

# MEZIGENERAČNÍ POMOC UČITELŮ

Vladimír Jůva, Bohumíra Lazarová

**Abstrakt:** Příspěvek přibližuje vybrané aspekty mezigenerační pomoci učitelů na základních školách. První část textu se věnuje některým teoretickým přístupům k problematice postavení učitelů v pozdní fázi kariéry ve školách a k očekávaným aspektům jejich pomoci mladším kolegům i celé škole. Druhá část textu prezentuje vybraná data z výzkumného šetření, které se mj. zaměřilo na problematiku pomoci starším učitelům a na vzájemnou mezigenerační pomoc učitelů ve škole. V mezigenerační spolupráci sehrává důležitou roli reciprocita: dokáže-li mladý učitel požádat o pomoc a přichází-li se svou otevřeností jako první, může to být příležitost ke vzájemnému poznání a tedy i k rozvoji hlubší spolupráce a vzájemné důvěry, kterou starší kolega potřebuje k sebeotevření.

**Klíčová slova:** učitelé senioři, mladí učitelé, mezigenerační pomoc ve škole, klima školy, demografie školy

**Abstract:** *Intergenerational support of teachers. Paper describes some aspects of intergenerational support teachers in secondary schools. The first part deals with certain theoretical approaches to the issue of the status of teachers in the late stage of their careers in schools and projected aspects of their help younger colleagues and the whole school. The second part presents selected data from the research, which focused on issues including supporting senior teachers, and mutual assistance between generations of teachers in school. In the intergenerational cooperation plays a major role reciprocity: can a young teacher to ask for help and comes to his openness as a first, this may be an opportunity to know each other and thus to develop deeper cooperation and mutual trust, by senior colleagues need to coming out.*

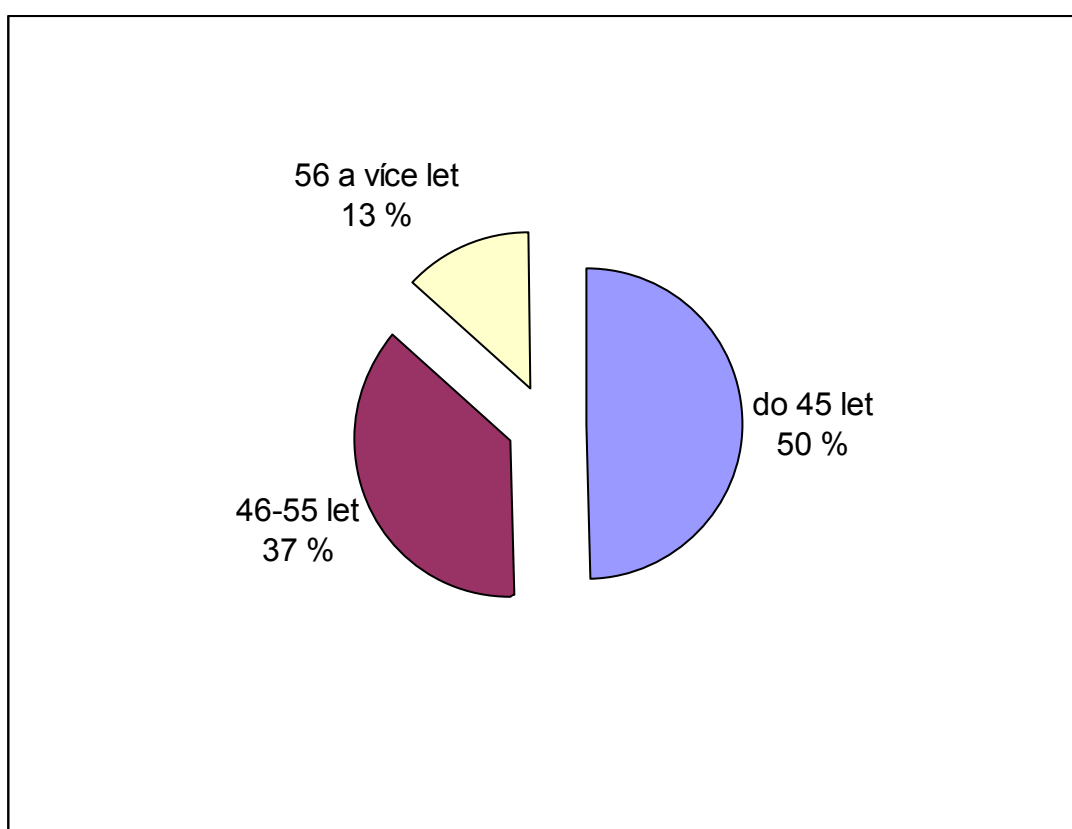
**Key words:** *senior teachers, junior teachers, intergenerational support in school, school climate, school demography*

## 1 Úvod

České i mezinárodní výzkumy ukazují, že se ve školách setkáváme s poměrně značným podílem učitelů vyšších věkových kategorií (viz statistiky OECD). Např. mezinárodní statistiky z roku 2005 uváděly, že na primárním stupni (ISCED 1) patří převážná část učitelů do věkové skupiny 40–49 let a na sekundární úrovni (ISCED 2 a 3) jsou učitelé v průměru ještě starší. V některých zemích je dokonce přes 38 % všech učitelů ve věku nad 50 let (např. v Německu nebo Itálii). Uvedená data potvrzují nejen aktuálně značné procento starších učitelů ve školách, ale i „stárnoucí tendenci“ učitelstva v mnohých zemích. Údaje o věkovém

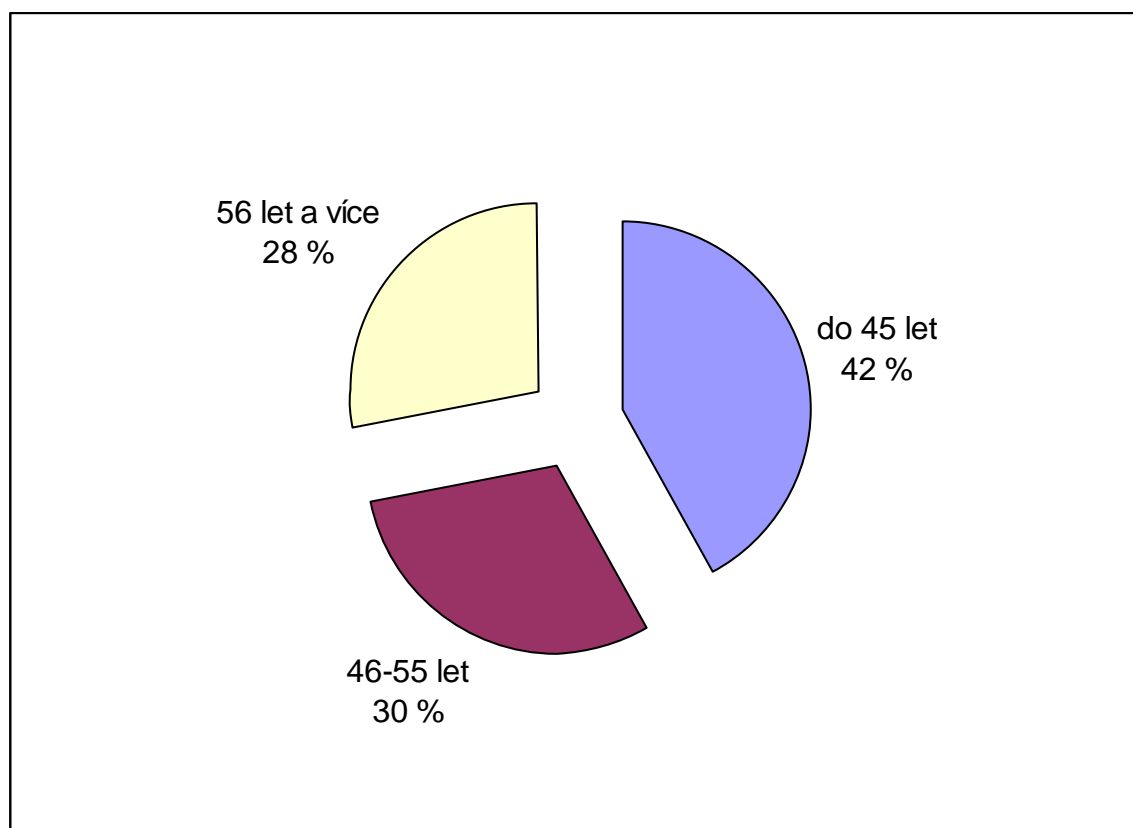
složení českých učitelů jsou dostupné až od roku 2006. V českém regionálním školství pracovalo nejvíce zaměstnanců ve věku 46–55 let. Žen bylo v této věkové skupině okolo 37 %, mužů pak přes 30 %. Více než 12 % žen bylo 56–65letých a méně než 1 % bylo starších 66 let. Mužů bylo v nejstarších věkových skupinách procentuálně daleko více – starších 65 let bylo téměř 3 %, v kategorii 56–65 let pak přibližně čtvrtina. Podíl mužů ze všech zaměstnanců regionálního školství byl nejvyšší v nejstarší věkové skupině, kde tvořil přibližně 43 % všech pracovníků, ve věkové skupině 56–65 let byla asi třetina zaměstnanců mužského pohlaví (*Genderová ročenka školství 2009*, s. 111). Věkovou strukturu zaměstnanců regionálního školství v roce 2008 přibližují grafy č. 1 a 2.

Graf č. 1: Věková struktura žen v regionálním školství v roce 2008



Na starší učitele se kladou vysoké požadavky, které souvisejí s fyzickou a psychickou náročností učitelského povolání i s rychle se měnícím obrazem soudobé společnosti. Obtížnější situace starších učitelů u nás i v dalších postkomunistických zemích vychází dále z faktu, že tato věková skupina pedagogických pracovníků studovala a se svojí profesí začínala ve zcela odlišných podmínkách, v době reálného socialismu.

Graf č. 2: Věková struktura mužů v regionálním školství v roce 2008



Teoretické koncepty i soudobá praxe očekává, že starší a zkušenější učitelé budou poskytovat profesionální pomoc svým mladším kolegům i přispívat k rozvoji celé školy. Náročný profesní postavení starších učitelů současně předpokládá, že naopak adekvátní pomoc bude jim poskytovat vedení školy i jejich mladší kolegové. Některé konkrétní oblasti mezigenerační pomoci učitelů na základních školách přibližují výsledky výzkumného šetření, které se uskutečnilo v rámci projektu podporovaného Grantovou agenturou ČR s názvem „Učitelé v pozdní fázi kariéry“ (projekt č. 406/08/176).

## 2 Starší učitelé a mezigenerační pomoc ve škole

Přestože starší učitelé tvoří na školách velkou a významnou skupinu, pedagogický výzkum jim u nás a ani v zahraničí nevěnuje výraznější pozornost. Výzkumy se nejčastěji zaměřují spíše na začínající učitele (Šimoník 1995), na vývoj učitelské dráhy nebo na úžeji vymezená témata napříč věkovými kategoriemi (podrobněji Lukas 2007, 2008).

Odborné studie, zabývající se situací starších učitelů, si všímají zejména možností udržení jejich motivace a výkonu a využití jejich zkušeností pro rozvoj škol (Hanson, Moir 2008; McCreight 2000; McCann, Johannessen 2005). Autoři upozorňují na řadu změn, které provázejí kariéru starších učitelů. Patří k nim např. nárůst zdravotních potíží, syndrom vyhoření, subjektivní pocity fyzického i psychického opotřebení, snižující se sebedůvěra, zvýšená reflektivita, pokles ambicí a snah o osobní investice,

zvyšující se distance starších učitelů od žáků v důsledku narůstajících generačních rozdílů, nižší tolerance k měnícím se způsobům chování mladých učitelů a žáků ad.

Studie současně připomínají, že starší učitele nelze považovat za horší učitele (Průcha 2002). Naopak se starším učitelům přisuzuje vyšší důvěryhodnost, efektivita a větší klid (Huberman (1989). Výzkumy dále dokladují, že např. problémy spojené s řízením třídy, komunikací s rodiči či řešením konfliktů zvládají starší učitelé efektivněji než jejich mladší kolegové a mohou je v těchto oblastech inspirovat (Melnick, Meister 2008). McCann a Johannessen (2005) přímo upozorňují na profesionální odpovědnost starších učitelů vůči mladším kolegům.

U nás se věkovou skupinou starších učitelů (s pedagogickou praxí nad 20 let) zabývala Šimíčková (2005) v rámci výzkumu postojů učitelů primární školy ke změnám a reformám ve školství. Postoje k transformaci české školy byly u zkoumaných starších učitelů konzervativnější než u jejich mladších kolegů. S délkou pedagogické praxe se zvyšovalo jisté zaujetí proti inovacím především při posuzování kurikulárních změn, v pohledu na rozvoj osobnosti dítěte a v postojích k integraci učiva. Současně se ukázalo, že nechuť k ověřování nových metodických postupů nesouvisí s věkem jednotlivých pedagogů. Jistá míra skepse k reformám u našich starších učitelů odpovídá závěrům v zahraničních výzkumech (např. Huberman 1989).

Z hlediska problematiky mezigenerační spolupráce učitelů jsou zejména přínosné studie zaměřené na otázky:

- profesionálního rozvoje učitelů a procesu stávání se učitelem-expertem (např. Huberman 1989),
- využití zkušeností starších učitelů pro rozvoj škol (např. Hanson, Moir 2008; McCreight 2000; McCann, Johannessen 2005),
- mezigeneračních vztahů a jejich změn ve školském prostředí (např. Leshem 2006),
- zapojování učitelů-důchodců do mentorských programů a dalších forem pomoci škole (např. Botwinik, Press 2006).

Zatímco spolupráce učitelů přitahuje pozornost mnohých odborníků, mezigenerační vztahy ve škole a specifika mezigenerační spolupráce jsou v odborné literatuře mapována spíše okrajově. Výzkumy naznačují výběrovost spolupráce ve školách – učitelé mají tendenci vybírat si pro spolupráci a profesionální podporu stále stejné „ověřené“ kolegy, ke kterým našli důvěru (Lazarová a kol. 2006; Pol, Lazarová 1999). Vzájemná preference těch, kteří k sobě mají věkově (či jinak) blízko je přirozená, nicméně v jistých prostředích může vést ke skupinové izolaci a jistým rizikům, pokud jde o některé skupinové fenomény, a brzdit tak rozvoj a výkon organizace jako celku. V zájmu vedení školy je tedy všimnout si nejen forem spolupráce, ale dynamiky a rozvoje spolupracujících týmů a vyvíjet snahy o podporu mezigenerační spolupráce ve školách.

Ve snahách o zobecňování dat a vymezení rozdílů ve výkonu profese u starších a mladších učitelů se objevuje snaha vyjádřit výhody a nevýhody stárnutí (zrání) v učitelské profesi. Vytváření klimatu vzájemné podpory a spolupráce učitelů i jejich společné sdílení zkušeností patří v současnosti k základním požadavkům kladeným na úspěšnou školu. V tomto procesu se mohou starší a mladší generace, tzn. začínající učitelé i zkušení učitelé v poslední fázi své kariéry, vzájemně obohacovat a inspirovat, společně překonávat určité nevýhody související s věkem a přispívat tak k rozvoji „dobré školy“.

### **3 Metodika výzkumu**

Cílem grantového projektu „Učitelé v pozdní fázi kariéry“ je poznat a analyzovat psychologické, sociální a pedagogické aspekty profesionálního působení učitelů v pozdní fázi kariéry a ukázat na okolnosti a možnosti rozvoje a využívání jejich pedagogického i osobnostního potenciálu pro rozvoj školy. Termín „učitel v pozdní fázi kariéry“ v našem pojetí představuje poslední fázi učitelské kariéry, tj. učitelky a učitele s více než dvacetiletou praxí a nad 50 let věku. V textu dále používáme stručnější označení starší učitel.

Výzkumný projekt obsahuje několik dílčích témat a výzkumných otázek:

- Jaké je osobní, profesní sebepojetí starších učitelů a jak se odráží ve výkonu profese?
- Které jsou hlavní životní strasti a radosti starších učitelů a jaký mají vliv na výkon profese?
- Jaké jsou profesionální potřeby a očekávání starších učitelů?
- Jak stárnoucí učitelé vnímají svou sociální pozici na pracovišti?
- Jak se mění osobní a profesionální vztah starších učitelů k dětem a rodičům?
- Jaká je jejich ochota a zkušenost s předáváním profesionální zkušenosti?
- Jaké postupy práce se staršími učiteli se osvědčují a jaké ne?

Jeden z dílčích cílů tohoto projektu se zaměřuje na analýzu okolností a možností rozvoje a využívání pedagogického a osobnostního potenciálu starších učitelů pro rozvoj školy. V souvislosti s tímto dílčím cílem se objevila také řada podnětů, které souvisejí s problematikou mezigenerační spolupráce a vzájemné pomoci učitelů.

Výzkumný projekt, který jsme zahájili v roce 2008, využívá kombinaci kvalitativních a kvantitativních přístupů. Zkoumanou problematiku analyzuje pohledy samotných starších učitelů i jejich mladších kolegů (do 35 let) a ředitelů škol. V první fázi šetření jsme pomocí metody focus group získali hlubší vhled do zkoumané problematiky, a to v diskusi s řediteli a se staršími i mladšími učiteli. V této fázi šetření jsme získali

podklady pro konstrukci dvou dotazníků určených pro starší učitele a pro ředitele základních škol.

Dotazníky obsahovaly položky uzavřené (především v částech osobní údaje – např. zjištění délky praxe), polouzavřené (např. upřesnění průběhu profesní kariéry) a otevřené (např. možnost celkového doplnění tématu dotazníku). K měření názorů a postojů u zkoumaných ředitelů a starších učitelů jsme využili Likertovy škály, kdy jsme předložili řadu výroků a tvrzení, kterým respondenti přiřazovali svoji míru souhlasu a nesouhlasu v rámci pětistupňové škály a dále možnosti „0 – nemohu posoudit“.

Dotazník pro starší učitele druhého stupně základních škol obsahoval 7 částí zaměřených na osobní údaje, pracovní sebepojetí, vztah profese a osobního života, profesní starosti a radosti, spolupráci s kolegy a vedením školy, předávání zkušeností a na přijímání podpory ze strany vedení školy, kolegů i vlastní rodiny. Cílem dotazníku pro ředitele základních škol bylo získat jejich převažující zkušenosti a názory na profesní život učitelů ve věku nad 50 let druhého stupně základní školy. Vedle části zjišťující osobní údaje respondentů dotazník obsahoval položky zaměřené na pracovní sebepojetí starších učitelů, na jejich pracovní strasti a starosti, na spolupráci starších učitelů s kolegy a vedením školy, na vzdělávání a předávání zkušeností a na očekávanou podporu starších učitelů.

Celkem jsme získali 217 vyplněných dotazníků z 53 českých základních škol. 173 dotazníků vyplnili učitelé, dotazníků určených pro ředitele se vrátilo 44, z toho 25 dotazníků od ředitelek a 19 dotazníků od ředitelů. Na rozdíl od relativně vyrovnaného poměru pohlaví ve výzkumném vzorku ředitelů byla v případě učitelů patrná výrazná feminizace této profese. Pouze pětinu dotázaných tvořili muži, zbylých 80 % byly učitelky (viz tab. č. 1). Průměrný věk učitelů byl 55 let, což v našem souboru představovalo také hodnotu mediánu. Nejstarší respondent měl 66 let a většina dotazovaných měla odpovídající dlouhou praxi (tři čtvrtiny učitelů více než 27 let). Nejdelší praxe v pedagogické profesi trvala 46 let.

*Tabulka č. 1: Výzkumný vzorek starších učitelů/učitelek*

pohlaví učitelů	absolutní počet	procento	validní procento
muž	34	19,7	19,8
žena	138	79,8	80,2
celkem platných	172	99,4	100,0
chybějící	1	0,6	
celkem	173	100,0	



## 4 Názory učitelů a ředitelů na mezigenerační pomoc ve škole

V první kvalitativně orientované fázi výzkumného šetření se objevila řada aspektů k problematice mezigenerační pomoci učitelů. Vedle předpokládané pomoci starších učitelů mladším kolegům (např. s metodikou výuky nebo při řešení výchovných problémů s žáky) se objevila také potřeba specifické pomoci starším učitelům s cílem usnadnit jim působení ve školách (např. pomoc mladších kolegů při využívání informačních technologií).

Starší učitelé se nacházejí v silovém poli: na straně jedné jsou schopni a mnohdy i připraveni předávat zkušenosti a „pečovat“ o mladé, na straně druhé sami – vzhledem ke svým „handicapům“ – potřebují sociální oporu ze strany kolegů. Mnohdy si o ni nedokáží adekvátně říct a je možné, že ji dokonce odmítají.

V dotazníku pro ředitele základních škol s tématem mezigenerační spolupráce souvisely položky orientované na kooperaci starších a mladších učitelů, na předávání zkušeností starších učitelů a na jejich očekávanou podporu. 70 % ředitelů základních škol se domnívá, že starší učitelé rádi spolupracují s mladými kolegy ve škole a současně, že mladší kolegové v jejich škole rádi využívají zkušeností starších kolegů. Jejich pomoc se nejčastěji týká metodických otázek výuky, řešení výchovných problémů (např. udržení kázně ve výuce nebo práce s problémovými žáky) a podnětů ke komunikaci s rodiči žáků.

Polovina ředitelů se domnívá, že starší učitelé rádi předávají své zkušenosti mladším kolegům. 57 % oslovených ředitelů uvádí, že v jejich škole probíhá organizované předávání zkušeností mezi staršími a mladšími učiteli. Vzhledem k často uváděné tendenci zapojovat starší učitele do mentorských programů není využívání starších učitelů příliš vysoké. Ke konfliktům a nedorozuměním mezi mladšími a staršími kolegy dochází spíše sporadicky. Jejich příčiny mohou spočívat v odlišném přístupu k chování žáků („mladší mnohé tolerují“), v nestejně míře pracovního nasazení či v přílišné asertivitě a neohleduplnosti mladších kolegů.

V dotazníku pro starší učitele souvisely s aspekty mezigenerační pomoci především části zaměřené na spolupráci s kolegy a s vedením školy, na předávání zkušeností a na přijímání podpory. Starší učitelé uvedli podobně jako ředitelé, že rádi předávají své zkušenosti mladším kolegům (75 %) a současně si v 73 % případů myslí, že jsou ve škole jejich zkušenosti pozitivně oceňovány. Již ale mnohem méně starších učitelů (pouze 44 %) uvedlo, že je jejich mladší kolegové často žádají o radu. Více než polovina starších učitelů (58 %) má pocit, že vedení školy podporuje jejich autoritu a současně využívá jejich zkušeností. Naopak pouze 7 % starších učitelů se domnívá, že vedení jejich školy více využívá potenciálu mladších kolegů. Obsahové aspekty této pomoci mladším kolegům se pak – analogicky jako v názorech ředitelů – nejčastěji týkají metodických a výchovných problémů.

## 5 Závěr

Vzájemná komunikace a spolupráce mladších učitelů se zkušenými kolegy přináší nejen přirozený a nezastupitelný zdroj podnětů pro mladé učitele, ale zároveň tvoří určitou formu korigování osvědčených pedagogických postupů pro starší učitele. Zuckerman (2001) v této souvislosti hovoří o revitalizaci starších učitelů, a to energií mladých a jejich idealismem.

Starší učitelé se ve školách ocitají v pozici, kdy na jedné straně předávají zkušenosti a pomáhají mladším kolegům, na straně druhé sami potřebují sociální oporu ze strany vedení školy i mladších kolegů. Tato potřebná a pro rozvoj školy přínosná mezigenerační spolupráce však může narážet na komunikační bariéry. Ty souvisejí u starších učitelů s možnou nadřazeností, direktivitou a popř. i neochotou předávat své „know how“, u mladších kolegů pak s rizikem nedocení práce a profesních zkušeností starších kolegů. Zdá se, že v mezigenerační spolupráci sehrává důležitou roli reciprocita: dokáže-li mladý učitel požádat o pomoc a přichází-li se svou otevřeností jako první, může to být příležitost ke vzájemnému poznání a tedy i k rozvoji hlubší spolupráce a vzájemné důvěry, kterou starší kolega potřebuje k sebeotevření.

## 6 Použité zdroje

- BOTWINIK, R., PRESS, M. R. Career Option for Retired Teachers. *The clearing house*, 2006, roč. 79, č. 3, s. 145–146. ISSN 0009-8655.
- Genderová ročenka školství*. Praha : ÚIV, 2009. ISBN 978-80-211-0588-1.
- HANSON, S., MOIR, E. Beyond mentoring: Influencing the professional practice and careers of experienced teachers. *Phi Delta Kappan*, 2008, roč. 89, č. 6, s. 453–458. ISSN 0031-7217.
- HUBERMAN, M. The Professional Life Cycle of Teachers. *Teachers College Record*, 1989, roč. 91, č. 1, s. 31–57. ISSN 0161-4681.
- LAZAROVÁ, B. a kol. *Cesty dalšího vzdělávání učitelů*. Brno : Paido, 2006. ISBN 80-7315-114-6.
- LESHEM, S. Novices and veterans journeying into real-world teaching: How a veteran learns from novices. *Teaching and Teacher Education: An International Journal of Research and Studies*, 2008, roč. 24, č. 1, s. 204–215. ISSN 0742-051X.
- LUKAS, J. Vývoj učitele: přehled relevantních teorií a výzkumů. *Pedagogika*, 2007, č. 4, s. 364–379; 2008, č. 1, s. 36–49. ISSN 0031-3815.
- MCCANN, Th., JOHANNESSEN, L. R. The Role and Responsibility of the Experienced Teacher. *English Journal*, 2005, roč. 95, č. 2, s. 52–57. ISSN 0013-8274.
- MCCREIGHT, C. *Teacher Attrition, Shortage, and Strategies for Teacher Retention*. Texas : A & M University, 2000.



- MELNICK, S. A., MEISTER, D. G. A Comparison of Beginning and Experienced Teachers' Concerns. *Educational Research Quarterly*, 2008, roč. 31, č. 3, s. 39–56. ISSN 0196-5042.
- POL, M.; LAZAROVÁ, B. *Spolupráce učitelů – podmínka rozvoje školy*. Praha : Strom, 1999. ISBN 80-86106-07-1.
- PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. 2. vyd. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-631-4.
- ŠIMÍČKOVÁ, H. Postoje učitelů k transformaci české školy na plně organizovaných školách, na školách neúplných a málotřídních v moravskoslezském regionu. In VAŠŤATKOVÁ, J. (ed.). *Pedagogický výzkum: Reflexe společenských potřeb a očekávání?* 13. konference ČAPV: Sborník příspěvků. Olomouc : UP, 2005, s. 293–296. ISBN 80-244-1079-6.
- ŠIMONÍK, O. *Začínající učitel*. Brno : MU, 1995. ISBN 80-210-0944-6.
- ZUCKERMAN, J. T. Veteran teacher transformations in a collaborative mentoring relationship. *American secondary education*, 2001, roč. 29, č. 4, s. 18–30. ISSN 0003-1003.

## **Kontakt na autory**

doc. PhDr. Vladimír Jůva, CSc.  
Katedra pedagogiky sportu Fakulty sportovních studií  
Masarykovy univerzity  
Kamenice 5, 625 00, Brno  
E-mail: juva@fsps.muni.cz

doc. PhDr. Bohumíra Lazarová, Ph.D.  
Ústav pedagogických věd Filozofické fakulty  
Masarykovy univerzity  
Veveří 468/26, 602 00, Brno  
E-mail: lazarova@phil.muni.cz