané zahraniční přístupy a teorie[10]

TEACHER FLUCTUATION – SELECTED FOREIGN APPROACHES AND THEORIES

Andrea Rozkovcová

Katedra pedagogiky a psychologie, Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická, Technická univerzita v Liberci

Abstrakt: Příspěvek se zaměřuje na téma fluktuace učitelů v souvislosti s výzkumným záměrem GAČR, projekt č. 16-10057S, "Stabilita a proměny učitelských sborů ZŠ". Inspiraci hledáme v přístupech zahraničních odborníků z USA, Austrálie, Kanady a Švédska. Zahraniční výzkumné studie jsou rozdílné povahy, od longitudinálních a kvantitativních přes jednorázové výzkumy kvalitativního charakteru. Hlavní inspiraci nalézáme v teoriích, které stojí za zahraničními výzkumnými záměry – teorie atrice (USA), organizační teorie (USA) a čtyřdimenzionální teorie atrice a retence (Švédsko). Výzkumy ukazují, že nejprve výsledky zdůrazňovaly vliv platů a růstu kapitálů (lidský, hmotný, statusový) na odchody učitelů z profese (atrice), posléze se přidaly faktory podle organizační teorie a v poslední době přibyly faktory psychologické (zde např. subjektivní vnímání samotné profese). Vlivy na atrici učitelů jsou různorodé a výzkum by proto měl vycházet z komplexního pojetí problematiky.

Klíčová slova: fluktuace učitelů; pohyb učitelů; odchody učitelů z profese/atrice; teorie atrice; organizační teorie; kapitálová teorie

Abstract: The paper deals with teacher fluctuation, the topic of GA ČR project no. 16-10057S, „Stability and Changes of the Teaching Staffs of Basic Schools”. We search inspiration among foreign approaches to the topic focusing on the USA, Australia, Canada and Sweden. Foreign research varies from longitudinal quantitative to short-term qualitative studies. The main inspiration we find in theories on which the foreign research studies are based – the attrition theory (USA), the organizational theory (USA) and the four-dimensional theory of attrition and retention (Sweden). Research shows multidimensionality of influences on teacher attrition. Causes of attrition were first ascribed to salary/compensation structure and growth of capitals (human, financial, status), later appeared factors stemming from organizational theory and, finally, factors psychological (e.g. subjective perception of the teaching profession). Variability of influences on teacher attrition demands a complex approach to teacher attrition research.

Keywords: Teacher Fluctuation; Teacher Mobility; Teacher Attrition; Attrition Theory, Organizational Theory, Capital Theory

[10] Tento příspěvek vznikl za podpory GA ČR, projektu č. 16-10057S, "Stabilita a proměny učitelských sborů ZŠ".

Úvod

V souvislosti s výzkumným záměrem GA ČR, projekt č. 16-10057S, "Stabilita a proměny učitelských sborů ZŠ" hledáme obohacení našich výzkumných přístupů. V projektu se zaměřujeme jednak na šetření klimatu v učitelských sborech, jednak na hledání souvislostí mezi mírou fluktuace na českých školách a kvalitou jejich klimatu. Výzkumem v oblasti klimatu učitelských sborů se u nás zabývají Urbánek (Urbánek, & Chvál, 2012), Chvál (Chvál, & Urbánek, 2014) a Nišponská (Nišponská, & Urbánek, 2007). Urbánek a Chvál řešili konstrukci dotazníku k šetření klimatu učitelských sborů, Nišponská a Urbánek se zabývali typologií klimatu školy s využitím shlukové analýzy.

Problematikou pohybu učitelů se začaly mnohé země zabývat z několika důvodů. V USA byl zaznamenán velký nárůst fluktuace, který bývá v literatuře označován jako tzv. „revolving door“ – otočné dveře (od 80. let 20. stol.). Zatímco mnoho učitelů odcházelo do důchodu, mnohem méně jich vstupovalo do profese. USA vytvořily strategie rekrutování mnoha učitelů do škol. Jednalo se o programy jako „Troops-to-teachers“ (nová kariéra pro vysloužilé vojáky) nebo „Teach for America“ (snaha získat pro vyučování ty nejlepší uchazeče), které byly velice úspěšné v získávání učitelů, nicméně se USA nedaří dostatek kvalitních učitelů udržet v povolání a učitelské sbory stabilizovat. Tento problém se objevuje i v jiných zemích, ale například v Austrálii se spíše potýkají s problémem celkového nedostatku učitelů v systému. Ve všech zmiňovaných zemích se ukazuje, že k odchodům z profese mají sklon spíše učitelé začátečníci a pak učitelé v předdůchodovém věku. Začátečníci nezvládnou „šok z reality“ a učitelé v předdůchodovém věku již nemají sílu odolávat stresu, které toto povolání přináší. (např. Ingersoll, 2001; Keigher, 2010; Buchanan, 2013; Karsenti, 2014; Ingersoll, 2014) Tento problém stále přetrvává a zkoumané země se snaží přicházet se strategiemi zvládnutí situace a stabilizovat učitelské sbory pro zajištění kvalitní práce škol. Hledají se nové teoretické rámce ke zkoumání problematiky. Literatura z USA je bohatá, naopak zdroje z Evropy jsou limitované. Cenným příspěvkem jsou studie australské, které přinášejí zajímavé teoretické rámování problematiky.

Kapitoly příspěvku jsou řazeny od teoretických východisek přes jednotlivé příklady přístupů ke zkoumání pohybu učitelů. Nejprve jsou vymezeny pojmy, pak uvedeny teorie, které se v této oblasti zkoumání ukázaly jako hojně využívané teoretické rámce a následují vybrané přístupy zahraničních autorů k problematice. Jednotlivé zahraniční studie dostávají odlišný prostor, také podle přínosu a bohatosti inspirace, kterou přinášejí. Cílem příspěvku je identifikovat strategie zkoumání fenoménu pohybu učitelů ve vybraných zemích, uvést vybrané přístupy a teorie a seznámit čtenáře s významnými výzkumnými zjištěními vybraných zahraničních autorů. Uvedené informace nejsou v tomto textu z důvodu prostoru hodnoceny a interpretovány.

1 Terminologie

Výzkumníci v různých vzdělávacích systémech mohou k tématu pohybu učitelů přistupovat odlišně. Proto je zde vymezena terminologie. Toto vymezení není považováno za konečné, spíše za pracovní.

Fluktuace učitelů

Tento termín lze přeložit jako „pohyb učitelů“. Neurčuje přesně, kterým směrem se učitel pohybuje, na jakou dobu a z jakého důvodu.

Migrace učitelů

Termín označuje pohyb učitelů v systému – mezi stupni škol, mezi individuálními školami, vzestup na kariérním žebříčku.

Atrice učitelů

Podle prostudovaných zdrojů znamená obvykle kombinovaný jev „přirozených odchodů“ učitelů z profese a „veškerých odchodů“ učitelů z profese. Obecně je slovo atrice vnímáno jako negativně konotované, zvláště, pokud je míra atrice vysoká. Ve zdrojích nalezneme také zmínku, že „určitá míra atrice je zdravá“. (např. MacDonald, 1999; Ingersoll, 2001)

Někteří čeští autoři (např. Píšová, & Hanušová, 2016) proto raději používají přesnější termín „drop-out“, pokud hovoří o nežádoucím jevu odchodů učitelů (obvykle) na začátku kariéry, kteří by při vytvoření vhodných podmínek pro práci ve školách s největší pravděpodobností v profesi zůstávali.

V tomto textu zatím představujeme vybraná zahraniční pojetí k tématu pohybu učitelů, proto ještě hledáme varianty uchopení pojmu „atrice“ pro českou situaci. V tomto okamžiku by se dalo shrnout, že pojem „atrice“ označuje celkový „úbytek“ učitelů v systému, zatímco „drop-out“ označuje pouze tu část „atrice“, která se týká nežádoucího „úbytku“ učitelů, a to především, dle zahraničních zdrojů, učitelů začátečníků.

Retence učitelů

Termín označuje udržení učitelů v zaměstnání. Retence je žádoucí u učitelů s dobrými výsledky práce, kteří z profese odcházejí z jiných důvodů, než z důvodů nedostatečného lidského kapitálu (nekvalifikovanost, slabé didaktické dovednosti, apod.).

2 Teorie výzkumů pohybu učitelů

Následující teorie, jak bývají označovány v anglicky psané literatuře, jsou využívány k teoretickému rámování výzkumů v oblasti fluktuace/pohybu učitelů. Jsou zde uvedeny v pořadí, ve kterém se postupně objevily ve zdrojích zaměřených na téma pohybu učitelů.

2.1 Teorie atrice

Podle odborníků pracujících pro Národní centrum pro vzdělávací statistiku v USA je teorie atrice – odchodů učitelů z profese (dále jen atrice) postavena na teorii lidského kapitálu, teorii neúplných informací a na teorii rozhodování během životního cyklu. Autoři tvrdí, že lidé volí povolání tak, že hledí především na finanční a další zisky, které jim povolání přinese (např. pracovní prostředí, pracovní doba apod.). Důvody pro setrvání v profesi autoři popisují tak, že čím déle pracovník v zaměstnání setrvá, tím více přibývá tzv. specifického lidského kapitálu získaného v profesi. Z toho dle autorů vyplývá, že profesi učitelů opouští častěji mladí učitelé,

kteří ještě nezískali tak velký specifický lidský kapitál a dále také nezakoupili nemovitý majetek v místě působnosti. Dalším kapitálem jsou pak znalosti vázané na danou organizaci, jimiž si jedinec zajišťuje prestiž. Čím déle je tedy učitel ve škole, tím je méně pravděpodobné, alespoň podle této teorie, že odejde. Kritická hranice je 10 let. Mezi 10 – 25 lety v profesi učitelé obvykle zůstávají. Teprve s nadcházejícím odchodem do důchodu a s odchodem dětí z domácnosti začínají učitelé opět častěji odcházet z profese. V textu autoři ještě uvádějí roli neúplných informací (např. o benefitech nebo naopak nepříjemnostech profese, již si jedinec volí) nebo různá rozhodnutí podle věku a situace jedince, které mají velký vliv na rozhodování jedinců obecně. (Bobbitt, 1993)

Tato teorie stojí v USA v základech přístupů k volbě výzkumných nástrojů a k interpretacím dat. Jak je patrné z ostatních textů autorů, kteří pracují s daty sebranými SASS (Schools and Staffing Survey) a TFS (Teacher Followup Survey), které shromažďuje Národní centrum pro statistická data ve vzdělávání, teorie atrice nebývá explicitně připomínána, ale implicitně je na ní stavěno.

2.2 Organizační teorie

Organizační teorie (dále jen OT) se snaží definovat, které faktory významně přispívají ke kvalitě organizace. Ingersoll za základ pro svoji práci považuje raná díla k OT autorů z 50. a 60. let 20. stol., jako jsou March a Simon (1958), Cyert a March (1963) nebo Likert (1961, 1967). Odkazy k těmto inspiračním zdrojům naleznete právě v článku Ingersolla (2001). O škole v této souvislosti hovoří jako o organizaci, nikoli jako o instituci, jejíž kvality bychom vysvětlovali spíše pomocí jiných politicko-sociologických teorií a teorií výchovy. OT je samozřejmě v současnosti velice rozvinutá a rozvětvená. Ingersoll nabízí organizační analýzu školy, která pak stojí v interpretacích zjišťovaných dat amerických týmů v této oblasti zkoumání.

Zásadní myšlenkou je, že vysoké počty fluktuujících pracovníků jsou zároveň příčinou i následkem neefektivity a nízkého výkonu (performance) v organizacích. Přesto je určitá míra fluktuace považována za normální a zdravý jev. Podle Ingersolla mezi nejdůležitější faktory ovlivňující pohyb zaměstnanců patří (výzkum organizací obecně, Ingersoll 2001, s. 506):

1. struktura odměňování (compensation structure),

2. úroveň administrativní podpory,

3. míra konfliktů na pracovišti,

4. možnost zaměstnance ovlivnit organizační politiku organizace.

Výzkum v organizacích neškolského typu prokázal silné vazby mezi těmito organizačními faktory a úrovní zaměstnancovy motivace, oddanosti organizaci (pozitivní koreláty), a právě fluktuací (negativní koreláty). Současné výzkumy ve školách v USA ukazují, že za pohybem učitelů stojí, kromě výše v textu jmenovaných typických faktorů (individuální odlišnosti, aprobace a věk), především neadekvátní podpora vedení školy (bod 2 OT), problematická disciplína žáků (částečně bod 3 OT) a malý vliv členů sboru na rozhodování školy (bod 4 OT). Menší vliv vykazuje výše platu (Ingersoll, 2001, s. 501). Výše platu je více či méně důležitým faktorem podle jeho odpovídající úrovně vzhledem k platovým mediánům v zemi. V USA je tento faktor vnímán jako důležitější, než např. v Austrálii, kde jsou platy učitelů velmi dobré.

Mnohem zranitelnější z hlediska pohybu zaměstnanců jsou ty organizace, jak uvádí Ingersoll (2001), jejichž činnost je závislá na určitém typu zaměstnanců. Pohyb zaměstnanců způsobuje problémy organizacím, jejichž činnost je nerutinní, založená na ne zcela definovaných technologiích/procesech a kde je vyžadována extenzivní komunikace mezi aktéry. Takové organizace jsou obvykle vysoce závislé na oddanosti (commitment) zaměstnanců a jejich vzájemné kohezi, jak mezi sebou, tak s vedením. To je charakteristika, jíž organizace školy poměrně přesně odpovídá. Pro školu jako organizaci jsou pro ni problematické oba typy pohybu – jak atrice, tak migrace. Mohou mít vliv na klima ve sborech, celkové klima školy a v důsledku také na vzdělávací výsledky žáků.

OT považujeme za klíčovou pro náš výzkum v oblasti fluktuace učitelů a klimatu učitelských sborů. Přesto si uvědomujeme, že nedokáže zcela rámovat situaci v učitelských sborech a situaci školy. OT tvoří dobrý základ pro vysvětlování některých jevů ve škole, ale nikoli všech. Následující kapitola přináší komplexnější pojetí, jak přistupovat ke sledované problematice.

2.3 Kapitálová teorie

Komplexní přístup k problematice formulují australští autoři Mason a Matas, kteří uvádí teorii čtyř kapitálů k objasňování atrice a retence učitelů. Jedná se o teorie lidského kapitálu, sociálního kapitálu, strukturálního kapitálu a pozitivně psychologického kapitálu. (Mason, & Matas, 2015, viz obr. s. 59) Pokud chceme zkoumat pohyb učitelů a jeho dopad na klima učitelských sborů a také na kvalitu výstupů školy (především úspěšnost žáků a jejich dosahované výsledky), pak je podle uvedených autorů potřeba zohledňovat všechny následující kapitály. Vedení školy by mělo uvedené kapitály znát a pracovat s nimi tak, aby si dokázalo vytvořit stabilní učitelský sbor s dobrým klimatem.

Teorie lidského kapitálu

Lidé s vyšším kapitálem (vyšší vzdělání, delší praxe, znalosti a dovednosti) mají tendenci k vyšší efektivitě své práce a s větší pravděpodobností zvládají nároky svého zaměstnání, tudíž také s větší pravděpodobností v tomto zaměstnání setrvávají.

Teorie sociálního kapitálu

Mezi jedinci existují vazby, sítě, reciprocita a důvěra, které se získávají určitou dobu a na jejichž kvalitě závisí často jak výsledky žáků, tak také míra stability sborů (retence učitelů, kteří tyto vazby tvoří). Nejdůležitější témata (v Austrálii) jsou: vztahy mezi kolegy, vztahy mezi vedením a učiteli, vztahy se širší komunitou, kultura školy a podpora vedení školy, zejména učitelům začátečníkům.

Teorie strukturálního kapitálu

Tato teorie zahrnuje témata jako kontext, ve kterém učitelé pracují, role, kterou učitelé zastávají (jsou především didaktici nebo také administrátoři a úředníci?), podmínky, ve kterých učitelé pracují (plat, materiální podpora apod.). Souhrnně autoři označují za strukturální kapitál vše, co zbude po odchodu učitelů z práce (tedy vše vyjma lidského a sociálního kapitálu).

Teorie pozitivního psychologického kapitálu

Podle velkého výzkumu (N = 12000 mimoškolních zaměstnanců) pozitivní psychologický kapitál zaměstnance silně koreluje s žádoucími postoji, chováním a výkony zaměstnanců. Mezi důležité faktory pozitivního psychologického kapitálu jsou dle výzkumů řazeny pevná vůle (determinance, resilience), oddanost práci (commitment) a odolnost (hardiness, resilience) zaměstnance. Těchto faktorů se dosahuje delší dobu, souvisí samozřejmě jak s „minulostí" zaměstnance (výchova, předchozí zkušenosti), tak také s vedením organizace (podpora zaměstnanců, sdílená vize, vliv – především vnímaný – zaměstnance na chod školy). Podle autorů uvedené studie jsou tyto faktory přehlíženy dokonce samotnými učiteli, když uvádějí důvody pro svůj odchod z profese, ač při rozhodování mohou hrát podstatnou roli. Někteří učitelé mohou jako důvod odchodu uvést „zátěž", ačkoli ve skutečnosti může hrát větší roli „neochota snášet zátěž" (pokud zátěž není objektivně příliš velká). Důležitost tohoto faktoru je možno posoudit, když vezmeme v úvahu, že není to samé „být kompetentní" (human capital) a „cítit se kompetentní" (positive psychological capital), jak uvádí dnes vlivná teorie self-efficacy (Bandura, 1977, 1997; TALIS, 2013).

3 Výzkum pohybu učitelů ve vybraných zemích

3.1 Austrálie

Australan Doune Macdonald podává přehled zdrojů k atrici učitelů do roku 1996 (Macdonald, 1999). Autor přináší inspirující myšlenky, které dávají možnost odborníkům nahlédnout téma zase z jiného úhlu pohledu. V textu se uvádí, že od roku 1990 dochází v zemích OECD k nedostatku učitelů ve školách (především učitelů matematiky, exaktních věd a jazyků). Autor definuje problém atrice jako „plýtvání" (wastage). Odchody učitelů z povolání (attrition) je vnímáno jako součást širšího tématu pohybu učitel. Plýtvání lidským kapitálem, tedy vzdělanými odborníky ve školství, je problém, jehož příčiny i důsledky je důležité poznávat a reagovat na ně strategiemi zlepšení. Upozorňuje, že ne každá atrice je ztrátou. Naopak, někdy je příznivé, pokud nemotivovaný nebo nevzdělaný učitel z profese odejde sám včas. Weldon (2015) shrnuje nálezy dalších studií k tématu učitelského povolání v Austrálii a jeho kvalitách a problémech. Nastiňuje problematiku proměny učitelské profese ze stabilního povolání na povolání na částečný úvazek a potvrzuje nutnost získat pro profesi kvalifikované mladé učitele.

V roce 2007 poprvé proběhl v Austrálii sběr dat pro longitudinální studie Staff in Australia´s Schools (SiAS). Výzkum provádí odborníci ACER (Australian Council for Educational Research) pod záštitou a na zadání DEEWR (Department of Education, Employment and Workplace Relations). Výzkum proběhl na náhodném vzorku 20000 učitelů a vedoucích zaměstnanců škol ve školách prvního i druhého stupně, po celém území Austrálie a v různých typech škol (vládní, katolické, nezávislé). Návratnost dat 5209 učitelů primárního a 5394 sekundárního stupně, 1116 vedoucích pracovníků prvního a 1393 pracovníků sekundárního stupně. (McKenzie, 2008). Další sběry dat proběhly v letech 2010 a 2013. (McKenzie et al., 2011, 2014)

Velmi významnou součástí celého projektu bylo jeho plánování a rozsáhlé diskuze se zainteresovanými skupinami ve všech státech a teritoriích v období září – prosinec 2007. Jednalo se o stanovení významných témat, pro něž se sběr dat má uskutečňovat. V zásadě jde

o témata, která umožní jak vysledovat situaci v oblasti pedagogických zaměstnanců škol a plánování strategií k zajištění kvality vzdělávání. Po prostudování studií je zřejmé, že se stále sledují stejná data (s malými obměnami – spíše doplňujícími dosavadní výzkum), aby mohlo docházet k longitudinálním analýzám a interpretacím jednotných a sourodých dat.

Zkoumané oblasti zahrnují data demografická, kvalifikační, pozice v zaměstnání a pracovní podmínky učitelů, profesní vzdělávání, kariérní cesty ve vzdělávacím sektoru, učitel začátečník, aktivity mimo vyučování (před začátkem studia učitelství, po opuštění profese), budoucí kariérní záměry učitelů, náhledy na vyučování a vedení (leadership). Další oblastí je problematika učitelů jako zaměstnanců škol (school staffing issues), kde se sbírají data k množství volných učitelských pozic, roli vedoucích pracovníků, vnímání problémů se zaměstnanci z hlediska vedoucích pracovníků, strategie řešení nedostatku zaměstnanců, příchody a odchody učitelů, vnímání učitelské přípravy u učitelů začátečníků, platové struktury. Tato témata jsou doplňována a mírně modifikována (např. v roce 2010 byla přidána kapitola Hodnocení učitelů, která ještě v roce 2007 neexistovala). Přesto zde můžeme sledovat snahu o zajištění co nejkvalitnějších dat pro longitudinální šetření.

Tento přístup k výzkumu je veden myšlenkou nezahlcovat učitele neustálým sběrem dat od různých subjektů a obtěžováním učitelů při jejich práci. Učitelé budou snad mnohem raději spolupracovat a poskytnou kvalitní data při organizovaném opakovaném šetření. V našich podmínkách by mohl tento sběr uskutečňovat NÚV nebo ČŠI, s vědomým souhlasem MŠMT, aby byla zajištěna vyšší návratnost a kvalita dat. Je to cesta, kterou zvolily jak USA, tak Austrálie. Jejich data jsou ucelenější, nosnější, mají vyšší validitu i reliabilitu, umožňují interpretace v kontextech.

Z hlediska našeho výzkumu v oblasti učitelských sborů a fluktuace učitelů jsou v rámci australských studií nejzajímavější data z oblasti „učitelé jako zaměstnanci škol“, kde lze najít inspirující myšlenky. Jednou z nich je dobře si všímat demografického vývoje a strategicky a s předstihem reagovat na pravděpodobný vývoj v oblasti. V Austrálii se v současné době jedná o problém nárůstu poptávky po učitelích sekundárních škol po roce 2018. Tento problém se nás také týká, neboť demografická křivka je u nás podobná – rok 2008 se jak v České republice, tak v Austrálii, uvádí jako rok novodobého baby boomu.

3.2 Spojené státy americké

Týmy výzkumníků analyzují data získávaná od školního roku 1988-89 organizací NCES (National Center for Education Statistics). Data získaná v šetření SASS (Schools and Staffing Survey) a ve výzkumných analýzách TFS (Teacher Follow-up Survey) jsou tematizována z hlediska možných příčin a důsledků pohybu učitelů pro školský systém a pro učitelské sbory (např. Ingersoll, 2001; Keigher, 2010; Ingersoll, Merrill & Stuckey, 2014).

Zásadní práce, kterou hojně citují odborníci věnující se tématu pohybu učitelů, je Ingersollova studie z roku 2001, *Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis***,** kde autor podává asi nejpodrobnější vhled do problematiky (Ingersoll, 2001). Zdroje, ze kterých Ingersoll vychází, jsou z období 50. - 90. let 20. stol. Některé z nich jsou zaměřeny již více

k problematice pohybu učitelů (zvláště ty z 90. let), některé jsou zdroje pro zakotvení tématu např. v teorii organizací, kterou autor využívá jako teoretický rámec.

Důvodem pro studie k pohybu učitelů byl náhlý úbytek učitelů ve školském systému USA. Tento pokles předpovídaly již studie z počátku 80. let. 20. stol. V reakci na demografický vývoj (menší počty učitelů na velké množství žáků), byly vymyšleny strategie získávání studentů pro studium učitelství. V současné době sice USA nedostatkem učitelů netrpí, nicméně zde existuje jev zvaný „revolving door" (otáčivé dveře – metafora pro vysokou míru fluktuace) (Ingersoll, 2001, 2003). Produkovat vysoké počty vzdělaných učitelů pro systém očividně neřeší situaci. Ingersoll nazývá tuto situaci naléváním vody do děravého kýble, přičemž díry jsou faktory, které způsobují odchody učitelů z profese nebo jejich migraci mezi školami. Ingersoll uvádí, že lepším opatřením by bylo „snižovat poptávku po učitelích" (spravit kýbl), než navyšovat jejich počty. Cílem je tedy nalézt faktory, které k nadměrnému pohybu učitelů přispívají.

V předchozích výzkumech se zjistilo, že mezi nejdůležitější koreláty fluktuace učitelů patří jejich aprobace a věk. Fluktuace silně koreluje s aprobací – učitelé matematiky, přírodních věd (science) a speciální pedagogové jsou k fluktuaci nejnáchylnější (objevují se občasné inkonzistence ve výzkumech napříč zeměmi). Dalším faktorem je věk učitele. Nejnáchylnější jsou k fluktuaci nebo atrici učitelé začátečníci a učitelé na sklonku kariéry. Výzkumy (nejen v USA) se tedy zaměřovaly na individuální charakteristiky učitelů, jejich aprobaci a věk. Málo výzkumů se zaměřovalo na pohyb učitelů způsobený organizačními faktory ve škole. (Ingersoll, 2001, s. 502 – 504) Limity dosavadních výzkumů spatřuje Ingersoll právě v jejich úzkém zaměření a chybění jiné perspektivy (charakteristiky škol podle organizační teorie). Výzkumy se dále zaměřovaly spíše na příčiny odchodů učitelů z profese, nikoli na migraci (pohyb mezi školami). Výzkumníci věřili, že migrace není problém, neboť nesnižuje počty učitelů v systému. Jako hlavní důvod limitů předchozích výzkumů Ingersoll uvádí chybějící data. Většina výzkumů využila data z jednoho města nebo státu. Nevědělo se tudíž nic o dalším pohybu učitelů, kteří „opustili vzorek" z důvodu pohybu mimo dané město/stát. Tento problém se nyní týká také České republiky, kde se potýkáme s chybějícími daty o pohybu učitelů.

Ingersollova studie si kladla dva cíle – 1. zjistit, jakou roli má pohyb učitelů v oblasti zajištění učitelských úvazků ve školách (staffing problems of schools), 2. zblízka prozkoumat vliv charakteristik škol a organizačních podmínek na pohyb učitelů. Implikace pro vzdělávací politiku je, že nestačí hlídat pouze nabídku a poptávku po učitelích. Ingersoll (2001, s. 525) tvrdí, že důležitější je se zaměřit na to, jak jsou školy a učitelé řízeni. Jeví se, že školy nejsou pouhou obětí demografických změn, ale že mají v rukou moc vhodnými přístupy v oblasti řízení snižovat poptávku po kvalifikovaných učitelích tím, že budou snižovat počty odchozích učitelů ze svých škol. Pomocí strategií odměňování (někdy obtížně měřitelný výkon), zvyšováním podílu rozhodovacích pravomocí pro učitele, zvýšenou podporou vedení školy učitelům a redukcí kázeňských problémů u žáků je (podle OT) možné pomoci udržet relativně stálý učitelský sbor.

V malých školách privátního typu se objevuje vyšší míra fluktuace. Ve velkých školách se objevuje fenomén diverzity. Velké školy možná mohou poskytovat svým učitelům vyšší míru akademické svobody, větší možnosti kariérního růstu. Malé školy mohou mít úžeji vymezené vize a striktně vymezené hodnoty, je v nich kladen důraz na komunitu, a právě toto může

některé jedince znesvobodňovat. Koherentní mise (vize), přesně definované hodnoty a smysl pro komunitu mohou být zároveň silnou stránkou menších privátních škol, ale také zdrojem konfliktů. Pokud jdeme pouze jedním směrem, může se stát, že nevěnujeme dostatečný prostor individuálním odlišnostem (chybí diverzita). Učitelé se mohou ptát: Čí politika je školou zdůrazňována? Jaké jiné možnosti a volby má zaměstnanec, který nesouhlasí s dominující politikou, hodnotami a cíli?

Studie nabízí další výzkumné otázky do budoucnosti, kterými se můžeme nechat inspirovat. Jaký vliv na školy (např. na klima učitelských sborů, klima školy nebo její kulturu) má vysoká míra pohybu učitelů v systému? Jaký vliv má pohyb učitelů na efektivitu školy? Organizační literatura hovoří o nebezpečnosti 25% meziroční fluktuace, která ohrožuje kohezi a efektivitu organizace. Tento údaj ale platí pro všechny organizace. Míra fluktuace ohrožující efektivitu organizace s vysokým nárokem na kohezi (školy) může být i nižší.

Autoři Keigher a Cross (Keigher, 2010) zjišťují, že učitelé se pohybují spíše mezi školami, než z profese, přesto nachází ve vzorku, že učitelé začátečníci s praxí do 3 let mají tendenci odcházet z profese častěji, a to více ze soukromých (20%), než z veřejných škol (9%). Z odchozích učitelů zcela z profese uvedlo asi 40% učitelů z veřejných škol a 15,5% učitelů ze soukromých škol, že jinde dostávají mnohem více příležitostí se učit od služebně starších kolegů, než tomu bylo ve škole. Údaje platí pro rok 2008/09.

Atrice (odchod z profese) a mobilita jsou dlouhodobě pozorovány jako významné vlivy na kvalitu vyučování ve školách. Tyto jevy jsou dlouhodobě pozorovány mezi služebně mladšími učiteli. Studie Kvalita učitelů ve vztahu k mobilitě (Feng, & Sass, 2011) přinesla důkazy o vlivu kvality učitele na změnu povolání a o distribuci kvality učitelů ve školách. Nejlepší učitelé mají tendenci zůstat v pozici v rámci okrsku. V případě odchodů existuje bimodální distribuce. Nejlepší a nejhorší učitelé odcházejí. Podle autorů studie existuje souvislost mezi kvalitou učitelských sborů (výsledky žáků, value-added) a kvalitou učitele. Učitelé, jejichž kolegové jsou efektivnější, se přesouvají tam, kde lépe „zapadnou“. Tento pohyb je signifikantnější v rámci okrsku. Kvalitní učitelé (certifikovaní) mají tendenci pomáhat kolegům a dokážou je udržet ve sboru (menší fluktuace). Učitelé, kteří opouští školu, hledají buď školy s menším podílem „problémových“ žáků nebo hledají sbor s podobnou kvalitou učitelů, jako mají oni. Zásadním výsledkem výzkumu je fakt, že lepší školy získávají lepší učitele. Tento výzkum přináší smutný pohled na situaci stále většího rozkolu mezi kvalitou vzdělávání poskytovaného minoritním a problémovým žákům a těm s lepšími vzdělávacími výsledky. Ve studii je navržen mechanismus, který by redukoval tento přirozený pohyb učitelů po školách, a který by mohl pomoci redukovat rozdíly mezi dosahovanými výsledky žáků, přičemž předpokladem je, že kvalita učitele je zásadním indikátorem kvality učení žáků. Návrh těchto autorů je zvýšit plat učitelů, kteří se rozhodnou setrvat u žáků problémových. Diferencované platy pro učitele na problémových školách však musí být zároveň vztaženy ke kvalitě učitele. (Feng, & Sass, 2011) Hodnocení tohoto návrhu není cílem této studie.

Analýzy dat z šetření SASS přinesly v interpretacích zajímavý pohled na celý vzdělávací systém v USA. Ingersoll et al. (2014) nabízí k úvaze sedm trendů, kterých se podle dlouhodobě prováděných analýz dat dopátral. Nabízí se zamyslet se, jaké trendy bychom u našich sborů mohli vysledovat v rámci našeho výše uvedeného výzkumu.

Trend 1: *Větší sbory* – učitelské sbory mají tendenci být větší a celkově narostl počet učitelů – důvodem jsou demografický nárůst žáků a snížení počtu žáků na jednoho učitele.

Trend 2: *Šedivější sbory* – důvodem je stárnutí dostatečně stabilních učitelů, kteří ve sboru setrvávají.

Trend 3: Zelenější sbory – s nárůstem poptávky po učitelích vstupují do škol ve velkém počtu mladí učitelé, kteří ale z mnoha důvodů fluktuují. Mohou to být – tzv. „šok z reality" a nezvládnutí nároků profese, nedostatečné finanční ohodnocení, odchody z rodinných důvodů, odchody z důvodů popsaných v rámci organizační teorie.

Trend 4: Feminizace.

Trend 5: Nárůst diverzity dle kulturní příslušnosti učitelů.

Trend 6: Stejnorodí v akademických schopnostech – ukázalo se, že učitelé nevykazují nižší akademické schopnosti.

Trend 7: Méně stabilní – učitelstvo je mnohem méně stabilní, což by mohlo být do jisté míry vysvětleno předchozími trendy (mladí učitelé – častější odchody, stárnoucí stabilní sbory – odchody do důchodů, nižší akademické schopnosti možná přispějí ke snížené self-efficacy učitelů, aj.).

V závěrech autor polemizuje, co by mohly tyto trendy přinášet za problémy, pokud se nebude činit nic pro jejich změnu. Bude dále narůstat počet učitelů a snižovat se počet žáků ve třídách? Proč? Mohlo by to vést k problémům s financováním učitelstva, potažmo k trendu najímat mladé a nezkušené učitele, jimž přináleží nižší plat. To by mohlo mít za následek celkové snížení kvality výuky výměnou za nižší náklady na učitele v systému. Dlouhodobě by ale dopady mohly být velmi vážné – nižší vzdělávací standardy, nižší prestiž učitelů aj. Bude narůstat feminizace ve školách? Autorům se toto jeví jako ironie, protože historicky vzato se situace do jisté míry opakuje. Před asi sto lety bylo učitelství málo placená práce pro mladou nezkušenou ženu, která ji vykonávala před založením vlastní rodiny. Může se to opakovat? Profesionalizace učitele, o kterou se generace učitelů dlouho snaží, by mohla být trendem zaměstnávat mladé nezkušené ženy, na omezenou dobu nebo na snížené úvazky, opět ohrožena. Autoři samozřejmě netvrdí, že se situace zhorší nebo zlepší na základě jejich analýzy dat, pouze objevují vztahy a navrhují, co by mohla znamenat. Uvádí, že je zřejmé, že se u největší zaměstnanecké síly v USA dějí velké změny. Počty učitelů se od konce 2. světové války zpětinásobily a do profese jen v roce 2007/08 vstoupilo téměř čtvrt milionu učitelů. Učitelstvo se velmi obměňuje. Autoři si kladou otázku, kdo budou tito noví učitelé?

3.3 Švédsko

Švédští autoři nabízejí pohledy na fluktuaci či pohyb učitelů noviců do pěti let praxe jako na částečně pozitivní fenomén (Lindquist, Nordänger, & Carlsson, 2014). Autoři studie uvádějí, že nejdůležitější je získávat longitudinální data, která naznačují kariérní trajektorie učitelů. Z nich lze usuzovat nejlépe na strategie udržení učitelů v jejich praxi. Švédští autoři jsou přesvědčeni, že problematika atrice učitelů je mnohem závažnější, než atrice v jiných

povoláních (srovnávají procenta odchozích učitelů a zdravotních sester). Naznačují citlivost sborů tvrzením, že odchody učitelů se dotýkají také těch učitelů, kteří ve škole zůstávají. Dopad na výsledky učení žáků je v případě méně stabilních sborů podle autorů studie značně negativní.

Autoři švédské studie vycházejí do značné míry z amerických zdrojů k atrici. Je to pravděpodobně dáno tím, že USA dlouhodobě sleduje pohyb učitelů a disponuje velmi kvalitními kvantitativními daty, která pomáhají také interpretovat důvody, proč učitelé odcházejí z profese. Švédská studie je oproti tomu založena na vzorku 87 učitelů a jejich korespondenci s jejich vzdělavateli od ukončení studia až po 19 let kariéry. Účastníci studie dále na výzkumu spolupracovali, i když odešli z profese nebo byli dlouhodobě na rodičovské dovolené. Autoři se domnívají, že odchozí učitelé (atrice, drop-out) a migrující učitelé (migrace) představují pro systém stejně velký problém, i když se jejich dopady liší z hlediska vzdělávacího systému. Pro školu jako organizaci je však problém totožný. Jedná se o odchod učitele a ten ovlivňuje ostatní učitele ve sboru a potažmo často výsledky žáků. Data naznačují, že v Německu nebo ve Francii odchází asi pouhých 5% učitelů, zatímco v USA se potýkají s 30 – 50% mírou odchodů ročně (k roku 2006). Ve Švédsku autoři vysledovali podobný nárůst odchodů učitelů z profese během posledních 30 let. Od 80. do 90. let 20. stol. se atrice zdvojnásobila a stále narůstá. V roce 1998 se ve vybrané kohortě učitelů nacházelo 82% absolventů (z pětiletého období 1988–1993). V roce 2008, kdy by tito učitelé měli být 15 – 20 let v praxi, již z nich pracovalo pouze 68%. Takto velkou změnu nelze přičítat pohybům v množství žáků, je nutné hledat i jiné důvody.

Autoři švédské studie poukazují na mnohost a různorodost jednotlivých kariér učitelů – stále vyučujících i odchozích. Uvádějí příklady důvodů, které by bývalé učitele dokázaly získat zpět pro profesi. Spíše než plat, zdá se, hrají roli jiné faktory. Jedná se především o změnu poměru výuka – administrativa výrazně k výuce nebo podpořit pocit štěstí, který chce učitel prožívat a předávat žákům, a ve stávajícím systému nemůže. Zdá se, že nelze jednoduše usuzovat na příčinnost jevů podle výzkumně zjištěných korelací – například nelze s jistotou předpovídat, že (ne)motivovanost studenta je předpokladem vstupu učitele do profese nebo faktorem rozhodujícím o setrvání či odchodu z ní. Totéž platí pro teorii organizací. V životě jedinců má svoji roli také náhoda a komplex faktorů, které ovlivní rozhodnutí. Tyto faktory a jejich „shluky“ jsou velmi individuální a tudíž těžko předvídatelné. Autoři naznačují, že některé osobnostní kvality, jako například otevřenost novým zkušenostem nebo příležitostem, mohou být někdy také příčinou odchodů z profese učitele, zvláště pokud je v daném systému kladen důraz na rutinní práci.

Autoři nabízejí ještě jeden pohled. Kladou si otázku, zda je možné ještě dnes definovat učitelství jako profesi s dlouhodobou kariérní dráhou nebo jako dočasnou profesi. Pouhých 51 učitelů po 19 letech stále vyučovalo, zatímco 36 již nikoli (N=87). Mohla by generace Y oproti generaci X nahlížet svoji kariéru spíše jako vícedimenzionální?

Autoři studii uzavírají tím, že ačkoli není možné zcela atrici vymýtit, a ani by to nebylo žádoucí, je potřeba brát problém vážně. Důvodem je, že školy ztrácí, dle výzkumných studií, spíše ty lepší učitele a ti slabší zůstávají.

3.4 Kanada

Tato studie se zaměřuje na jeden z hlavních problémů z hlediska pohybu učitelů, kterým je brzký odchod učitelů začátečníků z profese (tito autoři pracují s pojmem „drop-out“). Metodologický design je kombinovaný, vzorek je dle autorů omezený z důvodu nedostupnosti učitelů, kteří z profese odešli. Celkem 34 učitelů vypovídá o důvodech svého odchodu ze škol a 167 informantů vypovídá o událostech spojených s odchodem těchto učitelů, které osobně znali. Tato metodologie umožňuje doplňující vhledy dvou typů respondentů – aktérů a svědků odchodů z profese. Ukázalo se, že shoda mezi aktéry a svědky panuje především ve vnímání problému zátěže učitelů – příliš mnoho práce a příliš náročné práce, již musejí učitelé vykonávat i ve svém volném čase. Ostatní faktory, které přispívají k odchodům, jsou variabilnější, proto autoři vyvozují, že jsou více závislé na osobnosti učitele či specifických podmínkách vytvořených pro vyučování na dané škole. (Karsenti, 2013)

Závěr

Zkoumané studie naznačují variabilitu výzkumných přístupů jednotlivých zemí (nebo spíše odborníků z daných zemí) k problematice pohybu učitelů. V USA a Austrálii jsou analyzována velká množství kvantitativních dat a na jejich základě jsou odhalovány možné příčiny nebo dopady pohybu učitelů. Švédští autoři využívají spíše cestu longitudinálního smíšeného výzkumu s menším vzorkem učitelů. Kanadská studie zvolila zcela originální design, ale byla zaměřena úzce na příčiny drop-outu u učitelů začátečníků. Porovnávání takových studií mezi sebou sice není možné, nicméně všechny přinášejí důležité perspektivy výzkumníkům v dané oblasti.

Výzkumy se postupně zaměřují nejen na pohyb učitelů (atrici a migraci), ale stále více se hledají způsoby, jak zajistit udržení učitelů v profesi. Příkladem byla australská studie (Mason, Matas, 2015). Atrice byla dlouho považována za největší problém, nicméně se ukazuje, že je potřeba jako závažné vnímat celé téma pohybu učitelů z hlediska zajištění kvality fungování škol jako organizací. Migrující učitelé sice nezpůsobují problém v systému (propuštění/odchod je jinde novým úvazkem), ale mohou přispívat k nestabilitě sborů, snížené efektivitě a výkonu škol. Klima učitelských sborů sledujeme v našem šetření, GA ČR, projekt č. 16-10057S, "Stabilita a proměny učitelských sborů ZŠ" pomocí standardizovaného dotazníku OCDQ-RS inspirovaného původním americkým OCDQ. (Halpin, Croft, 1963) Limitem našeho výzkumu bude nedostatek longitudinálně a centrálně sbíraných dat. Design našeho výzkumu je longitudinální, budeme mít však k dispozici data k pohybu učitelů pouze za roky 2014–2018, a to ze vzorku asi 130 škol v ČR. Tato data získáváme jako výzkumníci sami, s rizikem omezené návratnosti. Nebudeme mít k dispozici přesná data k důvodům odchodů učitelů z profese (nejsou sbírána, školy neuvádí u každého učitele důvod jeho odchodu, nesbírají se dotazníky od každého odchozího učitele tak, jak je tomu v USA).

Studie k pohybu učitelů obvykle neakcentují udržení koheze učitelského sboru jako sociální skupiny, ale spíše udržení kvalifikovaných učitelů-jednotlivců v organizaci a zamezení problémům s jejich pohybem. Analýzy nepostihují kauzální vztahy mezi pohybem učitelů, školní komunitou a efektivitou školy. Přesto dosavadní zjištění vzbuzují otázky jako např.: Jaké

typy škol asi mají spíše pozitivní školní komunitu (jedním indikátorem by mohlo být právě klima učitelských sborů)? Jaký má efekt „připoutání“ učitele ke škole (attachment to school) na kvalitu komunity a efektivitu školy? Zdá se, že implicitně se tyto fenomény – koheze a klima učitelských sborů – vynořují jako důležité pro udržení učitelů ve škole. Na tyto fenomény je zaměřen výzkum GA ČR č. 16-10057S v České republice.

Seznam literatury

Bandura, A. (1977). *Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, Vol. 84*, No. 2, 191-215. Dostupné z: https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1977PR.pdf

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy.* London: Palgrave Macmillan.

Bobbitt, S. A. (1993). *Modelling techer supply and demand, with commentary.* NCES 93-461. Dostupné z: http://nces.ed.gov/pubs93/93461.pdf

Buchanan, J., Prescott, A., Schuck, S., Aubusson, P., Burke, P., & Louviere, J. (2013). *Teacher retention and attrition: views of early career teachers. Australian Journal of Teacher Education, 38(3)*. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2013v38n3.9

Feng, L. & Sass, T. (2011). *Teacher quality and teacher mobility.* CALDER Working Paper No. 57, January 2011. Dostupné z: http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED529180.pdf

Halpin, A. W., & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schols.* Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago. Dostupné z: http://www.donpugh.com/Education/questionnaires/THE%20ORGANIZATIONAL%20CLIMATE%20OF%20SCHOOLS.pdf

Chvál, M., & Urbánek, P. (2014). *Klima učitelského sboru: úprava dotazníku OCDQ-RS pro podmínky českých škol. Pedagogická orientace, roč. 24*, č. 5, s. 778-803.

Ingersoll, R. (2001). *Teacher turnover and teacher shortages: an organizational analysis.* Dostupné z: http://repository.upenn.edu/gse_pubs/94.

Ingersoll, R. (2003). *Is there really a teacher shortage?* University of Washington: Center for the Study of Teaching and Policy. Dostupné z: https://depts.washington.edu/ctpmail/PDFs/Shortage-RI-09-2003.pdf.

Ingersoll, R., Merrill, L., & Stuckey, D. (2014). *Seven trends: The transformation of the teaching force*. CPRE Research Report # RR-80. Philadelphia: Consortium for Policy Research in Education. Dostupné z: http://www.cpre.org/sites/default/files/workingpapers/1506_7trendsapril2014.pdf.

Karsenti, T., & Collin, S. (2013). *Why are teachers leaving the profession? Results of a Canada-wide survey. Education, 3(3)*: 141-149. Dostupné z: http://karsenti.ca/archives/10.5923.j.edu.20130303.01.pdf

Keigher, A. (2010). *Teacher attrition and mobility: results from the 2008–09 teacher follow-up survey (NCES 2010-353).* U.S. Department of Education. Washington, DC: National Center for Education Statistics. Dostupné z: http://nces.ed.gov/pubsearch.

Lindquist, P., Nordänger, U. K. & R. Carlsson. (2014). *Teacher attrition the first five years – a multifaceted image. Teacher and Teacher Education 40*, p. 94–103. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X14000237.

Macdonald, D. (1999). *Teacher attrition: a review of literature. Teaching and Teacher Education 15*, p. 835–848. Dostupné z: http://ac.els-cdn.com/S0742051X99000311/1-s2.0-S0742051X99000311-main.pdf?_tid=d23a8bd4-8fb6-11e6-94d3-00000aab0f26&acdnat=1476192785_3fde0b399d9c469dac950fc2994f3b39.

Mason, S., & Poyatos Matas, C. (2015). *Teacher attrition and retention research in Australia: towards a new theoretical framework. Australian Journal of Teacher Education, 40(11)*. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2015v40n11.3.

McKenzie, P. (2008). *Staff in Australia´s schools. Research Development, Vol. 19*, Art. 4. Dostupné z: http://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=tll_misc

McKenzie, P. (2011). *Staff in Australia´s school 2010: Main report on the survey.* Australian Council for Educational Research. Dostupné z: http://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=tll_misc

McKenzie, P. (2014). *Staff in Australia´s school 2013: Main report on the survey.* Australian Council for Educational Research. Dostupné z: https://docs.education.gov.au/system/files/doc/other/sias_2013_main_report.pdf

Nišponská, M., & Urbánek, P. (2007). Analýza klimatu učitelských sborů ZŠ: kvalitativní sonda. In R. Jandová (Ed.), *Svět výchovy a vzdělávání v reflexi současného pedagogického výzkumu:* Sborník příspěvkůXV. Konference ČAPV, s. 101-108. České Budějovice: JČU.

Píšová, M., & Hanušová, S. (2016). *Začínající učitelé a drop-out. Pedagogika, roč. 66*, č. 4, 2016, s. 474–495. Dostupné z: http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/.

Urbánek, P., & Chvál, M. (2012). *Klima učitelského sboru. Dotazník pro učitele.* Praha: NÚV. Dostupné z: http://www.nuv.cz/file/62.

Weldon, P. R. (2015). *The teacher workforce in Australia: supply, demand and data issues. Policy Insights, Issue 2*, March 2015. Dostupné z: http://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=policyinsights.