

Rozkocová, Andrea; Urbánek, Petr

## Fluktuace učitelů: vybrané zahraniční teorie a výzkumné přístupy

*Studia paedagogica*. 2017, vol. 22, iss. 3, pp. [25]-40

ISSN 1803-7437 (print); ISSN 2336-4521 (online)

Stable URL (DOI): <https://doi.org/10.5817/SP2017-3-3>

Stable URL (handle): <https://hdl.handle.net/11222.digilib/137153>

Access Date: 16. 02. 2024

Version: 20220831

Terms of use: Digital Library of the Faculty of Arts, Masaryk University provides access to digitized documents strictly for personal use, unless otherwise specified.

# FLUKTUACE UČITELŮ: VYBRANÉ ZAHRANIČNÍ TEORIE A VÝZKUMNÉ PŘÍSTUPY

## TEACHER FLUCTUATION: SELECTED FOREIGN THEORIES AND RESEARCH APPROACHES

ANDREA ROZKOVCOVÁ, PETR URBÁNEK

### Abstrakt

*Předkládaná studie vymezuje téma fluktuace učitelů terminologicky a seznamuje čtenáře se třemi teoriemi k fluktuaci učitelů, které nalzáme v textech zahraničních autorů v pořadí, jak se postupně rozvíjelo předmětné téma. Jedná se o teorii atrice, organizační teorii a teorii čtyř kapitálů. Inspirace pro českou realitu nacházíme v příkladech pojetí fluktuace učitelů a výzkumných přístupů ve vybraných zemích. Fluktuace učitelů je způsobována vlivy multifaktoriální povahy, a proto ji nelze zjednodušeně přisuzovat jednomu nebo jen několika vybraným důvodům. Téma fluktuace učitelů nebylo dosud v České republice longitudinálně a systematicky zkoumáno. Zjištěné zahraniční nálezy mohou být inspirativní pro český pedagogický výzkum a užitečné pro školský systém a vzdělávací politiku.*

### Klíčová slova

*teorie k fluktuaci učitelů, fluktuace učitelů, atrice učitelů, výzkum fluktuace učitelů, migrace učitelů, retence učitelů*

### Abstract

*The paper provides a terminological definition of teacher fluctuation and introduces its readers to three relevant foreign theories in the order of their conception. These are the attrition theory, the organizational theory, and the four-capital theoretical model of teacher retention. We find these foreign conceptions of teacher fluctuation (along with possible ways to research it) particularly inspiring for the Czech educational reality. Since teacher fluctuation is brought about by multifactorial causes, it is not possible to simplify its origin and attribute it to just one cause or the other. Teacher fluctuation has not been researched systematically or longitudinally in the Czech Republic and hence foreign approaches and findings can be inspirational for the Czech educational system as well as educational policy.*

### Keywords

*teacher attrition theories, teacher fluctuation, teacher attrition, teacher fluctuation research, teacher migration, teacher retention*

Tematika fluktuace učitelů a potažmo personální dynamika v učitelských sborech není u nás teoreticky, výzkumně ani decizními orgány významněji sledována, o to méně jakkoliv systémově. A to přesto, že se jedná o zásadní údaje pro strategie personálního plánování v oblasti vzdělávání. Jednou z výjimek posledních let je práce Pišové a Hanušové (2016), která se ale zabývá užším pohledem na toto téma, a to na odchody specifické kategorie začínajících učitelů z profese (*drop-out*). Zahraniční situace je poněkud jiná. Odborné prameny k tomuto tématu jsou např. ve Spojených státech či v Austrálii poměrně bohaté a tematicke je věnována značná pozornost. Vedle toho zdroje z Evropy jsou spíše omezené. Cenným příspěvkem jsou studie australské, které přinášejí zajímavé teoretické rámování problematiky.

Problematikou fluktuace učitelů se začaly mnohé země zabývat z několika důvodů. Tím nejzásadnějším se ukazuje administrativně personální tematika. V USA byl zaznamenán velký nárůst fluktuace učitelů, který bývá v literatuře ze Spojených států od 80. let 20. stol. označován jako tzv. „*revolving door*“ – otočné dveře (např. Ingersoll, 2001, s. 514), metafora pro vysokou míru fluktuace. Zatímco mnoho učitelů odcházelo do důchodu, mnohem méně jich vstupovalo do profese. USA vytvořily strategie rekrutování mnoha učitelů do škol, nicméně se jim nedařilo dostatek kvalitních učitelů udržet v povolání a stabilizovat tak sbory. V České republice existují aktuálně také snahy získávat pracovníky z jiných profesí do učitelské profese, je však otázkou, zda se tímto zásahem podaří stabilizovat, či dokonce zkvalitňovat české učitelské sbory. Tento problém se objevuje i v jiných zemích, kde se také, jako např. v Austrálii, potýkají s problémem celkového nedostatku učitelů v systému. Ve zmiňovaných zemích se ukazuje, že k odchodům z profese mají sklon spíše učitelé začátečníci a pak učitelé v předdůchodovém věku. Uvádí se, že začátečníci nezvládnou „šok z reality“ a učitelé v předdůchodovém věku již nemají sílu odolávat změnám a stresu, které toto povolání přinášejí (např. Buchanan et al., 2013; Ingersoll, 2001; Ingersoll, 2003; Ingersoll, Merrill, & Stuckey, 2014; Kartsentí & Collin, 2013; Keigher & Cross, 2010). 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 proto nové teoretické rámce ke zkoumání problematiky fluktuace a jejího řešení.

Domníváme se, že vysoká míra fluktuace učitelů je rizikem pro stabilitu sborů a komplikuje kvalitu práce školy. Nenaahlížíme však na tento fenomén pouze jako na personálně administrativní problém na makroúrovni decize. Uvědomujeme si, že vysoká míra fluktuace učitelů má také důsledky pro „vnitřní“ fungování sboru jako specifické sociální skupiny, její vztahy a sociální klima.

Cílem naší studie je uchopit fenomén fluktuace učitelů skrze relevantní teorie a uvést vybrané zahraniční přístupy k jeho zkoumání a příklady výzkumných nálezů.

## Fluktuace učitelů a její varianty

Problematiku dynamiky učitelských sborů komplikuje určitá terminologická nevyjasněnost. Pro účely této studie vymezíme relevantní pojmy fenoménu fluktuace učitelů a současně tím naznačíme i jeho věcnou netriviálnost. Inspirujeme se především zahraniční terminologií (Cooper & Alvarado, 2006; Ingersoll, 2001 aj.). Dále využíváme terminologii autorů zabývajících se problematikou odchodů začínajících učitelů, tzv. „drop-out“ (blíže Pišová & Hanušová, 2016, s. 392).

Pojem *fluktuace* učitelů neurčuje přesně, kterým směrem se učitel pohybuje, ani na jak dlouhou dobu. Jedná se o obecnou kategorii, která charakterizuje jakýkoliv pohyb učitelů, ať už v rámci systému nebo mimo něj. Pro citlivou identifikaci fluktuace učitelů je účelné vymezit její jednotlivé varianty.

*Migrace učitelů* představuje pohyb učitelů v rámci školského systému – mezi stupni škol, mezi školami, vzestup na kariérním žebříčku. *Atrice učitelů* znamená úplný odchod učitelů z profese mimo systém, přičemž hlavním důvodem bývá vlastní rozhodnutí učitele nebo může jít o výpověď od zaměstnavatele. Za atrici je tedy považován odchod v době trvání kariéry učitele. *Přírozené odchody učitelů* znamenají odchody do důchodu nebo na rodičovskou dovolenou, případně úmrtí. Pakliže hovoříme o udržení učitelů v profesi, jde o *retenci* učitelů.

Retence učitelů je pro nás zajímavým fenoménem pro svou souvislost se stabilitou sboru. Považujeme za důležité sledovat i „jemné“ pohyby, jako např. odchod na rodičovskou dovolenou, kde předpokládáme trvající kontakt učitelky se školou a případný *návrat do profese*. Ke změnám ve sborech přispívá také *vstup nových učitelů* do profese, včetně těch využívajících tzv. druhé kariérní cesty z jiné profese s využitím možnosti rekvalifikace nebo rozšíření kvalifikace. Kvalitní učitele potřebujeme v systému udržet, zatímco zdravá míra fluktuace nekvalitních učitelů (nekvalifikovanost, slabé didaktické dovednosti apod.) může být přínosná.

## Vybrané teorie k fluktuaci učitelů

V následujícím textu uvedeme tři vybrané teorie vztahující se k tématu fluktuace učitelů s cílem analyzovat rozdíly v jejich úrovni komplexnosti uchopení problematiky a důsledcích pro výzkum a praxi. Z hlediska praxe vybrané teorie pomáhají pochopit význam fluktuace jak v oblasti vzdělávací politiky a personálního plánování, tak i na úrovni sborů jednotlivých škol.

*Teorie atrice*

Podle odborníků<sup>1</sup> je teorie atrice postavena na subteoriích lidského kapitálu, rozhodování během životního cyklu a neúplných informací. Autoři tvrdí, že lidé volí povolání především s ohledem 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 setrvává, tím více přibývá tzv. specifického lidského kapitálu získaného v profesi, jako např. 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. Z toho dle autorů vyplývá, že profesi učitelů opouštějí častěji mladí učitelé, kteří ještě nezískali tak velký specifický lidský kapitál. Podle teorie rozhodování podle životního cyklu zůstávají v organizaci pracovníci, kteří např. zakoupili nemovitý majetek v místě působnosti. Roli hrají různá rozhodnutí podle věku a situace jedince (rodičovství, přestěhování z rodinných či zdravotních důvodů). V textu autoři ještě uvádějí roli neúplných informací, mezi které řadí např. benefity nebo naopak nepřijemnosti profese, již si jedinec volí a o kterých nevěděl (Bobbitt, 1993).

Teorie atrice stojí v USA v základech přístupů k volbě výzkumných nástrojů a k interpretacím dat získávaných od školního roku 1988–1989, až do roku 2001, kdy Ingersoll (2001) zavádí do problematiky organizační teorii. Jak je patrné i z dalších textů<sup>2</sup>, teorie atrice nebývá explicitně připomínána, ale implicitně je na ní stavěno.

Australanka Doune Macdonaldová podává přehled zdrojů k atrici učitelů do roku 1996 (Macdonald, 1999). V textu se uvádí, že od roku 1990 dochází v zemích OECD k nedostatku učitelů ve školách (především učitelů matematiky, exaktních věd a jazyků). Autorka definuje problém atrice jako „plýtvání“ (*wastage*). Odchody učitelů z povolání (*attrition*) je vnímáno jako součást širšího tématu fluktuace učitelů. 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 a že může být příznivé, pokud nemotivovaný nebo nedostatečně vzdělaný učitel z profese odejde sám a včas.

<sup>1</sup> Máme na mysli např. odborníky pracující pro Národní centrum pro statistiku ve školství v USA.

<sup>2</sup> Jedná se o data sebraná SASS (Schools and Staffing Survey) a TFS (Teacher Follow-up Survey), které shromažďuje Národní centrum pro statistická data ve vzdělávání.

Autoři švédské studie (Lindquist, Nordänger, & Carlsson, 2014)<sup>3</sup> vycházejí do značné míry z amerických zdrojů k fluktuaci učitelů a reflektují problém s narůstáním atrice. Podle autorů data naznačují, že v Německu nebo ve Francii odchází asi pouhých 5 % učitelů, zatímco v USA se potýkají s 30–50 % odchodů ročně (údaje k roku 2006). Ve Švédsku autoři vysledovali podobný nárůst odchodů učitelů z profese během období třiceti let. Od 80. do 90. let 20. století se atrice učitelů ve Švédsku zdvojnásobila a stále narůstá. Prognózy naznačují, že v roce 2020 bude ve Švédsku chybět asi 20 % učitelů v systému, přičemž v zemi v současné době žije mnoho vzdělaných učitelů mimo profesi. Takto velkou změnu dle autorů nelze přičítat pouze pohybům v množství žáků a je nutné hledat také jiné důvody.

### *Organizační teorie*

Organizační teorie se snaží definovat, které faktory významně přispívají ke kvalitě organizace. Ingersoll (2001) za základ pro svoji zásadní práci považuje raná díla autorů z 50. a 60. let 20. stol., jako jsou March a Simon (1958), Cyert a March (1963) nebo Likert (1961; 1967). O škole v této souvislosti hovoří jako o organizaci, nikoli jako o instituci, jejíž kvality, jak se domníváme, bychom vysvětlovali spíše pomocí jiných politicko-sociologických teorií a teorií výchovy. 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, jak již bylo naznačeno dříve. Podle výzkumů v oblasti organizací (Ingersoll, 2001, s. 506) obecně patří mezi nejdůležitější faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců: struktura odměňování (*compensation structure*); úroveň administrativní podpory; míra konfliktů na pracovišti; možnost zaměstnanec 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

<sup>3</sup> Švédští autoři sledovali longitudinálně kohortu 87 učitelů po dobu 19 let jejich kariéry, aby dokázali mnohem detailněji sledovat kariérní trajektorie jednotlivých učitelů. Data jsou zpracována za roky 1993–2012. Využívali dotazníky a korespondenci s jejich respondenty 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 švédské studie poukazují na mnohost a různorodost jednotlivých kariér učitelů – stále vyučujících i odchozích.

výzkumy ve školách v USA ukazují, že za fluktuací učitelů stojí, kromě výše v textu jmenovaných typických faktorů (individuální odlišnosti, aprobace a věk), především neadekvátní podpora vedení školy, problematická disciplína žáků a malý vliv členů sboru na rozhodování školy. 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. Fluktuace zaměstnanců způsobuje problémy organizacím, jejichž činnost je nerutinní, založená na ne zcela definovaných technologiích či 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. Organizační teorie tedy tvoří dobrý základ pro vysvětlování některých jevů ve škole, ale nikoli všech.

V roce 2007 poprvé proběhl v Austrálii sběr dat pro longitudinální studii *Staff in Australia's Schools (SiAS)*.<sup>4</sup> Tento výzkum již využívá pojetí organizační teorie, neboť se autoři explicitně inspiroují seminální studií Ingersolla (2001).

Velmi významnou součástí celého projektu bylo jeho plánování a rozsáhlé diskuse 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 doplňujícími dosavadní výzkum, aby mohlo docházet k longitudinálním analýzám a interpretacím jednotlivých 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

---

<sup>4</sup> Výzkum provádějí 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 přibližně 20 tisíc učitelů a vedoucích zaměstnanců škol ve školách primárního i sekundárního stupně, po celém území Austrálie a v různých typech škol, jako jsou vládní, katolické a nezávislé školy (McKenzie, 2008; McKenzie et al., 2011; McKenzie et al., 2014; Weldon, 2015).

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).

V předchozích výzkumech se zjistilo, že mezi nejdůležitější koreláty fluktuace učitelů patří jejich aprobace a věk. Ukázaly se také silné korelace s individuálními charakteristikami učitelů. Ingersoll (2001) však bohužel přesně neuvádí, se kterými. Fluktuace v USA také silně koreluje s aprobací – učitelé matematiky, přírodních věd (*science*) a speciální pedagogové jsou k fluktuaci nejnáchylnější, avšak objevují se občasné inkonzistence ve výsledcích výzkumu. Dalším faktorem korelujícím s fluktuací učitelů je věk učitele. Nejnáchylnější jsou k fluktuaci nebo atrici učitelé začátečníci a učitelé na sklonku kariéry. Výzkumy se tedy zaměřovaly na individuální charakteristiky učitelů, jejich aprobaci a věk. Málo výzkumů se zaměřovalo na fluktuaci učitelů způsobenou organizačními faktory ve škole (Ingersoll, 2001, s. 502–504). Limity dosavadních výzkumů spatřuje Ingersoll právě v jejich úzkém zaměření a chybějící jiné perspektivy, zvláště v charakteristikách škol podle organizační teorie. Existují studie, které charakteristiky škol do svých proměnných zahrnují, ale nejsou zjištěny kauzální vztahy – co přesně ovlivňuje fluktuaci učitelů. Výzkumy se dále zaměřovaly spíše na příčiny atrice učitelů (úplný odchod z profese), nikoli na migraci (např. 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 údajů z jednoho města nebo státu. Nevědělo se tudíž nic o učitelích, kteří „opustili vzorek“ z důvodu pohybu mimo dané město nebo stát.

Uvedená studie (Ingersoll, 2001) si kladla dva cíle. Zprvė zjistit, jakou roli má fluktuace učitelů v oblasti zajištění učitelských úvazků ve školách (*staffing problems of schools*), zadruhé, zblízka prozkoumat vliv charakteristik škol a organizačních podmínek na fluktuaci učitelů, což z hlediska vzdělávací politiky znamená, že nestačí hlídat pouze nabídku a poptávku po učitelích.

Ve Spojených státech existuje řada dalších publikovaných výzkumů, které jsou v souvislosti s tématem fluktuace zajímavé. Keigher a Cross (2010) zjišťují, že učitelé se pohybují spíše mezi školami (*migrate*) než pryč z profese (*atrive*). Přesto z výzkumu vyplývá, že učitelé začátečníci s praxí do tří let mají tendenci odcházet z profese častěji, a to častěji ze soukromých (20 %) než z veřejných škol (9 %). Učitelé, kteří odešli zcela z profese, uvádějí, že



jinde dostávají mnohem více příležitostí se učit od služebně starších kolegů, než tomu bylo ve škole. Údaje pro rok 2008–2009 uvádějí 40 % těchto učitelů z veřejných škol a 15,5 % učitelů ze soukromých škol.

Významnost vlivu fluktuace na kvalitu vyučování ve školách je dlouhodobě výzkumně potvrzována. 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 nejhůřší učitelé odcházejí. Existuje souvislost mezi kvalitou učitelských sborů (výsledky žáků, value-added – přidaná hodnota školy při vzdělávání žáka) a kvalitou učitele. Učitelé, jejichž kolegové jsou efektivnější, se přesouvají tam, kde lépe v méně náročných podmínkách a ve srovnání s ostatními učiteli „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 opouštějí školu, hledají buď školy s menším podílem „problémových“ žáků, nebo hledají sbor s podobnou kvalitou, 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 pohyb (migration) učitelů po školách a který by mohl pomoci redukovat rozdíly mezi dosahovanými výsledky žáků. 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).

#### *Teorie čtyř kapitálů<sup>5</sup>*

Komplexní přístup k problematice formulují australská autoři Mason a Matas, kteří uvádějí čtyři teorie k objasňování fluktuace a retence učitelů. Jedná se o lidský, sociální, strukturální a pozitivně psychologický kapitál (Mason & Matas, 2015). Pokud bychom chtěli zkoumat fluktuaci učitelů a její dopad na klima učitelských sborů a také na kvalitu výstupů školy (především úspěšnost žáků a jejich dosahované výsledky), pak měli bychom vždy hledět na

<sup>5</sup> Terminologicky je název této teorie autory článku zaveden volným překladem z anglického originálu „The four-capital theoretical model of teacher retention“ (Mason & Matas, 2015, s. 59).

problematiku ze všech těchto pozic. Tvrdíme proto, že vedení školy by si mělo být vědomo všech těchto aspektů, pokud si chce vytvořit stabilní učitelský sbor s dobrým klimatem.

*Teorie lidského kapitálu* říká, že 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* vysvětluje, že mezi jedinci existují vazby, sítě, reciprocita a důvěra, které se získávají určitou dobu a na jejichž kvalitě závisejí často jak výsledky žáků, tak také míra stability sborů. Důležitá je proto retence učitelů, kteří tyto vazby tvoří. Nejdůležitější výzkumná témata, která jsou v Austrálii rozvíjena, 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* zahrnuje témata jako kontext, ve kterém učitelé pracují, role, kterou učitelé zastávají (jsou učitelé především didaktici, nebo také administrátoři a úředníci?), podmínky, ve kterých učitelé pracují (plat, materiální podpora apod.).

Oblast *pozitivního psychologického kapitálu*, který dle rozsáhlého výzkumu u zaměstnanců různých organizací (N = 12 000) silně koreluje s žádoucími postoji, chováním a výkony těchto zaměstnanců. Mezi důležité faktory pozitivního psychologického kapitálu jsou dle výzkumů řazeny pevná vůle, oddanost práci a odolnost zaměstnance. Těchto faktorů se také 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 organizace).

Podle autorů uvedené studie jsou faktory pozitivního psychologického kapitálu přehlíženy dokonce samotnými učiteli, když uvádějí důvody pro svůj odchod z profese, ač při rozhodování mohou hrát podstatnou roli. Důležitost těchto faktorů je možno posoudit, když vezmeme v úvahu příklad: Není totéž „být kompetentní“ (*human capital*) a „cítit se kompetentní“ (*positive psychological capital*), jak uvádí dnes vlivná teorie self-efficacy (Bandura, 1977; 1997) a některé výzkumné nálezy (např. OECD, 2013).

Výzkumy v oblasti fluktuace učitelů, které představují již citovaní autoři švédské studie (Lindquist, Nordäng, & Carlsson, 2014), ukazují zajímavý trend. Nejprve výsledky zdůrazňovaly vliv platů a růstu kapitálů (lidský, hmotný, statusový) na atrici, posléze se přidaly faktory podle organizační teorie a v poslední době přibyly faktory osobnostní (zde např. subjektivní vnímání samotné profese). Je z toho tedy zřejmé, že vlivy jsou velmi různorodé a atrici nelze zjednodušeně připisovat jednomu zásadnímu důvodu. Zdá se také, že nelze jednoduše usuzovat na příčinnost jevů podle výzkumně zjištěných korelací – například nelze s jistotou předpovídat, že (ne)motivovanost studenta je předpokladem jeho vstupu 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 pozitivně vnímané 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.

Přesto lze dokumentovat významný vliv výše platu na základní motivaci pro vstup do profese, jež zároveň částečně odráží status, který profese má ve společnosti. Autoři popisují, že zvyšování platů patří mezi strategie s velkým dopadem, ale složitou implementací, čili se dlouhodobě hledají komplementární strategie, které by tuto sice významnou, ale zároveň drahou strategii vhodně doplnily. Jako efektivní by se mohly proto jevit strategie vycházející z teorie čtyř kapitálů, konkrétně složky pozitivně psychologické.

Autoři jsou přesvědčeni, že problematika atrice učitelů je mnohem závažnější než atrice v jiných povoláních (srovnávají podíly odchodů učitelů a zdravotních sester). Upozorňují na citlivost sborů, kdy autoři tvrdí, že odchody 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 se domnívají, že odchodí učitelé a migrující učitelé představují pro systém stejně velký problém, i když se jejich dopady liší. 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.

Studie kanadského autora (Kartsenti & Collin, 2013) se zaměřuje na jeden z hlavních problémů z hlediska fluktuace učitelů, kterým je brzký odchod učitelů začátečníků z profese (drop-out; u nás viz Píšová & Hanušová, 2016). Metodologický design je kombinovaný, vzorek je omezený z důvodu nedostupnosti učitelů, kteří z profese odešli. 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 nimi 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 (Kartsenti & Collin, 2013). Zdá se, že autor se zaměřuje na psychologické fenomény, jak je později, v roce 2015, formulovali autoři Mason a Matas ve své teorii čtyř kapitálů, ve složce pozitivně psychologický kapitál (Mason & Matas, 2015).

## Diskuse a závěry

Cílem studie bylo uchopit fenomén fluktuace učitelů a skrze vybrané relevantní zahraniční teorie uvést příklady přístupů k jeho zkoumání a řešení. Téma není v českém prostředí systémově ani na úrovni jednotlivých organizací významněji nebo dlouhodoběji sledováno. Domníváme se přitom, že vysoká míra fluktuace učitelů je rizikem pro stabilitu sborů a komplikuje kvalitu práce školy. Nenahlížíme proto na tento fenomén pouze jako na personálně administrativní problém na makroúrovni decize, která omezuje svůj zájem na data atrice, a potažmo na celkový potenciál počtu učitelů uvnitř systému. Uvědomujeme si, že vysoká míra fluktuace učitelů má také důsledky pro „vnitřní“ fungování každé (jedinečné) školy, pro vztahy a sociální klima učitelského sboru jako specifické profesní skupiny. Migrující učitelé sice nezpůsobují problém v systému, neboť propuštění nebo odchod učitele představuje v jiné škole nový úvazek. Tyto pohyby však mohou přispívat k nestabilitě uvnitř sborů a ke snížení efektivity práce škol. Ingersoll (2001) hovoří o hraniční hodnotě 25 procent meziroční fluktuace, která již významně ohrožuje kohezi a efektivitu organizace. Tento údaj ale platí obecně pro všechny organizace. Míra fluktuace ohrožující efektivitu může být totiž i výrazně nižší, pakliže se jedná o specifickou organizaci školy, tak jak je u nás vymezována (Pol et al., 2007, s. 14), nebo jak ji chápe Ingersoll (2001). Oba upozorňují na zvláštnosti fungování školy zejména v profesně sociální rovině, které jsme již výše charakterizovali (určitý typ zaměstnance, jeho profesní oddanost, vysoké nároky na kohezi aktérů, činnosti nerutinní povahy založené na široké komunikaci mezi aktéry, nejednoznačně definované profesní technologie a procesy aj.). Tyto charakteristiky otevírají prostor pro profesní svobodu, vyžadují ale také součinnost a implikují vyšší stupeň rizika pro potenciál fluktuace. Pro školu jako organizaci jsou problematické všechny typy fluktuace různou měrou. Mohou mít vliv na sociální klima uvnitř sborů, klima školy a v důsledku také na efektivitu práce školy, příp. i vzdělávací výsledky žáků.

Námi vybrané zahraniční studie k fluktuaci učitelů naznačují různá pojetí v chápání tohoto fenoménu, různé motivy k jeho zkoumání a řešení a také variabilitu výzkumných přístupů. K tématu jsou v zahraničí analyzována množství kvantitativních dat (např. USA, Austrálie), navíc v longitudinálních řadách. Získané údaje v těchto zemích jsou relativně ucelené a nosné, mají zpravidla vyšší validitu i reliabilitu, umožňují interpretace v širších kontextech. Na jejich základě jsou hledány možné příčiny nebo dopady fluktuace učitelů, případně modelovány způsoby řešení. Cenné jsou dlouhodobě zjišťované hutné baterie dat, které umožňují sledovat trendy ve vývoji učitelské profese, a také učitele z hlediska fluktuace. I pro naši českou realitu jsou inspirativní, protože nezahlcují učitele neustálým atomizovaným sběrem dat od různých

subjektů. Učitelé tak s větší pravděpodobností mohou spolupracovat a poskytnou kvalitní data při organizovaném opakovaném šetření. V našich podmínkách by bylo dozajista také přínosné provádět sběr dat koordinovaně, systémově a dlouhodobě. Jiné výzkumy, na které jsme v textu upozornili, využívají rovněž longitudinality, avšak jdou spíše cestou kvalitativních přístupů s menšími vzorky učitelů (např. Švédsko). Jejich přínosem je, že umožňují hlubší vhled do problematiky fluktuace učitelů a poskytují plastičtější obraz o tomto fenoménu.

Zaměření teoretického a výzkumného pojetí v oblasti fluktuace učitelů vykazuje v posledních třech desetiletích určitý ideový vývoj. Nejprve se odborníci zaměřovali na kontexty fluktuace v systémové a strukturální úrovni (teorie atrice). Posléze se přidávala hlediska organizační (organizační teorie), která již zohledňuje přímé dopady pro práci školy. Finálně je pak téma fluktuace komplexně zkoumáno i z hlediska skupin a jednotlivců (teorie čtyř kapitálů, a převážně z hlediska pozitivně psychologického kapitálu). Kromě sledování fluktuace (atrice a migrace) se výzkum v posledním desetiletí zaměřuje na zajištění retence učitelů v profesi. Příkladem takového komplexního výzkumného přístupu může být již výše citovaná australská studie (Mason & Matas, 2015). Trendem by tedy mělo být udržet učitele v profesi, popř. získat zpět bývalé učitele (lidský kapitál), nikoli jen navyšovat počty nových studentů učitelství. Lindquist, Nordänger a Carlsson (2014) uvádějí příklady opatření, která by retenci napomohla. Spíše než plat, zdá se, hrají roli i jiné faktory (např. změna poměru výuka : administrativa; nebo pocit štěstí, který chce učitel prožívat a předávat žákům, a ve stávajícím systému nemůže). 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.

Ukazuje se, že v různých podmínkách vzdělávacích politik jsou řešeny v zásadě tytéž problémy spojené s dynamikou profesní skupiny učitelů. Různou měrou obdobně jsou příčiny i důsledky vysokého podílu fluktuujících učitelů v závislosti na systémových a organizačních podmínkách práce školy. V této souvislosti se nabízí otázka, nakolik je v českých školách aktuálně vyvoláván tlak na míru fluktuace učitelů v důsledku nekorektních způsobů řízení a vedení uvnitř škol nebo v důsledku vnějších intervencí vzdělávací politiky, které nejsou vedením škol dostatečně filtrovány.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Máme na mysli především zásahy v poslední dekádě, s nimiž se ovšem učitelé sami dostatečně neztotožnili a které se týkají zásadních změn a odlišných nároků na práci učitele (např. kurikulární reforma; nejnověji koncept inkluzivního vzdělávání aj.). Strukturální tlak totiž může mít pro učitele velmi odlišné dopady v jednotlivých školách v závislosti na způsobu řízení a stylu vedení lidí, jak dokládají např. i výsledky výzkumu české základní školy (Dvořák et al., 2010).

Ingersoll (2001) uvádí, že v malých školách privátního typu se objevuje vyšší míra fluktuace. Koresponduje to i s nálezy v českých málotřídních školách, kde je poměrně velká fluktuace učitelů přisuzována specifickým charakteristikám, zejména nižšímu podílu kvalifikovaných učitelů v těchto sborech (Trnková, Chaloupková, & Knotová, 2009, s. 60). Ve velkých školách se objevuje fenomén diverzity (Ingersoll, 2001). Z toho lze usoudit, že velké školy možná mohou poskytovat svým učitelům vyšší míru akademické svobody a větší možnosti kariérního růstu. Malé školy mohou mít úžeji vymezené vize a semknutěji určené hodnoty, v nichž je kladen důraz na komunitu, a právě toto může některé jedince znesvobodňovat. Koherentní vize, přesně definované hodnoty a smysl pro komunitu mohou být zároveň silnou stránkou menších privátních škol, ale také zdrojem konfliktů. Pokud existuje silný tlak na uskutečňování jedné určité vize, může se stát, že není věnován dostatečný prostor individuálním odlišnostem učitelů (chybí stabilizující diverzita). Učitelé se mohou ptát na to, čím politika je školou zdůrazňována a jaké jiné možnosti a volby má zaměstnanec, který nesouhlasí s dominující politikou školy, jejími hodnotami a cíli. Ingersoll (2001) ve snaze odkrývat negativní důsledky fluktuace učitelů dále tvrdí, že důležitější než „verbovat nové učitele“ je zaměřit se 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 snižováním počtů odchozích učitelů ze svých škol. Pomocí strategií odměňování, což někdy naráží na obtížnou měřitelnost výkonu, zvyšováním podílu rozhodovacích pravomocí pro učitele, zvýšenou podporou vedení školy učitelům a redukcí kázeňských problémů u žáků je možné pomoci udržet relativně stálý učitelství sbor.

Některé výzkumy (např. Lindquist, Nordänger, & Carlsson, 2014) nabízejí pohled na fluktuaci či pohyb učitelů noviců do pěti let praxe jako na částečně pozitivní fenomén. Dočasný odchod z profese může být příznivý pro zvyšování kvality vyučování daného učitele. Dále zjistili, že odchody učitelů, obzvláště začátečníků do 5 let praxe (tzv. „drop out“), jsou často jen dočasné, například z důvodu odchodů na rodičovské dovolené.

Sledování autoři nabízejí v souvislostech fluktuace učitelů ještě jeden pohled. Spolu s nimi si klademe zásadní otázku, zda je možné ještě dnes definovat učitelství jako profesi s dlouhodobou kariérní dráhou, nebo jen jako dočasnou profesi. Lindquist, Nordänger a Carlsson (2014) uvádějí, že z 87 učitelů pouhých 51 po 19 letech stále vyučovalo, zatímco 36 zbývajících již nikoli. Mohla by generace Y oproti generaci X nahlížet svoji kariéru spíše jako vícedimenzionální? Autoři uzavírají studii tím, že ačkoli není možné zcela atrici vymýt, a ani by to nebylo žádoucí, je potřeba brát problém vážně, protože výzkumy ukazují, že školy ztrácejí spíše ty lepší učitele a ti slabší zůstávají. Na tomto místě připomínáme výše uvedenou problematiku bimodalit distribuce kvality fluktuujících učitelů (Feng & Sass, 2011).



Důvodem pro studie k fluktuaci učitelů byl náhlý úbytek učitelů ve školním 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 již výše popsáný jev „*revolving door*“. Produkovat vysoké počty vzdělaných učitelů pro systém očividně neřeší situaci. Ingersoll (2003) 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 nadměrné fluktuaci učitelů přispívají.

Zdá se, že implicitně se fenomény koheze a klimatu učitelských sborů vynořují jako důležité pro udržení učitelů ve škole. Atrice byla dlouho považována za největší problém, nicméně se ukazuje, že je potřeba jako závažné vnímat celé téma fluktuace učitelů z hlediska zajištění kvality fungování škol jako organizací.

### Poděkování

Článek vznikl v rámci řešení projektu GA ČR 16-10057S *Stabilita a proměny učitelských sborů ZŠ*. Autoři děkují za poskytnutou podporu.

### Literatura

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy*. London: Palgrave Macmillan.
- Bobbitt, S. A. (1993). *Modelling teacher supply and demand, with commentary. Research and development report*. Washington, D.C.: National Center for Education Statistics.
- 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), 112–139.
- Cooper, J. M., & Alvarado, A. (2006). *Preparation, recruitment, and retention of teachers*. Educational Policy Series #5. Dostupné z <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001520/152023e.pdf>
- Dvořák, D., Chvál, M., Starý, K., Urbánek, P., & Walterová, E. (2010). *Česká základní škola: Víceřípadová studie*. Praha: Karolinum.
- Feng, L., & Sass, T. (2011). *Teacher quality and teacher mobility. Working paper 57*. Washington, D.C.: National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research.

- Ingersoll, R. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534.
- Ingersoll, R. (2003). *Is there really a teacher shortage? Research report*. Washington, D.C.: The Consortium for Policy Research in Education and The Center for the Study of Teaching and Policy.
- 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. DOI: 10.12698/cpre.2014.r80
- Kartsenti, T., & Collin, S. (2013). Why are new teachers leaving the profession? Results of a Canada-wide survey. *Education*, 3(3), 141–149. DOI: 10.5923/j.edu.20130303,01
- Keigher, A., & Cross, F. (2010). *Teacher attrition and mobility: Results from the 2008–09 Teacher Follow-up Survey*. Washington, D.C.: National Center for Education Statistics.
- Lindquist, P., Nordänger, U. K., & Carlsson, R. (2014). Teacher attrition the first five years – A multifaceted image. *Teacher and Teacher Education*, 40, 94–103.
- Macdonald, D. (1999). Teacher attrition: A review of literature. *Teaching and Teacher Education*, 15, 835–848.
- Mason, S., & Matas, C. P. (2015). Teacher attrition and retention research in Australia: Towards a new theoretical framework. *Australian Journal of Teacher Education*, 40(11), 44–66.
- McKenzie, P. (2008). Staff in Australia's Schools. *Research Developments*, 19(19), 10–13.
- McKenzie, P., Rowley, G., Weldon, P., & Murphy, M. (2011). *Staff in Australia's Schools 2010: Main report on the survey*. Melbourne: Australian Council for Educational Research.
- McKenzie, P., Weldon, P., Rowley, G., Murphy, G., & McMillan, J. (2014). *Staff in Australia's schools 2013: Main report on the survey*. Melbourne: Australian Council for Educational Research.
- Píšová, M., & Hanušová, S. (2016). Začínající učitelé a drop-out. *Pedagogika*, 66(4), 386–407.
- Pol, M., Hloušková, L., Novotný, P., & Zounek, J. (Eds.). (2005). *Kultura školy. Příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Brno: Masarykova univerzita.
- OECD. (2013). *TALIS 2013 Results: An international perspective on teaching and learning*. DOI: 10.1787/9789264196261-en
- Trnková, K., Chaloupková, L., & Knotová, D. (2009). Pedagogičtí pracovníci na málotřídkách – izolování a nekvalifikování? *Studia paedagogica*, 14(2), 51–68.
- Weldon, P. R. (2015). The teacher workforce in Australia: Supply, demand and data issues. *Policy Insights*, (2), 1–18.

### **Kontakt na autory**

Andrea Rozkvcová

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

E-mail: andrea.rozkvcova@tul.cz

Petr Urbánek

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

E-mail: petr.urbanek@tul.cz



**Corresponding authors**

Andrea Rozkovicová

Department of Pedagogy and Psychology, Faculty of Sciences, Humanities and Education,  
Technical University of Liberec

E-mail: andrea.rozkovcova@tul.cz

Petr Urbánek

Department of Pedagogy and Psychology, Faculty of Sciences, Humanities and Education,  
Technical University of Liberec

E-mail: petr.urbanek@tul.cz