

Univerzita Hradec Králové
Pedagogická fakulta
Katedra speciální pedagogiky a logopedie

Syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy

Diplomová práce

Autor: Bc. Lucie Dudarcová
Studijní program: N 7506 Speciální pedagogika
Studijní obor: Speciální pedagogika rehabilitační činnosti
a management speciálních zařízení
Vedoucí práce: Mgr. Martin Kaliba

Hradec Králové

2015

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Pedagogická fakulta
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Dudarcová**
Osobní číslo: **P13237**
Studijní program: **N7506 Speciální pedagogika**
Studijní obor: **Speciální pedagogika rehabilitační činnosti a management speciálních zařízení**
Název tématu: **Syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy**
Zadávací katedra: **Katedra speciální pedagogiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

V teoretické části diplomové práce bude popsán syndrom vyhoření. Bude vymezena jeho dynamika, fáze, rizikové skupiny, kterých se syndrom vyhoření nejčastěji týká. Text pojedná o prevenci a terapii syndromu. Dále bude práce charakterizovat jednotlivá zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy. Praktická část diplomové práce bude spočívat v analyzování aktuální míry vyhoření vedoucích pracovníků zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy, práce bude porovnávat, jak se výsledky šetření liší v závislosti na věku respondentů, délce praxe v zařízení, na pohlaví a dalších faktorech. Z metodologického hlediska se bude jednat o kvantitativní výzkum, jako výzkumná metoda praktické části diplomové práce bude použit dotazník.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Seznam odborné literatury:

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Martin Kaliba**
Katedra speciální pedagogiky

Datum zadání diplomové práce: **17. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **26. března 2015**

L.S.

doc. PhDr. Pavel Vacek, Ph.D.
děkan

doc. PhDr. Tibor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

dne

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne

.....

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Mgr. Martinu Kalíbovi za odborné vedení a přínosné rady při zpracovávání tématu. Dále děkuji za podporu a motivaci ze strany mých nejbližších. A především děkuji všem respondentům – vedoucím pracovníkům zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy za čas a cenné informace, které mi věnovali vyplněním dotazníku.

Anotace

DUDARCOVÁ, Lucie. *Syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2015. 77 s. Diplomová práce.

V teoretické části diplomové práce bude popsán syndrom vyhoření. Bude vymezena jeho dynamika, fáze, rizikové skupiny, kterých se syndrom vyhoření nejčastěji týká. Text pojedná o prevenci a terapii syndromu. Dále bude práce charakterizovat jednotlivá zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy.

Praktická část diplomové práce bude spočívat v analyzování aktuální míry vyhoření vedoucích pracovníků zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy, práce bude porovnávat, jak se výsledky šetření liší v závislosti na věku respondentů, délce praxe v zařízení, na pohlaví a dalších faktorech.

Z metodologického hlediska se bude jednat o kvantitativní výzkum, jako výzkumná metoda praktické části diplomové práce bude použit dotazník.

Klíčová slova: syndrom vyhoření, ústavní a ochranná výchova, management.

Annotation

DUDARCOVÁ, Lucie. *The burnout syndrome among the executive managers of facilities of institutional and protective education*. Hradec Králové: Faculty of Education, University of Hradec Králové, 2015. 77 p. Diploma Dissertation Degree Thesis.

In theoretical part of this thesis will be defined the concept of the burnout syndrome, its dynamics, phases and risks groups most commonly endangered by this phenomenon. This part also deals with the preventive and therapeutic care. Another part of the theoretical charter will describe and characterize different facilities of institutional and protective education.

Practical part of the thesis will consist of analysis of current data about the rate of burnout level among the executive managers of facilities of institutional and protective education. The aim is to compare the results with the age of respondents, length of work experience in the facility, sex and other factors.

Methods used in this work will be quantitative research; specific research method used in analytical part of this thesis will be a questionnaire.

Key words: burnout syndrome, institutional and protective education, management.

Obsah

Úvod.....	11
A. TEORETICKÁ ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	13
1 Syndrom vyhoření.....	13
1.1 Definice	13
1.2 Příznaky syndromu	15
1.3 Odlišnost od jiných stavů	17
1.3.1 Burnout versus stres	17
1.3.2 Burnout versus deprese	17
1.3.3 Burnout versus únava	18
1.3.4 Burnout versus odcizení	18
1.4 Ohrožené profese.....	18
1.5 Rizikové faktory a příčiny	20
1.5.1 Vnější faktory	20
1.5.2 Vnitřní faktory	21
1.6 Vývoj syndromu	22
1.7 Prevence syndromu vyhoření	24
1.8 Možnosti pomoci	26
2 Supervize	28
2.1 Definice	28
2.2 Funkce supervize	29
2.3 Druhy supervize.....	29
2.4 Cíl supervize.....	30
3 Uvedení do problematiky ochranné a ústavní výchovy.....	31
3.1 Diagnostický ústav	33
3.2 Dětský domov.....	33

3.3	Dětský domov se školou.....	34
3.4	Výchovný ústav	34
4	Profil vedoucího pracovníka	36
4.1	Práva ředitele zařízení	37
4.2	Povinnosti ředitele zařízení	39
5	Maslach Burnout Inventory	43
5.1	Emocionální vyčerpání (EE)	43
5.2	Depersonalizace (DP)	43
5.3	Snížený pracovní výkon (PA)	44
B. PRAKTICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE		45
6	Uvedení do metodologie praktické části.....	45
6.1	Cíle výzkumu.....	45
6.2	Hypotézy.....	45
6.3	Výzkumné metody.....	46
6.4	Charakteristika výzkumného vzorku	47
6.5	Popis sběru dat.....	48
7	Výsledky výzkumu	50
7.1	Informace o subjektech výzkumu.....	50
7.2	Výsledky orientační zkoušky syndromu vyhoření	51
7.2.1	Syndrom vyhoření dle jednotlivých činitelů	51
7.2.2	Syndrom vyhoření dle typu zařízení pro výkon ÚV a OV	52
7.2.3	Syndrom vyhoření dle pohlaví	54
7.2.4	Ověření hypotéz podle chí-kvadrátu	54
7.2.4.1	Hypotéza č. 1.....	54
7.2.4.2	Hypotéza č. 2.....	55
7.2.4.3	Hypotéza č. 3.....	56

7.3	Negativa profese a situace v ÚV a OV	57
7.3.1	Administrativa	57
7.3.2	Legislativa	58
7.3.3	Práce jiných organizací	59
7.3.4	Názor veřejnosti	60
7.3.5	Spolupracovníci.....	60
7.3.6	Klient a jeho rodina	61
7.4	Pozitiva profese a situace v ÚV a OV	62
7.4.1	Úspěšnost dětí, pomoc klientům	62
7.4.2	Různorodost práce	63
7.4.3	Práce s lidmi	63
7.5	Supervize v jednotlivých zařízeních.....	64
7.5.1	Neprovádí se.....	64
7.5.2	Provádí se	65
8	Shrnutí výsledků	68
	Závěr	70
	Seznam užitých zkratk	72
	Seznam použité literatury.....	73
	Seznam příloh	77

Úvod

Diplomová práce se věnuje tématu syndromu vyhoření. Problematika syndromu vyhoření je v literatuře velmi dobře teoreticky ukotvena, existuje mnoho publikací, které se tímto jevem zabývají, a znalosti o tomto problému, který je specifický pro pomáhající profese, jsou propracované.

Tato práce se bude snažit aplikovat problematiku syndromu vyhoření na profesi vedoucích pracovníků zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy. Bude usilovat o orientační zjištění aktuální míry vyhoření u co možná nejvyššího počtu vedoucích pracovníků zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy v České republice. Cílovou skupinou výzkumu praktické části budou tedy ředitelé a zástupci diagnostických ústavů, dětských domovů, dětských domovů se školou a výchovných ústavů.

V současné době je na zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy vyvíjen velký tlak v souvislosti s trendem umístování dětí do pěstounských rodin, snižují se tak kapacity počtu dětí v těchto institucích a tato zařízení tedy žijí v existenční nejistotě. Další zátěží je zvyšování problémového chování a poruch chování u klientů, které pravděpodobně souvisí s pozdním zabráním dětí z rodiny.

Komplikace dále přináší nová legislativa, která pozměňuje roli diagnostických ústavů, problémy přináší umístování dětí do zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy, které navrhuje soudu přímo Oddělení sociálně-právní ochrany dítěte. Názor společnosti na tato zařízení je často negativně laděný a zkreslený, tento fakt vedoucím pracovníkům jejich roli také neulehčuje.

Na vedoucích pracovnících stojí velká zodpovědnost za celý chod zařízení a jsou pod drobnohledem společnosti, médií a nadřízených institucí. Pracovníci také musí ustát tlak protichůdných požadavků – důraz na rodinný typ zařízení, maximální možné přibližování se rodině ale zároveň i obrovské množství požadavků, které jsou ryze „institucionální“, jako například problematika spotřebního koše, omezení ve výchovných opatřeních nebo např. přílišná administrativa v podobě shromažďování paragonů z nákupů s podpisy dětí pro založení do účetnictví.

Výše popsanou náročností profese se může zvyšovat rizikovitost a náchylnost ke vzniku syndromu vyhoření. Všechny tyto skutečnosti byly motivací, aby začala vznikat právě tato diplomová práce zabývající se syndromem vyhoření u ředitelů a zástupců v dětských domovech, diagnostických ústavech, dětských domovech se školou a výchovných ústavech.

Práce si klade za cíl teoreticky pojednat o syndromu vyhoření, zjistit, jak vedoucí pracovníci v oboru ústavní a ochranné výchovy vnímají svou profesi, co vidí jako její pozitiva a negativa. Dále bude práce usilovat o alespoň orientační zjištění aktuální situace výskytu syndromu vyhoření u těchto pracovníků.

V ideálním případě vznikne práce, která na základě výpovědí odborníků z praxe popíše problémy, které oblast ústavní a ochranné výchovy narušují, které se mohou podílet na výskytu syndromu vyhoření, a jehož míra bude u respondentů orientačně naměřena.

A. TEORETICKÁ ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE

1 Syndrom vyhoření

Stěžejním tématem diplomové práce je syndrom vyhoření neboli burnout syndrom. V následující první kapitole bude tento pojem teoreticky vymezen.

1.1 Definice

Ačkoli tento jev jistě existoval odnepaměti, Jeklová, Reitmayerová (2006) říkají, že syndrom vyhoření začal být rozpoznáván a identifikován v průběhu osmdesátých let 20. století. Nejdříve byl spojován se ztrátou zájmů u alkoholiků a později u drogově závislých, poté se přes problematiku workoholismu dostal až ke své nynější podobě. Poprvé byl tento pojem použit H. J. Freudenbergerem v jeho publikaci *Burnout: The Cost of High Achievement*.

Již z dob starého Řecka pochází známá pověst o Sysifovi, která popisuje totální vyčerpání. Sysifova práce je termín vžitý dodnes. Jedinec se snaží splnit pracovní úkol, ale vždy před koncem se mu jeho dílo zhroutí. Další historické zmínky, které se pojí se syndromem vyhoření, je možné hledat například v bibli. Jedním takovým je příběh proroka Eliáše, který vyčerpán pronásledováním královnou Jezábel klesá při své útěku do pouště a žádá si smrt (Křivohlavý, 1998).

V současné době má své místo v Mezinárodní klasifikaci nemocí, desáté revizi (MKN-10), je uveden v rámci diagnóz Z73 mezi „Problémy spojené s obtížemi při vedení života.“ Konkrétně se jedná o diagnózu Z 73.0 „Vyhasnutí (vyhoření)“ (Uzis, online, 2013).

V psychologickém slovníku je syndrom vyhoření neboli burn-out syndrome definován jako ztráta profesionálního zájmu či osobního zaujetí u pracovníka v oblasti pomáhajících profesí. Častými projevy je ztráta činnosti a poslání, postižený cítí zklamání a hořkost, když se ohlíží do minulosti, ztrácí zájem o práci, nemá potřebu dále se vzdělávat, spokojuje se s každodenním stereotypem. (Hartl, Hartlová, 2000).

Jinak formuluje syndrom následující definice. *„Vyhoření je proces extrémního emočního a fyzického vyčerpání se současnými cynickým, distancovaným*

postojem a sníženým výkonem jako následkem chronické emoční a mezilidské zátěže při intenzivním nasazení pro jiné lidi“ (Poschkamp, 2013, s. 11).

Křivková (In Smutek, Šveřepa, 2007) uvádí tři pojetí syndromu vyhoření. První je pojetí A. Pinesové a E. Aronsona. Tito autoři vyhoření definují jako stav, který je vyvolaný dlouhodobým řešením emočně náročných situací. Důležité jsou zde pojmy fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které autoři dále definují. Oba autoři také pracují s úlohou velkého očekávání a prvotního nadšení v práci s lidmi, které mohou vést k propadnutí do posledních stádií vyhoření.

Druhé pojetí C. Henniga a G. Kellera je typické tím, že vyhoření je bráno jako dlouhodobý proces, který je velmi úzce spjat s životem ve stresu, je jeho vyústěním. Dále autoři pojmenovali pět fází. 1. nadšení, 2. stagnace, 3. frustrace, 4. apatie a 5. syndrom vyhoření.

Třetí pojetí českých autorů Y. Lucké a L. Koblého klade důraz na bezmocnost. Vyhoření rovná se ztráta motivace, jež způsobuje prožívání bezmoci. Stres nevyvolává nutně syndrom vyhoření, záleží na osobnosti a situaci pracovníka.

Monika Ulrichová (IN Smutek, Seibel, Truhlářová, 2010) uvádí ještě pojetí Frankla, Freudenbergera a čtyři teze A. Langleho.

Existuje mnoho definic vyhoření, jak však konstatuje Kebza, Šolcová (2003) většina pojetí se shoduje v následujících bodech. Jedná se o psychický stav. Vyskytuje se zejména v profesích, kde je postižená osoba stále v kontaktu s lidmi. Utváří jej příznaky v oblasti psychické, ale i fyzické a sociální. Zásadním problémem je emoční, kognitivní vyčerpání a celková únava. Tyto hlavní složky syndromu vychází z chronického stresu.

Ještě hlouběji jde ve své definici Truhlářová (2003, s. 94), která vystihuje rozdíl mezi stresem a vyhořením v míře schopnosti aktivně stres kontrolovat a pasivitě při syndromu vyhoření: *„Vyhoření je proces, který začíná nadměrným a dlouhodobým pracovním zatížením, jež vede k pocitům napětí, podrážděnosti, vyčerpanosti. Když pracovník tyto příznaky stresu pasivně překoná pomocí emoční nezainteresovanosti, osamocení v zaměstnání a stává se netečným, někdy i cynickým a krutým, je proces vedoucí k vyhoření završen.“*

Podle zkušeností Mirnitha a kol. (2011) syndrom vyhoření vykazuje tři faktory. Jedinec se cítí fyzicky a emocionálně vyčerpan, nedokáže se vyrovnat s budoucností a izoluje se od bližších vztahů, připadá si citově na suchu, trpí duchovně.

Poslední definici, kterou zde ještě uvedu, publikuje Křivohlavý (1998, s. 50). Jedná se podle něj o definici zralou, tedy definici s dobrou výpovědní hodnotou. Vytvořena byla autorskou dvojicí Maslach a Jackson: „*Burnout je syndromem emocionálního vyčerpání, depersonalizace a sníženého osobního výkonu. Dochází k němu tam, kde lidé pracují s lidmi, tj. tam, kde se lidé věnují potřebným lidem.*“ Může vést ke snížení kvality i množství vykonané práce, souvisí s fluktuací a absencí v zaměstnání, nízkou morálkou a spokojeností.

1.2 Příznaky syndromu

Dle členění Maslachové a Jacksonové (1981 IN Maroon, 2012) se příznaky syndromu vyhoření dělí do tří skupin. Emocionální vyčerpání je první oblastí, sem patří pocity bezmoci, beznaděje, deprese či dokonce myšlenky na sebevraždu. Druhou kategorií je depersonalizace. Dotyčná osoba ztrácí pozitivní pocity, pojí se s negativním sebehodnocením a neschopností respektu ke klientovi. Třetí kategorií je snížená pracovní výkonnost. Jedinec se domnívá, že nemá dostatek schopností a vědomostí a k seberealizaci se staví negativně. Popsané příznaky jsou vlastně obrannými mechanismy proti vnitřní bolesti a frustraci.

Švingalová (2006) člení potíže spojené se syndromem vyhoření do tří oblastí: psychické, sociální a tělesné. Psychická oblast:

- emoční vyčerpání, psychická únava, pocit neefektivnosti práce vzhledem k vynaloženému úsilí,
- snížené sebevědomí, především v pracovním poměru, pocit pracovní neúspěšnosti,
- ztráta profesních zájmů, omezení činností pouze na rutinní postupy,
- potíže se soustředěností,
- zvýšená hostilita, agresivita, úzkost, deprese, lhostejnost či negativistické ladění v profesi,
- snížená snaživost,

- pocit nedostatečného uznání,
- snížení schopnosti empatie,
- narušené vztahy s osobami v pracovním poměru,
- útlum celkové aktivity, kreativity a iniciativy,
- podrážděnost, pocity beznaděje, bezvýchodnosti situace a zklamání.

V sociální oblasti popisuje Švingalová (2006) tyto změny:

- úbytek pracovního nasazení,
- zhoršený pracovní výkon,
- snížení zájmu řešit složitější profesní problémy,
- nezájem o zpětnou vazbu od ostatních osob,
- omezené sociální kontakty s osobami, které nějak souvisí se zaměstnáním,
- více interpersonálních konfliktů,
- negativistický přístup k osobám, se kterými je dotyčný v pracovním kontaktu,
- negativní hodnocení zaměstnání.

Potíže se však objevují i v oblasti tělesné.

- Celková únava, ochablost a apatie,
- snížená imunita,
- vegetativní potíže (srdeční, zažívací, dýchací),
- časté nespecifikované bolesti hlavy,
- svalové napětí a bolest,
- problémy se spánkem,
- poruchy krevního tlaku. (Švingalová, 2006).

Stock (2010) hlavní příznaky syndromu dělí jiným způsobem. Jako základní symptomy pojmenovává vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti. Tyto příznaky se poté projevují v rovině psychické, fyzické i sociální.

Projevy burnout syndromu se také dělí do dvou skupin.

- 1) Subjektivní příznaky (velká únava, nízké sebevědomí a sebehodnocení, pocit snížené pracovní kompetence, problémy se soustředěním, snadné podráždění, negativismus.
- 2) Objektivní příznaky – jako je např. dlouhodobě snížená výkonnost, která je zjištělná spolupracovníky (Křivohlavý, 1998).

1.3 Odlišnost od jiných stavů

Syndrom vyhoření je jedinečným jevem. Mnohé negativní jevy se s ním však prolínají a překrývají. Proto vidím důležitost ve vymezení jejich odlišností. Na straně jedné stojí spokojenost a příjemné pocity například z pracovního uspokojení, na druhé straně však několik podobných negativních stavů, mezi kterými je zapotřebí se orientovat.

1.3.1 Burnout versus stres

Stres, hovoříme-li o distresu, patří mezi negativní emocionální zážitky. Definují ho tzv. stresory, které člověka zatěžují a salutory, které jsou možnostmi, jak stres zvládat. Rozdílem od vyhoření je fakt, že do stresu se může dostat každý, burnout ale postihuje jen osoby, které jsou příliš zaujaty svou prací, mají vysoké cíle, výkonovou motivaci a očekávání. Burnout se také na rozdíl od stresu objevuje pouze u činností, kdy daná osoba jedná s druhým člověkem. Určitým pojítkem mezi těmito stavy však je to, že stres obvykle vyhoření předchází. Není však pravidlem, že každý stres se do vyhoření vyvine. Pokud jsou překážky zdolatelné, k vyhoření nedochází (Křivohlavý, 1998).

1.3.2 Burnout versus deprese

Burnout se nelehce odlišuje od deprese v pokročilém stádiu, ale i přes mnohé podobnosti těchto dvou stavů, existuje názor, že syndrom vyhoření je problém daleko složitější v porovnání s depresemi (Stock, 2010).

Křivohlavý (1998) odlišuje depresi tím, že deprese na rozdíl od vyhoření může vzniknout i u lidí, kteří intenzivně nepracují, deprese mívá vztah

k negativním zážitkům z mládí, dá se léčit farmakologicky, syndrom vyhoření je v tomto odlišný.

1.3.3 Burnout versus únava

Únava se při syndromu vyhoření vyskytuje, je to ale únava, která je spojována s pocitem selhání, je vždy negativní a bezvýchodná. Únava obecně je ale spojována s fyzickou nebo i intelektuální prací, která je však vykoupena radostí z vykonaného nebo je možné dostat se z ní odpočinkem (Křivohlavý, 1998).

1.3.4 Burnout versus odcizení

Zde rozdílnost tkví v tom, že odcizení samotné se projevuje u osob, které jsou odcizeny v něčem, co pro ně nebylo smyslem života. Naopak odcizení, které se pojí se syndromem vyhoření, se vyskytuje až v poslední fázi procesu, a na počátku stojí velké nadšení prací (Křivohlavý, 1998).

1.4 Ohrožené profese

Nejvíce jsou syndromem ohroženi ti pracovníci, kteří jsou na sebe příliš nároční. Dalším rizikovým faktorem je nízká sebedůvěra, strach z nezvládnutí pracovních i osobních nároků a známé počáteční přílišné pracovní nasazení. Důležitý je odpočinek a vědomí vlastních hranic. (Kallwas, 2007).

Profesní podmínky jsou jedním z nejvýznamnějších faktorů pro vznik syndromu. Matoušek a kol (2003) vidí rizikovost tam,

- kde není věnována pozornost potřebám zaměstnanců,
- kde zkušenější zaměstnanci nezacvičují nové,
- kde nejsou plány osobního rozvoje,
- kde se neprovádí supervize,
- kde pracovník nemá příležitost sdělit někomu své potíže a poradit se,
- kde vládne soupeřivost,
- kde jsou časté konflikty,
- kde jsou zaměstnanci silně kontrolováni byrokratickými prostředky.

Dále bude uveden výčet profesí, u kterých syndrom vyhoření nejvíce hrozí. Tento přehled zpracoval Jaro Křivohlavý (1998):

- lékaři, především pracující v hospicích, na onkologii, nefrologii, jednotkách intenzivní péče, gynekologii, neonatální péči apod.,
- zdravotní personál: zdravotní sestry, laboranti,
- psychologové a psychoterapeuti,
- psychiatři,
- sociální pracovníci,
- poradci v oblasti sociálních věcí, v organizačních věcech,
- učitelé na všech stupních škol, pedagogové duševně postižených dětí,
- policisté,
- pracovníci ve věznicích,
- žurnalisté,
- politici,
- sportovci,
- duchovní: kněží, kazatelé, řádové sestry,
- vedoucí pracovníci,
- úředníci,
- právníci,
- piloti, vedoucí letecké dopravy,
- podnikatelé a manažeři,
- obchodníci,
- pracovníci exekutivy atd.

Monika Ulrichová (IN Smutek, Seibel, Truhlářová, 2010) říká, že syndrom vyhoření existuje všude tam, kde jsou lidé ve vzájemném kontaktu, kde jsou závislí na hodnocení druhého a jsou vystaveni stresu. Čím se však vyhoření liší od stresu, vymezil Christian Stock (2010). Vyhoření není to stejné jako stres, chronický stres syndromu předchází a je jeho příčinou.

1.5 Rizikové faktory a příčiny

Křivková (In Smutek, Šveřepa, 2007) uvádí faktory, které jsou důležité a ke vzniku syndromu přispívají:

- hektičnost práce, nevyváženost povinností a práv,
- nedostatek uznání,
- nejasně vymezená profesionální role,
- kvantitativně i kvalitativně nesplnitelné úkoly,
- špatné finanční ohodnocení.

Benediktinský mnich Anselm Grün (2014) hovoří o pěti příčinách syndromu vyhoření. První příčinou je podle něho perfekcionismus a tlak, kterému se sami vystavujeme. Druhou příčinou je neschopnost být sám sebou, přílišné podléhání ostatním. Není dobré řídit se stále ostatními. Třetím bodem, který Grün pojmenovává je tzv. stavění fasád, které nás okrádá o energii. Zde jde o to, že se dotyčný schovává za svou masku, kterou pro ostatní vytvořil, aby se nemusel ukázat takový, jaký ve skutečnosti je. Čtvrtým problémem je nedostatek odpočinku. Kdo přechází svou únavu, je v ohrožení. Pátou příčinu syndromu vyhoření hledá v systémové oblasti, jedná se zde o vlivy, které jedince ovlivňují a vysilují ho.

Rizikové faktory, jak je pojmenovává Jeklová, Reitmayerová (2006) se dělí na vnější a vnitřní. Vnější faktory se pojí se situací a kontextem, ve kterém se osoba nachází. Můžeme tedy hovořit o podmínkách v zaměstnání, o situaci v osobním životě, o rodině dotyčného či o společnosti a jejích podmínkách obecně. Do vnitřních faktorů se pak řadí charakteristiky přímo daného člověka, které podporují vznik syndromu, stav organismu, způsoby reagování a chování, které jedinec používá.

1.5.1 Vnější faktory

Mezi ty nejvýznamnější faktory patří profesní podmínky, které jsou již uvedeny v kapitole 1.4 Ohrožené profese, kde je jim věnována celá kapitola. Jinak je zde popisuje Jeklová, Reitmayerová (2006). Mezi faktor zaměstnání a organizace práce například řadí dlouhodobé jednání s lidmi, nedostatek personálu, času, financí či odborných zkušeností, nedostatek odpočinku a ocenění, příliš mnoho pracovních úkolů, odmítání ze strany druhých, náročné pracovní podmínky, pracovní termíny a náročné kvalitativní i kvantitativní požadavky.

Do vnějších faktorů také jistě patří rodina ohrožené osoby. Jeklová, Reitmayerová (2006) zde jako riziko vidí přehnanou pozornost problémům ostatních, nepříznivé bytové a finanční podmínky, partnerské problémy a nemoc či jinou, zvláště dlouhodobou zátěž v rodině.

Společnost také ovlivňuje jedince a může přispět ke vzniku syndromu vyhoření. Společnost díky svému soutěživému charakteru vede jedince k tomu, aby si stanovoval stále vyšší a vyšší cíle, které mohou překračovat fyzické a emoční možnosti. Společnost také poskytuje falešný obraz úspěchu, totiž že jen bohatý, společensky uznávaný a úspěšný člověk s prestižním zaměstnáním a rodinou může být šťastný. Pod tlakem společnosti se lidé snaží nebýt pozadu za ostatními a zrychlují své životní tempo (Rush, 2003).

1.5.2 Vnitřní faktory

Vnitřními faktory, které jsou rizikové pro vznik syndromu vyhoření, jsou:

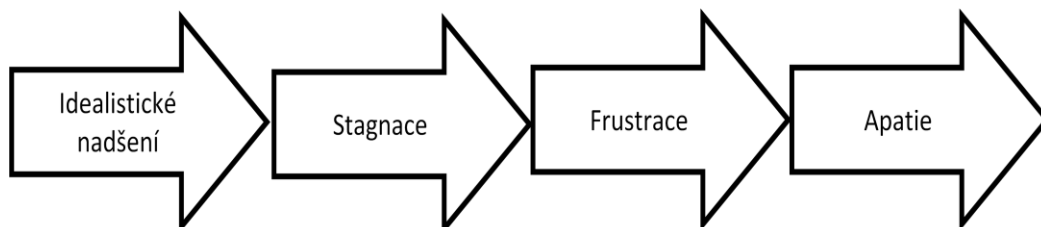
- přílišné nadšení pro práci,
- srovnávání se s druhými a vysoká soutěživost,
- špatné sebehodnocení,
- subjektivní vnímání náročnosti vlastních životních podmínek,
- silné vnímání svého neúspěchu,
- špatný fyzický stav,
- nepravidelný denní režim,
- snaha zvládnout vše sám a mít vše pod kontrolou,
- neschopnost asertivního jednání,
- přílišná pečlivost,
- nezvládání konfliktů,
- neschopnost pasivně či aktivně odpočívat,
- nezvládání konfliktů,
- neschopnost slevit ze svých nároků (Jeklová, Reitmayerová, 2006).

Stock (2010) uvádí ve své publikaci osobnostní typy, vzorce chování, které každý jinak reaguje na stres a jinak přistupuje ke svému zaměstnání. První uvedené vzorce chování vyplývají z výzkumu dvojice kardiologů Friedmanna a Rosenmana.

- Typ chování A – se vyznačuje průbojností, agresivitou, silně vyvinutým smyslem pro povinnost, soutěživostí a sklonem k perfekcionismu. Tito lidé jsou zpočátku úspěšní, ve spěchu a stresu zvládnou splnit mnoho úkolů, práce je pro ně vším. Toto tempo se dá ale zvládnout jen pár let. Poté nastává rychlé vyhoření, protože varovné signály byly dlouhodobě přehlíženy a potlačovány.
- Typ chování B – je opakem typu A, vyznačuje se klidem a uvolněností, čímž je vlastně před syndromem vyhoření chráněn, nevýhodou zde ovšem je, že produktivita práce není vysoká.
- Rovnováha mezi typem A a B – je ideálním a zjednodušeným vzorcem chování, kdy se snoubí pozitiva předchozích typů.

1.6 Vývoj syndromu

Syndrom vyhoření je dlouhodobý proces. V literatuře se objevuje popsáný jeho vývoj v různých fázích. Tyto fáze na sebe navazují, ale mohou být i do určité míry přeskočeny. Existují různé modely vývoje syndromu. Začneme jednoduchým pojetím, které zpracovala dvojice autorů Edelwiche a Brodského (IN Stock, 2010).



Zdroj: vlastní zpracování.

Zdroj informací: (Stock, 2010, s. 112).

Nyní budou jednotlivé fáze popsány. Fáze idealistického nadšení vychází z příkladu jedince, který má velké ideály a vynakládá příliš velké množství energie do svého pracovního nasazení. Fáze stagnace popisuje období, kdy se jedinec již seznámil s realitou a přehodnocuje své prvotní ideály, již zažil několik zklamání, práce již není tolik vzrušující, dříve neužitečné hodnoty, jako byl plat či kariérní růst, se dostávají do popředí a rodina dotyčného začíná být upozadována. Práce je celý jeho život. V období frustrace zjišťuje dotyčný omezenost svých prostředků, začíná pochybovat o smyslu snažení, pociťuje bezmocnost, zpochybňuje výsledky své

práce. Vzrůstá zklamání, protože rozdíl mezi tím, co by chtěl udělat, a tím, co je schopen udělat, je velký. Stále více se objevují problémy s byrokracií a s nedostatkem uznání ze strany kolegů i klientů. Fáze apatie přináší úplné vymizení počátečního nadšení, pocity rezignace či zoufalství. Práce se stává zdrojem zklamání, dotyčný dělá jen nezbytně nutné, nevidí žádné vyhlídky na změnu. Pracovním kontaktům se vyhýbá (Stock, 2010).

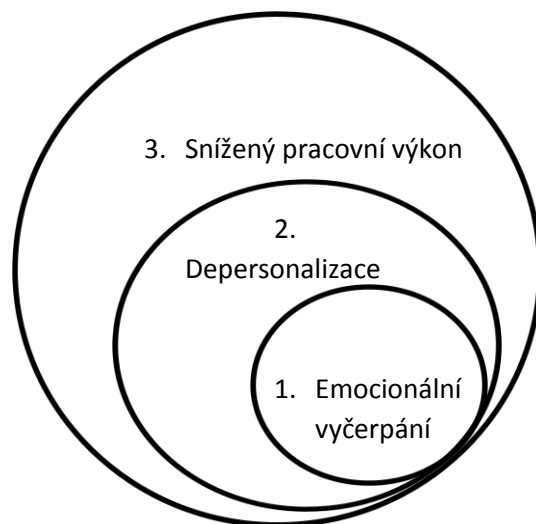
Jeklová, Reitmayerová (2006) za fázi apatie ještě dodávají pozitivní stádium intervence. Tato doba vede k jakémukoliv ukončení nebo přerušení tohoto procesu. Docílit se toho může přerušením práce, změnou životního stylu, trávením více času svými zájmy nebo přehodnocením situace a získáním realistického náhledu.

John W. James (1982 IN Křivohlavý, 1998) uvádí složitější členění procesu vyhořování. Tento vývoj popisuje do dvanácti kroků.

- 1) Snaha pozitivně se osvědčit v pracovním procesu.
- 2) Snaha zvládnout všechny úkoly sám.
- 3) Opomíjení nutné péče o svou osobu, zapomínání na sebe.
- 4) Středem zájmu se stává práce se svými úkoly, cíli a projekty.
- 5) Zmatení hodnot, dotyčný neví, co je podstatné a co ne.
- 6) Popírání počínajícího vnitřního napětí.
- 7) Dezorientace, ztrácí se naděje, rodí se cynismus, mizí angažovanost. Toto stádium je rizikové pro hledání útěchy v alkoholu, drogách, přejídání, tabletách na uklidnění apod.
- 8) Výrazné změny v chování jako je nesnášení kritiky a rad, sociální izolace.
- 9) Depersonalizace, dotyčný ztrácí své předchozí hodnoty a cíle.
- 10) Pocity prázdnoty a zoufalství, propad „na dno“, touha po smysluplném životě.
- 11) Deprese ze zjištění, že nic nefunguje, sebehodnocení je velmi špatné, pocity marnosti.
- 12) Totální vyčerpání na úrovni fyzické, mentální a emocionální. Nezbyvá žádná energie ani motivace.

Vývoj syndromu vyhoření dle Maslach a Leitera spočívá v postupném vynoření se tří složek, které u syndromu popsali. Jako první se podle nich objevuje emocionální vyhoření jako reakce na mimořádné požadavky okolí. Zvýšené

vyčerpání pak vede k depersonalizaci, kdy se dotyčný stahuje do sebe. Ve spojení těchto faktorů se poté objevuje třetí – snížená výkonnost. Více viz kapitola 5 Maslach Burnout Inventory (Křivohlavý, 1998).



Zdroj: vlastní zpracování.

Zdroj informací: (Křivohlavý, 1998, s. 136).

1.7 Prevence syndromu vyhoření

Obecným pravidlem je, že problémům lze efektivněji předcházet, než je řešit, až když nastanou. Proto zde bude uvedeno několik faktorů, které přispívají k pozitivnímu vyřešení situace, ještě než syndrom vyhoření dojde do své konečné fáze.

Burnout syndrom je důsledkem nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou, proto jedním z prostředků prevence může být osvojení si základních postupů hodnocení stresogenních situací a strategií zvládnání stresu. Další možností je změna organizace či její kultury. V současné době stojí v popředí zájmu organizací, které chtějí syndromu vyhoření předejít, uplatňování programů, zaměřených na osobní rozvoj, pracovní poradenství, týmová spolupráce, výcvik pracovních dovedností, kondiční programy či zvýšení podílu participace pracovníků na rozhodování a vytváření sociálně příznivého prostředí. Na straně jedince je nutné zvládnout základní pravidla, jak nepodléhat stresu a zachovat si zdraví, alespoň na úrovni znalostí, názorů a postojů k otázce stresových situací. Důležité je také

důsledně oddělovat pracovní život od osobního. Nepotlačovat své pocity, ale naopak o nich mluvit a vyhledávat vhodné prostředí, kde pracovní zátěž řešit. Vhodné zde mohou být pracovní porady, rozhovory s kolegy či supervizorem. Nezbytné jsou pracovní přestávky, ty jsou důležité pro regeneraci. (Kebza, 2005).

Vlastní aktivita postiženého jedince je zásadní pro celý vývoj syndromu. S tím souvisí i převzetí osobní zodpovědnosti na nastalé situaci. Důležité je také, aby si dotyčný vůbec uvědomil, že něco není v pořádku a že něco nezvládá. Ozdravnými prvky jsou pohyb, relaxace a odpočinek. To, co pro sebe musí každý v rámci prevence syndromu udělat sám, je poznání sebe sama. Dotyčný by se měl zamyslet nad oblastí nejen práce a seberealizace, nýbrž i nad partnerským soužitím, rodinou, zdravotním stavem, ekonomickou situací, nad svými životními plány a perspektivami. (Jeklová, Reitmayerová, 2006).

Velký podíl na prevenci vyhoření má také jisté odosobnění, jistý odstup od klientů. K tomu pomáhají různé techniky. Sémantické odosobnění je přístup ke klientovi, kdy se klient stává určitou diagnózou, „pacoušem“. Intelektualismus je opakem předchozího přístupu, profesionál hovoří o klientovi bez osobního přístupu a vysoce racionálně. Třetím přístupem je izolace, kdy je jasně oddělen přístup ke klientovi od přístupu k ostatním lidem (Kebza, 2005).

Jeklová, Reitmayerová (2006) vidí jako jeden z nejdůležitějších faktorů prevence i pomoci při vyhoření sociální oporu v okolí jedince, tedy rodinu, přátele, spolupracovníky apod. Čím lepší má člověk s ostatními lidmi vztahy, tím se snižuje úroveň jeho psychického vyčerpání. Sociální opora nám poskytuje pomoc v podobě:

- spolupráce,
- naslouchání,
- zpětné vazby,
- podpora a povzbuzení,
- uznání a emoční podpory,
- rovnocennosti vztahu.

Sociální opora je významným činitelem, který hraje roli na psychické pohodě a zdraví jedince. Podle Kebzy (2005) se jedná o tzv. sociální fond, ze kterého jedinec

může čerpat, pokud se snaží dosáhnout svých cílů a dostát nárokům. Jedinec se o tento zdroj opírá a chrání se tak před vlivem nepříznivých životních událostí.

1.8 Možnosti pomoci

V případě syndromu vyhoření se dosud nenašly farmakologické možnosti léčby, zde je léčbou hledání smyslu života. Hlavními terapeutickými metodami pro pomoc osobám, u kterých již syndrom vyhoření nastal, jsou logoterapie a existenciální psychoterapie (Křivohlavý, 1998).

Kebza (2005) tyto psychoterapeutické školy dále rozvádí, popisuje a k výčtu přidává ještě kognitivně-behaviorální terapii, jejíž účinek však pokrývá spíše dílčí problémy než celou podstatu problému syndromu vyhoření. Na rozdíl od Křivohlavého (1998) pojmenovává existenciální psychoterapii názvem daseinsanalýza. Pod tímto pojmem se skrývá psychoterapeutický přístup navazující na dílo M. Heideggera. Daseinsanalýza pomáhá pacientovi nalézt cestu k pochopení vlastní existence a snaží se mu pomoci jeho existenci co nejpřístupněji realizovat. Důraz není kladen na minulost, ale na přítomnost a především na to kam klient směřuje, tedy na budoucnost. Cílem je ovládnutí umění „být sám sebou“ a pochopení vlastní existence.

Logoterapie je podle České psychoterapeutické společnosti součástí existenciální analýzy, je to „na smysl orientované poradenství, které pomáhá, doprovází a radí při hledání smyslu (nejhodnotnější možnosti dané situace), příp. při frustraci této touhy. Zabývá se otázkami utrpení, viny a bezsmyslnosti - prázdnoty života. Logoterapeutické poradenství má široké rozpětí, od jednorázového zvládnutí krizových situací (zklamání, ztráty, nerozhodnosti, smutku, nemoci atd.) až po dlouhodobé doprovázení psychotických pacientů. Logoterapeutické poradenství je postaveno na Franklově přesvědčení, že lidský život v sobě vždy nese možnost smysluplného naplnění a to i za těžkých či tragických podmínek života - skrze uskutečnění hodnot (zážitkových, tvůrčích nebo postojových). Poradenská, logoterapeutická praxe má těžiště právě v nalézání hodnot.“ (Psychoterapeuti, online, 2007).

Z hlediska pracovních podmínek v zaměstnání je pomocí, když je pracovní úkol jasně definovaný. Jasnost a srozumitelnost pracovních podmínek závisí na dohodě se zaměstnavatelem. Důležité je dále hlídat si své hranice tak, aby jedinec plnil své pracovní závazky a nepřekračoval je, kvůli dalším úkolům. S tím souvisí dostatečnost v kompetencích, dovednostech, a znalostech. Pokud jedinec není těmito kompetencemi dostatečně vybaven, je pro něho pracovní úkol velmi náročný a vyžaduje velké množství úsilí. Zaměstnání by mělo být harmonickým místem, pracovník by měl mít dostatek soukromí, měl by mít dostatek světla, tepla a klidu, pracoviště by si měl zvelebit tak, aby se v něm cítil dobře (Jeklová, Reitmayerová, 2006).

Pomoc zvenčí, která může být zaměstnanci poskytnuta ze strany zaměstnavatele, je:

- a) úprava pracovních podmínek,
- b) prostor pro odpočinek – jak konkrétní místo pro odpočinek v zaměstnání, tak čas na dovolenou nebo společně strávený odpočinkový čas zaměstnanců,
- c) zpestřením práce a porad zajímavými činnostmi a vytržení z monotónnosti pracovní náplně,
- d) vytváření dobře fungujícího týmu, který mezi sebou přílišně nesoupeří,
- e) zjednodušení administrativy či složitých pracovních úkolů (Jeklová, Reitmayerová, 2006).

2 Supervize

Syndrom vyhoření je postupný proces, který vede k nevratným zásahům a škodám v životě jedince. Tento proces se při odpovídající intervenci dá přerušit. Dobrá supervize je jednou z možností, která může vývoj syndromu vyhoření pozitivně ovlivnit. Jeklová, Reitmayerová (2006) vidí odborně prováděnou a pravidelnou supervizi jako jedno z nejlepších preventivních opatření proti syndromu vyhoření. Proto zde bude tomuto tématu věnováno více prostoru a kapitola supervize je vyčleněna a není součástí podkapitoly 1.7 Prevence syndromu vyhoření.

2.1 Definice

Termín supervize pochází z angličtiny. Cambridge Dictionary vysvětluje pojem Supervision v anglickém jazyce následovně: „*the act of watching a person or activity and making certain that everything is done correctly, safely,*“ znamená to tedy jistý dohled či vedení nějakého jedince (Dictionary, online, 2015).

Je to typ kvalifikované pomoci, která pomáhá naplňovat a rozvíjet odborné kompetence pracovníka, pomáhá se pracovníkovi očistit se od emocí a myšlenek, které ho zatěžují nad rámec povinností (Jeklová, Reitmayerová, 2007).

Havrďová (2011) popisuje supervizi jako prostor neformálního učení, které probíhá každodenně na pracovišti mezi kolegy, a jehož se supervize může stát významnou součástí. Dále vidí supervizi jako proces, který zasahuje do zpracování emocí a vztahů v organizaci. Supervize zde zpracovává i stinné stránky, které organizace má. Supervize jako zdroj zpětné vazby a zpracování změn vyjasňuje strukturu i fungování organizace a pravidel jejího řízení. Supervize může také sloužit jako zprostředkování mezi subkulturami, které v jedné organizaci vedle sebe žijí. Tyto subkultury mohou být protichůdné a nekompatibilní a úkolem supervizora je nejen tyto skupiny sloučit do jedné organizace tak, aby fungovaly spolu, ale musí se i v každé z nich dobře vyznat a zapadnout do ní.

Michael Burger (IN Ratheiser a kol., 2011) říká, že definic supervize je mnoho, on však definoval supervizi dvěma slovy: „*theoriegeleitete Praxisreflexion.*“ V překladu to znamená teorie zaměřené na reflexi praxe. Tato dvě slova zdánlivě

komplikovaná slova ale obsahují vše potřebné. Nestačí dané profesi jen rozumět, aby zde supervizor mohl supervizi provádět, potřebuje mít také teoretický základ a musí být řádně vyškolen.

2.2 Funkce supervize

Supervize má tři hlavní funkce. Jsou to:

- funkce vzdělávací neboli formativní – týká se rozvoje dovedností, porozumění a schopnosti supervidovaných prostřednictvím reflektování a rozebírání práce,
- funkce podpůrná neboli restorativní – reaguje na emoční přeplněnost, pomáhá pracovníkovi přistupovat ke klientovi tak, aby nepřekročil hranici necitlivosti nebo naopak přílišné empatie,
- funkce řídicí neboli normativní – plní funkci kontroly kvality, supervizor nese spoluodpovědnost za to, jak supervidovaný pracuje s klienty (Hawkins, Shohet, 2004).

2.3 Druhy supervize

Každá supervize musí začínat jasně definovanou smlouvou, na které se podílejí obě strany. Tato smlouva mimo jiné také stanovuje, o jakou kategorii supervize se bude jednat. Hlavní druhy supervizí jsou následující.

- Výuková supervize – supervizor je zde více učitelem, vzdělává účastníky, pomáhá jim rozebírat jejich práci s klienty, řídicí a podpůrnou funkci poskytuje zaměstnancům někdo z pracoviště.
- Výcviková supervize – vzdělávací funkce je zde také důležitá, účastníci jsou v jakési učňovské roli, v této supervizi se pracuje s klienty vyčleněnými pro konkrétní výcvik. Odpovědnost za práci s klienty má supervizor, proto přebírá řídicí či normativní roli.
- Řídicí (manažerská) supervize – supervizor je nadřazeným supervidovaných, má opět jednoznačnou odpovědnost za práci s klienty. Vztah zde funguje podobně jako instruktor-účastník.

- Poradenská supervize – je určena jen zkušeným supervizorům, odpovědnost za práci s klienty mají supervidovaní, ti se supervizorem konzultují témata, která si přejí rozebírat (Hawkins, Shohet, 2004).

2.4 Cíl supervize

Cíle supervize jsou dlouhodobé a krátkodobé. Krátkodobé cíle jsou např. získání některých profesionálních dovedností, vytvoření základních podmínek pro úspěšnou práci. Dlouhodobými cíly pak může být formulace a monitorování osobního rozvoje pracovníku, harmonizace organizace apod. Konkrétní cíle supervize se odvíjí od ujednané smlouvy, na jejíž sepsání se podílí supervizor i daná organizace. V této smlouvě jsou konkrétní cíle sepsány. Aktivita účastníků supervize je velmi klíčová (Jeklová, Reitmayerová, 2007).

3 Uvedení do problematiky ochranné a ústavní výchovy

Přesto, že panuje naprostá shoda na klíčové a nezastupitelné postavení rodiny, existuje i systém náhradní výchovné péče. Rodina se totiž může stát ve výchově dítěte i velmi rizikovým faktorem. Prvotní, citově významná vazba mezi matkou a dítětem je určujícím činitelem pro utváření jeho osobnosti, ovšem tato realita může fungovat i ve své negativní podobě. V tu chvíli je pak zásadním momentem stanovení hranice, kdy se má rodina ještě podporovat a kdy je potřeba se proti ní postavit a hájit zájmy dítěte jeho odebráním z rodiny (Janský, 2004).

Ústavní výchova se dle Matouška a Kroftové (1998) má podle platné legislativy nařizovat dětem, o které rodiče řádně nepečují, a žádná jiná alternativa výchovy dítěte není dostupná nebo se jeví jako nežádoucí. Dále se ústavní výchova navrhuje těm dětem, které rodiče nemají nebo nemají ani jiné způsobilé pečovatele. Ochranná výchova je druhem ochranného opatření, které je definováno trestním zákonem, má preventivní účel, izoluje a resocializuje toho, kdo se dopustil nějakého společensky nebezpečného činu. V občansko-právním řízení může být OV navržena i orgánem péče o děti a mládež a to mladším 15 let. V trestním řízení může být uložena jen mladistvým.

Přílišný důraz na nezastupitelnost rodiny a práva rodičů na dítě mohou vést k její nekritické preferenci, řešení se odkládají a problémy kumulují, narůstají a prohlubují se. Možnost resocializace či úpravy psychického stavu dítěte ale klesá s větší délkou jeho pobytu v patologickém prostředí. Ústavní výchova může být mnohdy východiskem z této situace, není zcela optimální m řešením, ale chrání dítě od rozvráceného rodinného systému a poskytuje kvalitní sociální zabezpečení. Vzhledem k problémům při umístování do pěstounské péče a vzhledem k vysokému počtu vrácených dětí bývá ústavní péče často jediným řešením (Janský, 2004).

Rizika, která s sebou nese ústavní péče, jsou dle Matouška (1999) tato:

- hospitalismus, který je nejvýznamnějším rizikem dlouhodobého pobytu v ústavu, znamená adaptace na umělé ústavní podmínky,
- homogenní kolektivy,
- ponorková nemoc,
- šikana,

- identifikace s agresorem,
- zneužívání klientů,
- ztráta soukromí a další.

Zákon č. 109/2002 o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních ve znění pozdějších předpisů vymezuje, jaká zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy v České republice existují:

- a) diagnostický ústav,
- b) dětský domov,
- c) dětský domov se školou,
- d) výchovný ústav.

Dále tento zákon připojuje školská zařízení pro preventivně výchovnou péči - střediska výchovné péče. Zásadní myšlenkou všech zmíněných zařízení je právo všech dětí na výchovu a vzdělávání, na podmínky které rozvíjí citovou stránku osobnosti dítěte, na jeho aktivní účast ve společnosti a na přístup, který podporuje harmonický rozvoj dítěte. Zařízení poskytují péči dětem s nařízenou ústavní výchovou, uloženou ochrannou výchovou nebo s nařízeným předběžným opatřením, kterou by jinak poskytovaly osoby odpovědné za výchovu.

Zákon také stanovuje, že klientům je poskytováno plné přímé zaopatření ve věcech:

- stravování, ubytování a ošacení,
- učební potřeby a pomůcky,
- úhrada nezbytně nutných nákladů na vzdělávání,
- úhrada nákladů na zdravotní služby, léčiva a zdravotnické prostředky, které nejsou hrazeny ze zdravotního pojištění, pokud nebyly zdravotní služby vyžádány zákonnými zástupci dítěte,
- kapesné, osobní dary a věcná pomoc při odchodu zletilých ze zařízení,
- úhrada nákladů na dopravu do sídla školy.

Dále mohou být hrazeny:

- potřeby pro využití volného času a rekreaci,
- náklady na kulturní, uměleckou, sportovní a oddechovou činnost,
- náklady na soutěžní akce, rekreace,
- náklady na dopravu k osobám odpovědným za výchovu.

3.1 Diagnostický ústav

Důležitou roli v systému ústavní péče hrají diagnostické ústavy. Jejich úkolem je nejen vypracování komplexní zprávy na dítě, která vymezuje výchovné a vzdělávací priority a doporučuje vhodné přístupy a metody, ale neméně důležitým prvkem také je stabilizace dítěte, jeho adaptace na ústavní podmínky, zakotvení návyků výchovných, hygienických a režimových. Povinností DÚ je také umístování dětí do domovů a ústavů a monitorování funkčnosti školských zařízení (Janský, 2004).

Zákon č. 109/2002 o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních ve znění pozdějších předpisů hovoří o diagnostických ústavech následovně. Diagnostický ústav přijímá děti s nařízeným předběžným opatřením, nařízenou ústavní výchovou nebo uloženou ochrannou výchovou; děti s uloženou ochrannou výchovou také na základě výsledků komplexního vyšetření, zdravotního stavu dětí a volné kapacity jednotlivých zařízení umísťuje do dětských domovů se školou nebo výchovných ústavů. Doba pobytu trvá obvykle 8 týdnů. Diagnostický ústav poskytuje služby diagnostické, vzdělávací, výchovné, sociální a terapeutické a informuje příslušný orgán sociálně právní ochrany dětí o vhodnosti klienta k pěstounské péči či osvojení.

3.2 Dětský domov

Janský (2004) tvrdí, že klienty dětských domovů se stávají děti z rozvrácených rodin, nechtěné děti, děti, které přichází z kojeneckých ústavů, děti ze sociálně znevýhodňujícího prostředí. Primárním důvodem pro umístění bývají sociální důvody s často připojenými osobnostními a výchovnými problémy.

Dětský domov pečuje o děti podle jejich individuálních potřeb. Plní úkoly výchovné, vzdělávací a sociální. Účelem dětského domova je zajišťovat péči dětem

s nařízenou ústavní výchovou, které nemají závažné poruchy chování. Tyto děti se vzdělávají ve školách, které nejsou součástí dětského domova. Do dětského domova jsou umísťovány děti ve věku zpravidla od 3 do 18 let. Do DD se rovněž umísťují nezletilé matky spolu s jejich dětmi (Zákon č. 109/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

3.3 Dětský domov se školou

Dětské domovy se školou jsou speciální školská zařízení pro výkon ÚV a OV dětí, jejichž součástí jsou příslušné typy škol. Jsou určena pro děti ve věku od šesti let do ukončení povinné školní docházky (Janský, 2004).

Zákon č. 109/2002 o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních ve znění pozdějších předpisů určuje účel DDS, tím je zajišťovat péči o děti:

- a) s nařízenou ústavní výchovou, mají-li závažné poruchy chování, nebo které pro přechodnou či trvalou duševní poruchu vyžadují výchovně léčebnou péči,
- b) s uloženou ochrannou výchovou,
- c) jsou-li nezletilými matkami, a jejich děti, které nemohou být vzdělávány ve škole, jež není součástí dětského domova se školou.

Pokud v průběhu povinné školní docházky pominuly důvody pro zařazení dítěte do školy zřízené při dětském domově, je dítě zařazeno do školy, která není součástí dětského domova se školou. Pokud se dítě nemůže po ukončení povinné školní docházky pro pokračující závažné poruchy chování vzdělávat ve střední škole mimo zařízení nebo neuzavře-li pracovněprávní vztah, je přeřazeno do výchovného ústavu. (Zákon č. 109/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

3.4 Výchovný ústav

Janský (2004) definuje výchovný ústav jako zařízení poskytující výchovnou, vzdělávací a sociální péči klientům, kteří mají závažné poruchy chování. Tato zařízení jsou někdy stále označována (spolu s DDS) jako polepšovny či pastáky.

Zákon č. 109/2002 o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních

ve znění pozdějších předpisů udává informaci, že VÚ pečuje o děti starší 15 let se závažnými poruchami chování, u nichž byla nařízena ústavní výchova nebo uložena ochranná výchova. Výchovné ústavy se zřizují odděleně pro děti:

- a) s nařízenou ústavní výchovou,
- b) s uloženou ochrannou výchovou,
- c) které jsou nezletilými matkami, a pro jejich děti, nebo
- d) které vyžadují výchovně léčebnou péči,

popřípadě se ve výchovném ústavu pro tyto děti zřizují oddělené výchovné skupiny. Do výchovného ústavu může být umístěno i dítě starší 12 let, pokud má uloženu ochrannou výchovu, a v jeho chování se projevují tak závažné poruchy, že nemůže být umístěno v dětském domově se školou. Výjimečně, v případech zvláště závažných poruch chování, lze do výchovného ústavu umístit i dítě s nařízenou ústavní výchovou starší 12 let.

4 Profil vedoucího pracovníka

Barbara Kahan ve sborníku Ústavní péče o děti ve světě (1994) uvádí výhody a nevýhody práce v institucionální péči. Jako výhody vidí:

- uspokojení z práce a z přímého kontaktu s dětmi,
- práce s jednou skupinou,
- koncentrace na několik dětí,
- týmová práce,
- problém se vyvíjí v aktuálním kontextu.

K nevýhodám pak řadí:

- nedostatečné ocenění a mzda,
- nedostatečné zaučení,
- izolace od hlavního proudu sociálních služeb,
- špatné řízení,
- velká namáhavost a náročnost práce, vyžadující mnoho úsilí, aby byla vykonána dobře.

Náročným úkolem pro vedoucí pracovníky je řídit práci svých zaměstnanců, využívat a rozvíjet jejich talent tak, aby jejich energie a úsilí přinášelo dobré výsledky. Existují čtyři způsoby, kterými manažer může zvýšit pocit kontrolovatelnosti u zaměstnanců. Je to stanovování cílů, zpětná vazba, posílení a účast. (Potterová, 1997).

Svatopluk Mareš (2004) uvádí profil manažera. Charakterizuje jeho funkce a nároky na jeho pozici:

- strategická: tvůrčí fantazie, metody,
- regulační: korekce nežádoucího,
- odborná: organizační předpoklady, jednání s lidmi,
- konzultační: otevřenost spolupracovníkům při projednávání problému,
- komunikační: neustálý kontakt, získávání a předávání informací, využívání potenciálu zaměstnanců,
- reprezentační: zjev, vystupování, projev,

- výchovná: umění vytknout chybu, spravedlivost, takt, zdvořilost, osobní příklad, trpělivost apod.,
- disciplinární: uvážlivost v odměnách a trestech,
- psychoterapeutická: přiměřená velkorysost i důslednost, rozvaha v konfliktech, smysl pro humor, umění naslouchat.

Vedoucí pracovník nese obrovskou zodpovědnost a musí se řídit mnoha legislativními dokumenty. Některá kritéria a závazky, která musí zaměstnavatel pro své zaměstnance zajistit, upravují následující dokumenty.

„Zákon č. 2/1993. Sb., Listina základních práv a svobod, Hlava IV., čl. 28 – Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Podrobnosti pak dále upravuje Zákoník práce – paragraf 35, odst. 1 písm.a) – Zaměstnavateli je uloženo, kromě jiného, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy nebo kolektivní nebo pracovní smlouvou. Hlava III., oddíl 1. upravuje pracovní dobu a přestávky v práci. V Hlavě III., oddíle 3. je zakotveno právo na dovolenou. Hlava V. zaručuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, kde jsou přesně vydefinovány povinnosti zaměstnavatele. Dále pak Hlava VI., oddíl 1. Pojednává o Péči o zaměstnance – hovoří se zde o pracovních a životních podmínkách zaměstnanců a jejich odborném rozvoji. V oddíle 2. téže hlavy jde především o zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnání po návratu do práce“ (Jeklová, Reitmayerová, s. 28, 2006).

Zákon č. 109/2002 Sb. o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních v platném znění předkládá práva a povinnosti ředitele v zařízeních pro výkon ústavní a ochranné výchovy.

4.1 Práva ředitele zařízení

Práva ředitele zařízení jsou uvedena v § 23. Ředitel zařízení je oprávněn v zájmu úspěšné výchovy dětí:

- a) povolit dítěti za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem pobyt mimo zařízení,

- b) dát soudu návrh na podmíněné umístění dítěte s uloženou ochrannou výchovou mimo zařízení,
- c) povolit dítěti s nařízenou ústavní výchovou přechodné ubytování mimo zařízení v souvislosti s jeho vzděláváním nebo zaměstnáním; v případě dítěte s uloženou ochrannou výchovou lze ve zvláště důvodném případě za tímto účelem podat soudu návrh na podmíněné umístění mimo zařízení podle zvláštního právního předpisu
- d) zrušit pobyt podle písmena a) nebo přechodné ubytování podle písmena c), jestliže se dítě řádně nechová nebo péče o něj není dostatečně zabezpečena nebo došlo-li ke změně důvodů, pro něž byl pobyt mimo zařízení povolen; jedná-li se o dítě s uloženou ochrannou výchovou, dá soudu podnět k jeho rozhodnutí,
- e) zakázat nebo přerušit návštěvu osob odpovědných za výchovu nebo jiných osob v zařízení v případě jejich nevhodného chování, které by nepříznivě působilo na výchovu dětí,
- f) být přítomen při otevření listovní nebo balíkové zásilky dítětem, pokud je důvodné podezření, že zásilka má z výchovného hlediska závadný obsah nebo by mohla ohrozit zdraví či bezpečnost dětí, a uschovat ji na dobu omezenou dnem propuštění dítěte ze zařízení,
- g) převzít od dítěte do dočasné úschovy cenné předměty, finanční hotovost převyšující výši kapesného stanoveného v § 31 a předměty ohrožující výchovu, zdraví či bezpečnost dětí; písemný zápis o převzetí ověřený ředitelem, dalším odborným pracovníkem zařízení a dítětem je založen do osobní dokumentace dítěte,
- h) povolit dětem starším 15 let cestovat do místa pobytu nebo přechodného ubytování podle písmen a) a c) nebo místa podmíněného umístění mimo zařízení bez dozoru,
- i) dát soudu návrh podle zvláštního právního předpisu na přeměnu ochranné výchovy v ústavní výchovu, plní-li dítě dlouhodobě vzorně své povinnosti a v konkrétním případě je takový postup vhodný s ohledem na další výchovu a vývoj dítěte; změní-li se okolnosti, podá ředitel zařízení soudu návrh na zpětnou přeměnu ústavní výchovy v ochrannou výchovu,

- j) schvalovat opatření ve výchově podle § 21 navržená příslušným pedagogickým pracovníkem,
- k) dát příkaz k umístění dítěte do oddělené místnosti,
- l) zastoupit dítě v běžných záležitostech, a pokud jeho zákonní zástupci neplní své povinnosti nebo nejeví o dítě skutečný zájem, je oprávněn zastoupit dítě i ve věcech zásadní důležitosti, vyžaduje-li to zájem dítěte,
- m) žádat dítě o poskytnutí dokladů o jeho příjmech,
- n) nařítit vyšetření dítěte, zda není ovlivněno alkoholem nebo jinou návykovou látkou.

Ředitel zařízení má dále právo

- a) požádat příslušný orgán sociálně-právní ochrany dětí o informace o poměrech v rodině dítěte, které bylo umístěno do zařízení, a je-li tomuto dítěti zprostředkovávána pěstounská péče nebo osvojení, také informace o postupu při tomto zprostředkování,
- b) na základě písemné žádosti nahlížet do spisové dokumentace vedené příslušným orgánem sociálně-právní ochrany dětí o dítěti umístěném v zařízení.

Ředitel zařízení v odůvodněných případech může požádat specializované zdravotnické pracoviště o určení skutečného věku cizinců, a to na náklady zařízení.

4.2 Povinnosti ředitele zařízení

Povinnosti ředitele zařízení uvádí § 24.

Ředitel zařízení je povinen

- a) seznámit dítě s jeho právy a povinnostmi,
- b) oznámit neprodleně orgánu sociálně-právní ochrany dětí jméno a příjmení dítěte, jsou-li splněny podmínky pro jeho osvojení nebo pěstounskou péči,
- c) předat dítě podle rozhodnutí soudu do péče před osvojením nebo do pěstounské péče,
- d) dát příslušnému soudu podnět ke zrušení ústavní výchovy, pominuly-li důvody pro její nařízení,

- e) dát příslušnému soudu podnět ke zrušení ochranné výchovy, jestliže bylo dosaženo účelu ochranné výchovy nebo pominuly-li před jejím započatím okolnosti, pro něž byla uložena,
- f) předběžně projednat postup podle písmen c) až e) s příslušným orgánem sociálně-právní ochrany dětí, zákonnými zástupci dítěte, případně jinými osobami odpovědnými za výchovu,
- g) podat po předchozím projednání s příslušným orgánem sociálně-právní ochrany dětí příslušnému soudu podnět k prodloužení ústavní výchovy nebo podat návrh na prodloužení ochranné výchovy, vyžaduje-li to zájem dítěte,
- h) podávat informace o dítěti zákonným zástupcům nebo orgánům sociálně-právní ochrany dětí na jejich žádost,
- i) projednat předem opatření zásadní důležitosti se zákonnými zástupci dítěte a s orgánem sociálně-právní ochrany dětí, nehrozí-li nebezpečí z prodlení, a bezodkladně je informovat o provedeném opatření,
- j) informovat v zájmu zaručení návaznosti péče příslušný obecní úřad obce s rozšířenou působností o nadcházejícím propuštění dítěte ze zařízení, a to v termínu nejméně 6 měsíců před propuštěním dítěte,
- k) umožnit dítěti, které má být propuštěno ze zařízení z důvodu zletilosti, jednání se sociálním kurátorem,
- l) propustit dítě mladší 15 let podle § 23 odst. 1 písm. a) až c) pouze v doprovodu osob odpovědných za výchovu, nepožádají-li v této věci písemně o jiný postup,
- m) zajišťovat realizaci programu rozvoje osobnosti dítěte a vést o něm záznamy.

Ředitel zařízení je dále povinen

- a) vydat vnitřní řád zařízení,
- b) oznámit bezodkladně příslušnému diagnostickému ústavu změny v počtech dětí,
- c) předat dítě mladší 18 let po ukončení jeho pobytu v zařízení osobám odpovědným za výchovu nebo jiným osobám uvedeným v rozhodnutí, na jehož základě dochází k propuštění dítěte, nedošlo-li k předání dítěte dříve; současně těmto osobám předá věci, jež jsou ve vlastnictví dítěte,
- d) informovat nezaopatřenou osobu o možnosti podat žádost o uzavření smlouvy o prodlouženém pobytu v zařízení podle § 2 odst. 6,

- e) informovat soud pro mládež nebo státního zástupce, který podle zvláštního právního předpisu přenechal postížení mladistvého zařízení, o výsledku přijatých opatření,
- f) oznámit útěk dítěte Policii České republiky bezodkladně po jeho zjištění.

Ředitel zařízení v oblasti státní správy rozhoduje o

- a) úhradě nákladů na zdravotní péči, léčiva a zdravotnické prostředky, které nejsou hrazeny ze zdravotního pojištění, pokud byla péče vyžádána zákonnými zástupci dítěte, podle § 2 odst. 7 písm. d),
- b) zamítnutí žádosti o poskytování plného přímého zaopatření podle § 2 odst. 6,
- c) umístění dítěte podle § 5 odst. 1,
- d) přemístění dítěte podle § 5 odst. 9,
- e) zamítnutí žádosti o povolení pobytu podle § 23 odst. 1 písm. a) nebo c),
- f) zrušení pobytu podle § 23 odst. 1 písm. d),
- g) výši příspěvku na úhradu péče poskytované dětem nebo nezaopatřeným osobám v zařízeních podle § 27 až 29.

Ředitel zařízení uzavře smlouvu o prodlouženém pobytu v zařízení podle § 2 odst. 6 s nezaopatřenou osobou, připravuje-li se tato osoba soustavně na budoucí povolání i po dosažení zletilosti, a to na základě její žádosti, a pokud nebude překročena výše povoleného počtu dětí uvedená ve školském rejstříku.

Ředitel zařízení ukončí pobyt dítěte v zařízení

- a) jestliže soud zrušil ústavní výchovu nebo ochrannou výchovu nebo jestliže uplynula stanovená doba trvání ústavní výchovy, s výjimkou případu, kdy ke dni uplynutí této doby není skončeno řízení soudu o prodloužení nebo zrušení ústavní výchovy,
- b) dosáhne-li zletilosti, pokud v zařízení dobrovolně nesetrvá do ukončení přípravy na povolání,
- c) dosáhne-li věku 19 let, byla-li mu prodloužena ústavní výchova nebo ochranná výchova, pokud v zařízení dobrovolně nesetrvá do ukončení přípravy na povolání,

- d) jestliže rozhodnutí soudu o osvojení nebo o svěřením dítěte do pěstounské péče nabylo právní moci,
- e) po uplynutí doby trvání předběžného opatření nebo po jeho zrušení soudem.

5 Maslach Burnout Inventory

Jednou z nejčastěji používaných metod pro odborné vyšetření syndromu vyhoření je Maslach Burnout Inventory (MBI). Zjišťují se zde tři faktory, činitele:

- EE = emotional exhaustion, emoční vyčerpání,
- DP = depersonalizace,
- PA = personal accomplishment, snížení výkonnosti (Křivohlavý, 1998).

Tyto faktory pracují s fází prvotního nadšení a pracovního zaujetí spojené s dlouhodobým přetěžováním, které ve druhé fázi přechází do psychického a částečně i fyzického vyčerpání, ve třetí fázi nastupuje dehumanizovaný přístup jako obranná reakce, v poslední fázi se již jedná o totální vyčerpání, negativismus a lhostejnost (Kebza, 2005).

V dotazníku se nachází 9 otázek zaměřených na EE, 5 otázek směřovaných k problematice DP a 8 otázek hodnotících PA. Respondenti vybírají jednu hodnotu ze sedmi na číselné škále. Tuto metodu vytvořila autorská dvojice Christina Maslach a Jackson v roce 1981 a v roce 1986 provedla ještě některé úpravy (Křivohlavý, 1998).

5.1 Emocionální vyčerpání (EE)

Jedinec, který je emocionálně vyčerpán, cítí, že stres, který pociťuje, dosáhl své hranice nebo ji i překročil (Maroon, 2012). Emocionální vyčerpání je ztráta chuti do života, nedostatek sil k jakékoli činnosti, chybějící motivace k aktivitě. EE je základním ukazatelem přítomnosti syndromu vyhoření (Křivohlavý, 1998).

Vyčerpání podle Maslach (1997) je první reakcí na stres z pracovní pozice nebo z velkých změn. Když se lidé pociťují vyčerpání, cítí se vyčerpaní, jak emocionálně tak fyzicky. Cítí se použítí, nejsou schopni uvolnit se a zotavit. Když ráno vstávají, cítí se stejně unaveni, jako když jdou spát večer.

5.2 Depersonalizace (DP)

Jedná se o proces, v němž se jedinec distancuje od sebe i od ostatních, začíná vnímat osoby jako objekty. Někteří pomáhající odmítají, že by faktor

depersonalizace mohl nastat, nevěří, že by k takové reakci mohlo dojít u osob, které svou práci berou vážně. (Maroon, 2012).

Tento jev je výraznější u osob, které potřebují více dostávat kladnou zpětnou vazbu od svých klientů. Když tuto pozitivní odezvu nedostávají, zahořknou a přistupují k ostatním cynicky, nespátřují v nich lidské bytosti, ztrácí k nim respekt a úctu. Ve vyhrocených případech s nimi jednají jako s neživými předměty (Křivohlavý, 1998).

Maslach (1997) tento faktor nepojmenovává depersonalizace, nýbrž volí pojem cynismus. Když lidé cítí cynismus, jsou chladní, jejich postoj k ostatním je distancovaný, vzdávají své ideály, minimalizují své úsilí. Cynismus je ochranou před nespokojeností a vyčerpáním. Pravděpodobně se v této pozici jedinci cítí bezpečněji, zvláště když hodnotí svou budoucnost jako nejistou. Problémem také je, že tento negativismus může vážně poškodit efektivitu práce.

5.3 Snížený pracovní výkon (PA)

Složka sníženého pracovního výkonu se objevuje na základě předchozího spojení emocionálního vyčerpání a depersonalizace. Setkáváme se s ní především u osob, které mají nízkou míru zdravého sebehodnocení a sebedůvěry. Tím, že nedokážou docenit sebe a svou práci, nemají ani dostatek energie na zvládnání stresových situací a konfliktů (Křivohlavý, 1998).

Neefektivnost nebo neúčinnost, jak jev pojmenovává Maslach (1997), je stav, kdy jedinec hodnotí všechny pracovní úkoly jako nepřekonatelné. To co dříve zvládal a připadalo mu jako triviální, nyní není schopen zvládnout. Tak jak jedinec ztrácí důvěru v sebe, ztrácí důvěru v jeho schopnosti i jeho okolí.

B. PRAKTICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

6 Uvedení do metodologie praktické části

6.1 Cíle výzkumu

Punch (2008) uvádí, že cíle jsou tvrzení na vhodné úrovni obecnosti a abstrakce, vyjadřují, co chce výzkumník zkoumat. Cíle mohou být vyjádřeny jedním či více tvrzeními. Pro tuto práci byly vymezeny následující cíle výzkumu.

Cílem diplomové práce je prozkoumat jev syndromu vyhoření u vedoucích pracovníků zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy a zkoumat na základě získaných údajů existují-li nějaké faktory, které ovlivňují výskyt syndromu vyhoření.

Dílčí cíle:

- zjistit pomocí orientační zkoušky aktuální míru vyhoření,
- zjistit názor cílové skupiny na negativa a pozitiva jejich profese,
- popsat výzkumný vzorek z hlediska získaných údajů (délka praxe, věk, pohlaví).

6.2 Hypotézy

Gavora (2000) uvádí, že hypotéza je vědeckým předpokladem, který vychází z teoretických poznatků nebo praktických zkušeností výzkumníka. Dále může hypotéza vzniknout na základě pozorování či predikce. Výzkumník tvoří hypotézu důmyslně a se zájmem.

Pro tvorbu hypotéz existují tři základní pravidla.

1. Hypotéza je tvrzení. Je uvedena v podobě oznamovací věty. Na konci výzkumu se toto tvrzení přijme nebo vyvrátí.
2. Hypotéza vyjadřuje vztah mezi proměnnými.
3. Hypotéza musí být testovatelná, empiricky se dá zkoumat. Její proměnné se musí dát měřit či kategorizovat.

Pro diplomovou práci byly stanoveny tři hypotézy. Všechny zkoumají vztah mezi proměnnými, kterými jsou – míra vyhoření v jedné ze svých tří kategorií a některá ze zjišťovaných charakteristik cílové skupiny. Konkrétně se jedná

o zkoumání vlivu pohlaví respondenta na míru vyhoření v oblasti depersonalizace a emocionálního vyčerpání. A zkoumání vlivu délky praxe v oboru na míru osobního uspokojení.

Hypotéza 1: Muži i ženy mají stejný stupeň depersonalizace.

Hypotéza 2: Muži i ženy mají stejný stupeň emocionálního vyčerpání.

Hypotéza 3: Osobní uspokojení je stejné bez ohledu na délku praxe v oboru.

6.3 Výzkumné metody

Praktická část diplomové práce má podobu kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum pracuje s číselnými údaji, které se dají matematicky zpracovat. Výzkumník se na rozdíl od práce v kvalitativním výzkumu snaží držet odstup od zkoumaných jevů, tím zaručuje nestrannost pohledu. V tomto typu výzkumu jsou výsledky vyjádřeny jednoznačnými údaji v podobě čísel. Zjišťuje se zde míra, stupeň, frekvence, množství, rozsah zkoumaných jevů (Gavora, 2000).

Výzkumnou metodou této práce je dotazník. Dotazník slouží ke sběru dat. K orientační analýze přítomnosti syndromu vyhoření u vedoucích pracovníků zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy je použit již existující standardizovaný dotazník Maslach Burnout Inventory, do dotazníku respondent zaznamenává intenzitu svého pocitu ke každému tvrzení, vybírá na škále od 0 do 7. Této metodě byla věnována celá kapitola diplomové práce, více viz 5 Maslach Burnout Inventory. Celý dotazník této diplomové práce uvádí příloha č. 1.

Vyhodnocení dotazníku spočívá v součtu jednotlivých oblastí. Dotazník se skládá z 22 otázek. Z toho 5 otázek je věnováno kategorii depersonalizace (DP), 9 otázek je zaměřeno na emocionální vyčerpání (EE) a dalších 8 otázek hodnotí míru osobního uspokojení. Součet bodů v těchto typech otázek se poté řídí následujícími pravidly.

Stupeň emocionálního vyčerpání EE

Nízký	0 - 16	
Mírný	17 - 26	průměrná hodnota = 19,0
Vysoký	27 a více	= vyhoření!

Stupeň depersonalizace DP

Nízký	0 - 6	
Mírný	7 - 12	průměrná hodnota = 6,6
Vysoký	13 a více	= vyhoření!

Stupeň osobního uspokojení PA

Vysoký	39 a více	
Mírný	38 – 32	průměrná hodnota = 36,8
Nízký	31 - 0	= vyhoření! (Inflow, online, 2009).

Dotazník rozesílaný cílové skupině je dále obohacen o otázky zjišťující informace o respondentech a jejich názorech. Zastoupené jsou otázky otevřené, polozavřené i uzavřené.

6.4 Charakteristika výzkumného vzorku

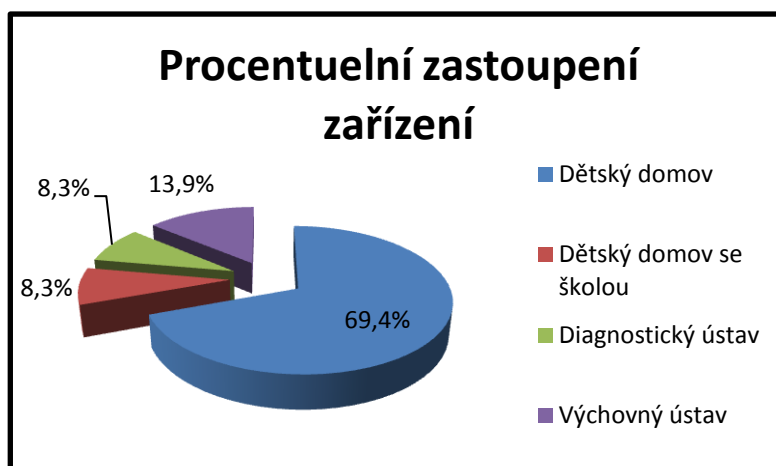
Diplomová práce zkoumá syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy. Vedoucími pracovníky je zde myšlen ředitel ale i zástupce ředitele. Následující tabulka ukazuje, že celkem bylo obesláno 200 zařízení. Jedním z neplánovaných výstupů se stal i soupis všech zařízení ústavní a ochranné výchovy, protože během procesu rozesílání se ukázalo, že žádný dobře zpracovaný adresář zařízení neexistuje.

Webové stránky ministerstva uvádí zastaralé informace, jejich databáze přímo řízených organizací není aktuální, některá zařízení již byla zrušena a emailové adresy jsou také často neplatné. Adresář dětských domovů, který zpracovávala Federace dětských domovů – FICE, je o poznání aktuálnější, chyb zde bylo velmi málo, v podstatě jen pár nepřesností v emailových adresách. Aktuální adresář je uveden v příloze č. 2.

Návratnost byla 72 respondentů. Z celkového počtu ředitelů zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy je procentuelní míra návratnosti 26%, u zástupců ředitele se jedná o číslo 11%.

Procentuelní zastoupení návratnosti dotazníků zástupců a ředitelů		
Celkový počet obeslaných zařízení	200	ks
Celkový počet respondentů „ředitel“	51	osob
Celkový počet respondentů „zástupce“	21	osob
Celkové procento návratnosti respondentů „ředitel“	26	%
Celkové procento návratnosti respondentů „zástupce“	11	%

Zastoupení zařízení ve výzkumu je přehledně vidět na následujícím grafu. Převážnou většinu respondentů tvoří zaměstnanci dětských domovů, zapojilo se jich 69,4% z celkového počtu respondentů. 13,9% tvoří odpovědi zaměstnanců výchovných ústavů. Po 8,3% se podílí dětské domovy se školou a diagnostické ústavy.



6.5 Popis sběru dat

Na počátku výzkumu bylo nutné zajistit orientační zkoušku pro měření syndromu vyhoření. Po konzultacích s několika odborníky z Katedry pedagogiky a psychologie, Katedry sociální patologie a sociologie a Katedry sociální pedagogiky Univerzity Hradec Králové byla pro orientační zkoušku vybrán standardizovaný test Maslach Burnout Inventory.

Po vytvoření celého dotazníku byli oslovení ředitelé a zástupci zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy. Potřeba vytvoření vlastního adresáře těchto zařízení z důvodu absence takového dokumentu ze strany MŠMT je popsáno v předchozí kapitole.

Vzhledem ke kvantitativní podobě výzkumu nebylo možné oslovit všechna zařízení v České republice osobně, i když míra návratnosti by jistě byla mnohem větší, proto byli pracovníci osloveni prostřednictvím emailu.

Problémem tohoto způsobu získávání dat ale je, že ředitelé i zástupci jsou zavaleni svými povinnostmi a korespondenci tohoto typu pochopitelně jen zřídka věnují svůj čas. Bohužel ale vzhledem k finančním i časovým podmínkám výzkumu byla toto jediná možná cesta.

Tento výzkum byl také pod záštitou některých pracovníků ústavní a ochranné výchovy, kteří osobně i telefonicky šířili prosbu o vyplnění dotazníku a proto může být míra návratnosti vyšší než u jiných prací, které by stály pouze na emailové prosbě.

V předchozí podkapitole o charakteristice výzkumného vzorku se ukazuje, že popisované se projevilo (samozřejmě i vzhledem k většímu počtu dětských domovů oproti ostatním typům zařízení) v celkem vysokém procentu návratnosti dotazníků z dětských domovů, odkud pochází právě paní ředitelka, jejíž snahy podpořily ochotu vedoucích pracovníků výzkumem se zabývat.

7 Výsledky výzkumu

7.1 Informace o subjektech výzkumu

Do výzkumu se zapojilo celkem 34 žen a 38 mužů. K procentuelnímu zastoupení se již vyjadřovala podkapitola 6.4 Charakteristika výzkumného vzorku, kde je uveden graf, zde je pro přehlednost uvedena následující tabulka.

Tabulka, kde se nachází odpovědi respondentů je uvedena v příloze č. 3. Sloupec A udává pohlaví respondenta, sloupec B specifikace vedoucího pracovníka, sloupec C typ zařízení, sloupec D délku praxe vedoucího pracovníka v oboru, sloupec E celkovou délku praxe v oboru a sloupec F udává věk.

Procentuelní zastoupení zařízení	
Dětský domov	69,4%
Dětský domov se školou	8,3%
Diagnostický ústav	8,3%
Výchovný ústav	13,9%

Podíl ředitelů a zástupců na celkovém počtu je zaznamenán v další tabulce, která udává, že celkem se výzkumu účastnilo 51 ředitelů a 21 zástupců ředitele, z celkového počtu 72 respondentů. Z celkového počtu zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy činí tedy procento návratnosti dotazníků od ředitelů číslo 26%. Do výzkumu se také zapojilo 11% zástupců ředitele všech obeslaných zařízení.

Procentuelní zastoupení návratnosti dotazníků zástupců a ředitelů		
Celkový počet obeslaných zařízení	200	Ks
Celkový počet respondentů „ředitel“	51	Osob
Celkový počet respondentů „zástupce“	21	Osob
Celkové procento návratnosti respondentů „ředitel“	26	%
Celkové procento návratnosti respondentů „zástupce“	11	%

Údaje o věku, ve kterém se pohybují vedoucí pracovníci zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy, jsou k nahlédnutí níže.

Věk (roky)	
Průměrný věk	47
Nejčastější věk	50
Nejmladší	26
Nejstarší	67

Informace o celkové délce praxe respondentů a o délce jejich praxe na pozici vedoucího pracovníka v zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy vypovídají o tom, že v těchto institucích pracují velmi zkušené lidi. Průměrná délka praxe v oboru je 17 let, nejdelší dokonce 45 let. Na pozici vedoucího pracovníka v zařízení pro výkon ÚV a OV se průměrná délka praxe pohybuje na čísle 10 let. Nejdelší dobu je na pozici vedoucího pracovníka ředitel dětského domova, který tuto pozici zastává již 30 let. Zmíněné informace pochází z ledna 2015.

Praxe v oboru	
Průměrná	17 let
Nejčastější	25 let
Nejdelší	45 let
Nejkratší	1 měsíc

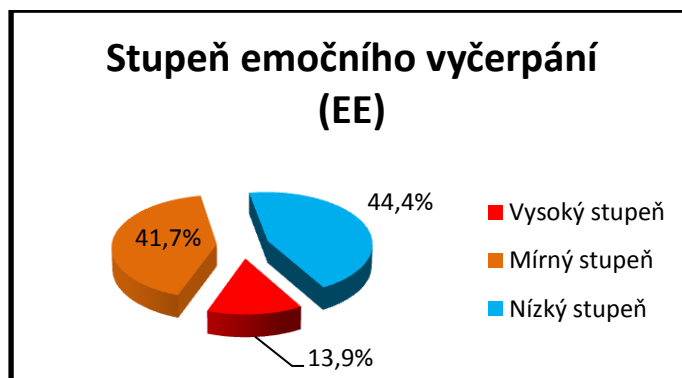
Praxe vedoucího pracovníka	
Průměrná	10 Let
Nejčastější	10 Let
Nejdelší	30 Let
Nejkratší	1 měsíc

7.2 Výsledky orientační zkoušky syndromu vyhoření

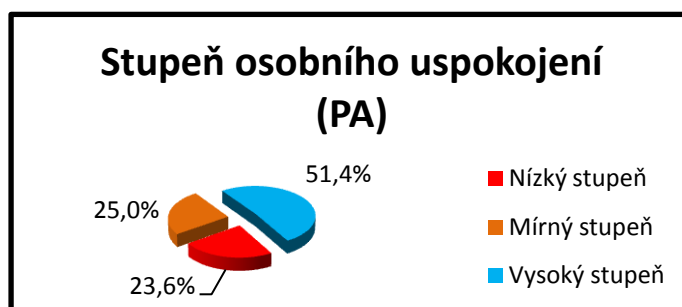
Soupis číselných odpovědí respondentů včetně stanovení příslušného stupně vyhoření a je uveden v příloze č. 3.

7.2.1 Syndrom vyhoření dle jednotlivých činitelů

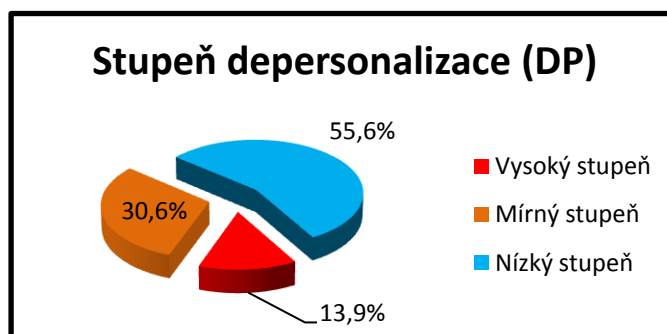
Syndrom vyhoření se projevuje v oblasti emočního vyčerpání, osobního uspokojení a depersonalizace. V tomto výzkumu se ukázalo, že v oblasti emočního vyčerpání je za hranicí vyhoření 13,9% respondentů. V podobném poměru se pak pohybuje rozložení mírného a nízkého stupně vyhoření. To činí 44,4% u nízkého stupně a 41,7% u stupně mírného.



V kategorii osobního uspokojení z vykonávané profese spadá pod oblast vysokého stupně vyhoření 23,6% respondentů. Profese však přináší pocit uspokojení většině respondentů, konkrétně 51,4% dotazovaných. Mírný stupeň vyhoření se vyskytl u 25% z celkového počtu 72 respondentů.



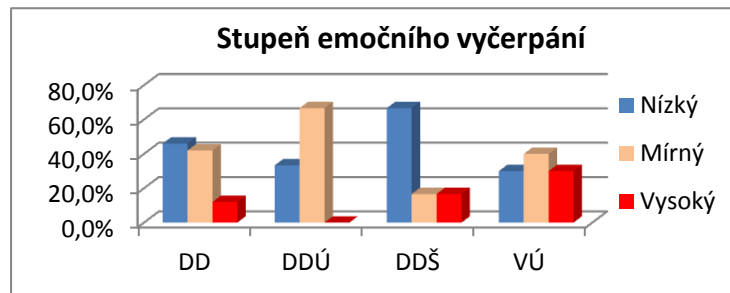
Depersonalizace se byla naměřena u 13,9% osob, které se do výzkumu zapojily. 55,6% osob se pohybuje na úrovni nízkého stupně vyhoření v této oblasti. Mírný stupeň vyhoření v oblasti depersonalizace je patrný u 30,6% respondentů.



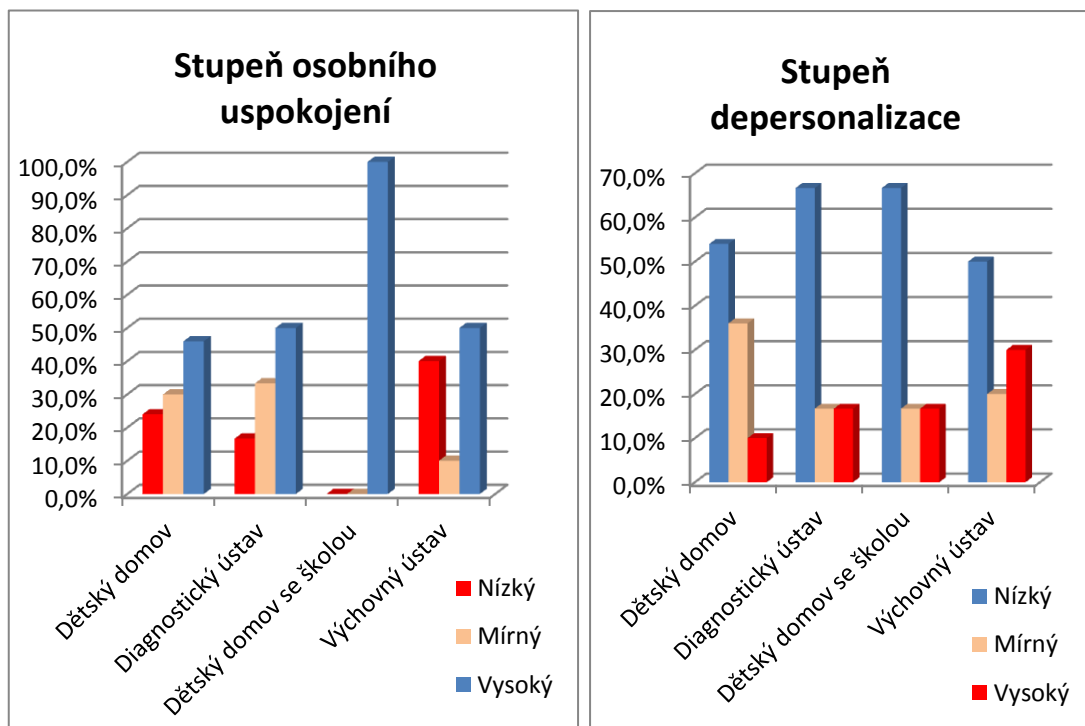
7.2.2 Syndrom vyhoření dle typu zařízení pro výkon ÚV a OV

Tyto tři (EE, PA, DP) oblasti lze také znázornit grafem, tak jak jsou zastoupeny v jednotlivých typech zařízení. Vysoký stupeň emočního vyčerpání se objevil v 12% z celkového počtu padesáti dětských domovů, které se do výzkumu zapojily. Emoční vyčerpání se vůbec nevyskytlo v diagnostických ústavech, avšak

tato hodnota je zkreslená, jelikož celkový počet zařízení tohoto druhu, která se do výzkumu zapojila, je 6. Stejně tak se do výzkumu zapojilo jen 6 dětských domovů se školou. Proto i pro DDŠ míra 16,7% vysokého stupně emočního vyčerpání spíše orientační. Z deseti VÚ je na stupni vysokého emočního vyčerpání 30% pracovníků výchovných ústavů zapojených do výzkumu.



Míra vysokého osobního uspokojení u všech zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy převyšuje hodnoty mírného i nízkého stupně osobního uspokojení. Z toho vyplývá, že stupeň profesního uspokojení je vysoký. Zajímavý je údaj, že v DDŠ dosahuje míra PA 100%, s ohledem na počet zúčastněných zařízení se tedy u všech šesti respondentů projevuje velmi vysoká míra osobního uspokojení ze své profese. Naopak nejvyšší procento ukazuje hodnota rovnající se 40% nízkého stupně osobního uspokojení ve deseti zúčastněných výchovných ústavech. U dětských domovů se pak nízký stupeň PA vyskytuje v míře 24% a u DDÚ v 16,7%.



Pro oblast depersonalizace jsou vysoké stupně DP podle typu zařízení naměřeny v hodnotách – pro dětský domov 10%, pro diagnostický 16,7%, pro dětský domov se školou také 16,7% a ve výchovném ústavu je pak míra DP na 30%. Ve všech typech zařízení se však depersonalizace vůbec neobjevuje u poloviny či více než poloviny respondentů z jednotlivých typů těchto institucí.

7.2.3 Syndrom vyhoření dle pohlaví

V příloze č. 4 je uveden graf, který ukazuje porovnání vyhoření v jednotlivých kategoriích syndromu u mužů a u žen. Udává stupně vyhoření dle pohlaví a staví na základě dat z následující tabulky.

Syndrom vyhoření u žen			Syndrom vyhoření u mužů		
Stupeň emočního vyčerpání	Nízký	53%	Stupeň emočního vyčerpání	Nízký	37%
	Mírný	35%		Mírný	47%
	Vysoký	12%		Vysoký	16%
Stupeň osobního uspokojení	Nízký	21%	Stupeň osobního uspokojení	Nízký	26%
	Mírný	29%		Mírný	21%
	Vysoký	50%		Vysoký	53%
Stupeň depersonalizace	Nízký	71%	Stupeň depersonalizace	Nízký	42%
	Mírný	29%		Mírný	32%
	Vysoký	0%		Vysoký	26%

7.2.4 Ověření hypotéz podle chí-kvadrátu

7.2.4.1 Hypotéza č. 1

H_0 : Muži i ženy mají stejný stupeň depersonalizace.

H_1 : Muži mají vyšší stupeň depersonalizace než ženy.

Pozorované		Depersonalizace	
		DP+	DP -
pohlaví	muž +	10	28
	žena -	0	34

Teoretické		Depersonalizace	
		DP+	DP -
pohlaví	muž +	5,3	32,7
	žena -	4,7	29,3

Vypočtená hodnota funkce CHITEST v programu Microsoft Office Excel 2007 podle návodu Laška a Maněnové (2009) byla 0,001. Byl vypočítán stupeň volnosti 1 a určena hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Podle Chrástky (2003) platí, jestliže hodnota chí-testu vypočtená v programu Excel je výrazně menší než hladina významnosti 0,05, pak se nulová hypotéza zamítá. V tomto případě platí, že vypočtená hodnota 0,001 je menší než $\alpha = 0,05$. Nulová hypotéza se na základě této úvahy zamítá a potvrzuje se hypotéza alternativní.

Platí: Muži mají vyšší stupeň depersonalizace než ženy.

7.2.4.2 Hypotéza č. 2

H_0 : Muži i ženy mají stejný stupeň emocionálního vyčerpání.

Pozorované		Emocionální vyčerpání	
		EE+	EE -
pohlaví	muž +	6	32
	žena -	4	30

Teoretické		Emocionální vyčerpání	
		EE+	EE -
pohlaví	muž +	5,3	32,7
	žena -	4,7	29,3

Vypočtená hodnota funkce CHITEST v programu Microsoft Office Excel 2007 podle návodu Laška a Maněnové (2009) byla 0,622. Byl vypočítán stupeň volnosti 1 a určena hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Podle Chrástky (2003) platí,

jestliže hodnota chí-testu vypočtená v programu Excel je výrazně větší než hladina významnosti 0,05, pak se nulová hypotéza potvrzuje. V tomto případě platí, že vypočtená hodnota 0,622 je větší než $\alpha = 0,05$. Nulová hypotéza se na základě této úvahy potvrzuje.

Platí: Muži i ženy mají stejný stupeň emocionálního vyčerpání.

7.2.4.3 Hypotéza č. 3

H₀: Osobní uspokojení je stejné bez ohledu na délku praxe v oboru.

Pozorované		Vyhoření v osobním uspokojení	
		PA+	PA -
Délka praxe	Do 17 let	9	28
	Od 17 let (včetně)	8	27

Teoretické		Vyhoření v osobním uspokojení	
		PA+	PA -
Délka praxe	Do 17 let	8,7	28,3
	Od 17 let (včetně)	8,3	26,7

Vypočtená hodnota funkce CHITEST v programu Microsoft Office Excel 2007 podle návodu Laška a Maněnové (2009) byla 0,884. Byl vypočítán stupeň volnosti 1 a určena hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Podle Chrástky (2003) platí, jestliže hodnota chí-testu vypočtená v programu Excel je výrazně větší než hladina významnosti 0,05, pak se nulová hypotéza potvrzuje. V tomto případě platí, že vypočtená hodnota 0,622 je větší než $\alpha = 0,05$. Nulová hypotéza se na základě této úvahy potvrzuje.

Rozmezí věkové hranice bylo do těchto dvou období zvoleno z důvodu průměrné délky praxe v oboru 17 let.

Platí: Osobní uspokojení je stejné bez ohledu na délku praxe v oboru.

7.3 Negativa profese a situace v ÚV a OV

V následujících kapitolách budou prezentovány názory vedoucích pracovníků zařízení ústavní a ochranné výchovy. Ti se skrze otevřené otázky v dotaznících vyjadřovali k negativům, které jejich povolání obnáší. Odpovídali na otázku: *„Napište, prosím, negativa, která ve Vaší profesi zaznamenáváte. Co Vás zaměstnává, přetěžuje, je podle Vás zbytečné apod.“*. Celý výčet slovních odpovědí se nachází v příloze č. 5.

Některé z odpovědí se nevyskytly natolik často, aby mohly být umístěné do samostatných kategorií. Jednotliví pracovníci negativně hodnotí shánění financí pro organizaci a minimální úspěchy práce.

Na náročnost povolání a dlouhou pracovní dobu si stěžuje ředitel dětského domova. *„Pokud se kumulují problémy a do toho akce (víkend), tak jste v záprahu dlouhou dobu. Není pak třeba čas si od úkolů odpočinout. Je třeba více aktivit na odreagování.“*

Ještě uvádím výrok dalšího ředitele DD. *„Někdy je to pocit marnosti a beznaděje, když vidím, že naše práce nepřináší takové výsledky, JAKÉ BYCHOM SI PŘÁLI. Ale bereme to prostě jako fakt.“* Tento respondent je v praxi osm let. Hodnoty, které ukazuje orientační zkouška, jsou již v jedné z oblastí (stupeň osobního uspokojení) v pásmu vyhoření. Pocity beznaděje a marnosti tomu napovídají.

Na otázku neodpovědělo celkem 10 respondentů z celkového počtu 72. Jedna z dotazovaných na pozici zástupce ředitele, která je v praxi 5 let, jevila známky velkého nadšení. Na otázku zaměřenou na negativa profese odpovídá: *„Moje práce mě spíše nabíjí a přináší uspokojení, mám ji velmi ráda.“*. Orientační zkouška vyhoření v jejím případě ukazuje velmi nadprůměrné výsledky.

7.3.1 Administrativa

Jednou z nejčastějších odpovědí na tuto otázku byla odpověď, která v sobě skrývala pojem administrativa. Respondenti odpovědi formulovali různě. Objevovali se stručné výpovědi, jako je:

- „*Administrativa, zbytečná administrativa, narůstající administrativa, přílišná administrativa.*“.
- Dále se často shodovali v názvech „*byrokracie, zbytečná byrokracie, byrokratická agenda*“.
- „*Papírování, velký nárůst papírování apod.*“.

Někteří respondenti své odpovědi rozvedli: „*Velký nárůst "papírování", neustálé vyplňování nesmyslných tabulek a opakovaně, nedostatečné metodické vedení. Většinou je to "papír pro papír"! Malý prostor pro práci s dětmi. Nehodnotí se, jak pracujeme s dětmi, ale zda máme vše vyplněné.*“.

Podle odpovědí dotazovaných nárůst administrativy stále stoupá, pracovníci jsou nuceni vyplňovat nesmyslná hlášení a statistiky. Přes všechny administrativní požadavky poté nezbývá tolik času na práci s lidmi.

Zajímavý pohled také přináší následující myšlenka, která administrativu hodnotí jako špatnou ne z hlediska zatížení zaměstnance, ale v kontextu poznamenání dítěte touto skutečností. „*Věčné "papírování", a tím dítě více zaznamenává, že je "papírové" neustále musí být na vše víc a víc formulářů, dotazníků, povolení.*“

Zástupkyně ředitele dětského domova si stěžuje na práci vychovatelů a zbytečnost administrativy: „*Zaměstnává mě neúplná, nedostatečná písemná práce vychovatelů, zbytečná - elektronická i písemná dokumentace.*“.

Administrativní potíže podle odpovědí trápí nadpoloviční většinu dotazovaných. Do svých odpovědí zmínilo popsany jev 54% respondentů napříč všemi zapojenými zařízeními.

7.3.2 Legislativa

Z podobného soudku je i téma legislativy, které zmínilo jako negativum 25 osob ze 72. Na problémy s legislativou tedy naráží při výkonu profese zhruba 35% respondentů.

V jejich odpovědích zaznívá: „*zbytečná legislativa, nedomyšlené zákony, nedostatečné propojení legislativy, nesmyslná a stále se měnící legislativa*“.

Z odpovědí dále vyplývá nespokojenost s tím, že se zákony neustále mění: „*neustálá*

novela zákonů, směrnic a to zejména těch co předtím fungovaly“. Nebo: *„Nové a nové zákony, které spíše zatěžují, než pomáhají.“*

Důvod problému pravděpodobně spatřuje jeden z respondentů na straně zákonodárců, jako problém uvádí nekompetentnost zákonodárců.

Respondenti si především stěžují konkrétně na nový Občanský zákoník:

- *„Dopady nového Občanského zákoníku - tím mám na mysli nemožnost přemísťovat dítě, když je třeba, ale čekání na rozhodnutí soudu.“*
- *„Časté a nelogické legislativní změny / viz. nový Občanský zákoník a změna při rozhodování o přemístění dětí do jiného zařízení s nařízenou ÚV. - diagnostické pobyty, rediagnostika/.“*
- *„Špatná legislativa - zejména vliv nového OZ, ale i špatná školská legislativa.“*
- *„Nutno upravit zák. č. 109/2002, již plně nevyhovuje podmínkám výkonu ústavní výchovy v DD.“*

7.3.3 Práce jiných organizací

Nejčastěji si vedoucí pracovníci stěžují na práci soudů. Vadí jim *„pouze soudní zařazování dětí do DD“*. Následující výrok upozorňuje na nezájem soudů. *„Lhostejnost soudů, zda dítě vrátí do rodiny, kde bylo dříve týrané, hlavně že nebude v ústavu a splníme si kvótu návratnosti dětí do rodiny.“*

Další závažný a opakující se problém byl již nastíněn v předchozí kapitole. Jedná se o změnu, kterou přináší nový Občanský zákoník. Dokládá to zástupce dětského domova se školou: *„Výchovná opatření u dětí, které mají závažnou etopedickou zátěž nejsou pružná. S novelou zákona o přemístění dětí v rámci ústavní péče rozhodují soudy a ne diagnostické ústavy. Systém není pružný. Soudy pracují hodně pomalu a zdlouhavě. Výchovný efekt se tak ztrácí, tedy mnohdy je nulový. Chybí pružné opatření.“* Jako negativum udává i další z respondentů: *„Dopady nového Občanského zákoníku - tím mám na mysli nemožnost přemísťovat dítě, když je třeba, ale čekání na rozhodnutí soudu.“*

Z odpovědí osob pověřených vedením zařízení pro výkon ÚV a OV, dále vyplývá nespokojenost s nespolupracujícími úřady, špatná *„komunikace mezi jednotlivými rezorty, organizacemi, institucemi“*. Nebo například: *„negativní postoj*

neziskových organizací a některých pracovníků MPSV, špatná a laxní práce některých OSPOD a neodborné rozhodování soudců, pozdní umístování dětí do DD (poruchy chování, záškoláctví, návykové látky, citová plochost...).“

Ze strany ministerstev dotazovaní negativně hodnotí jevy, jako jsou *„nadměrné kontroly, nedostatečná spolupráce se zřizovatelem, restrikce ze strany MPSV, neodbornost lidí na ministerstvech MŠMT a MPSV, nulová angažovanost zřizovatele v oblasti podpory a metodického vedení, výrazná nestabilita v postojích zřizovatele (MŠMT) k problematice péče o ohrožené děti.“*

7.3.4 Názor veřejnosti

Nedostatek uznání je jedním rizikových faktorů pro vznik syndromu vyhoření. (Viz kapitola 1.5 Rizikové faktory a příčiny) Bohužel i tuto skutečnost vedoucí pracovníci vnímají. Jako negativní jevy zaznamenávají:

- *„neinformovanost ze strany medií, lidí, kteří vůbec nic neví o těchto zařízeních,*
- *neobjektivní náhled veřejnosti na Dětské domovy a naši práci,*
- *negativní ohlas veřejnosti na smysl práce ústavních zařízení,*
- *postavení a zastání pedagoga ve společnosti,*
- *polopravdy a lži uváděné v médiích a přejímané veřejností v oblasti péče o děti s poruchami chování,*
- *negativní přístup k dětským domovům,*
- *stav společnosti a této země.“*

7.3.5 Spolupracovníci

Negativní zkušenost s prací kolegů má šest respondentů z celkového počtu, zajímavé však je, že u čtyř dotazovaných z těchto šesti, je přítomno vyhoření alespoň v jedné z oblastí.

Vedoucí pracovníci pojmenovali jejich problém heslovitě takto: *„někteří kolegové, práce s lidmi, částečná neschopnost a flexibilita pedagogického sboru, nejednotnost mezi pedagogickými zaměstnanci.“*

Špatnou spoluprací mezi zaměstnanci kritizuje zástupkyně ředitele dětského domova. *„Moje profesní "vyhoření" se nevztahuje na děti, ale na dospělé pracovníky, protože výchova je týmová práce.“*

Následující výrok vyjadřuje nespokojenost s prací zaměstnanců ředitelky DD s desetiletou praxí v oboru. *„Negativum vidím v kolektivu zaměstnanců, kteří si často řeší sami sebe a nevěnují se dostatečně dětem. Nemají nápady. Jsou takovými "dělníky" bez zájmu o cokoli nového. Z toho jsem unavená.“*

7.3.6 Klient a jeho rodina

Na situaci kolem klientů a jejich rodin si stěžovalo 7 pracovníků dětských domovů a 1 z DDS. Negativa, která pracovníci popsali:

- *„drzost zletilých klientů,*
- *nemohoucnost proti agresivitě dětí,*
- *nerovnost mezi právy a povinnostmi dětí,*
- *malá úspěšnost zařazení dětí do života po ukončení.“*

Zástupce ředitele dětského domova spatřuje problém až v přílišném materiálním zázemí klientů zařízení. Cituji: *„Je velmi těžké v DD naučit děti vážit si věcí, peněz, apod. Poskytujeme jim "full-service".“*

K tématu rodin klientů se vyjadřují respondenti heslovitě:

- *„neplacení ošetřovného ze strany povinného a povinnost vyměřování a vymáhání Dětským domovem,*
- *nespolupracující rodiče, rodiny,*
- *odpor rodičů“.*

Svou myšlenku rozvinula zástupkyně ředitele dětského domova s desetiletou praxí v oboru. *„Negativum spatřuji pouze v povinnosti udržovat kontakt svěřeného dítěte s rodiči a to za každou cenu. Dítě se tak pravidelně vrací při návštěvách domů do prostředí absolutně nevyhovujícího, k rodičům, kteří pijí, jsou vulgární a dochází tam ke konfliktům. Veškerá snaha z naší strany je potom nulová.“*

7.4 Pozitiva profese a situace v ÚV a OV

Následující text se opírá o výpovědi respondentů, kteří odpovídali na otázku: „Co na vaši profesi naopak hodnotíte pozitivně?“ Celý výčet slovních odpovědí se nachází v příloze č. 6.

Opět se některé odpovědi neopakovaly v takové míře, aby bylo možné vytvořit pro ně vlastní kategorii. Jednalo se o případy, kdy jednotliví klienti jako pozitivum své profese hodnotili finanční ohodnocení, určitý posun společnosti ve vztahu k našemu tématu, jednomu z respondentů se např. také líbí systém ústavní péče. Na otázku neodpovědělo 13 respondentů.

7.4.1 Úspěšnost dětí, pomoc klientům

Celkem 26 respondentů uvedlo v odpovědích jako pozitivum, že je těší, když mohou svým klientům pomoci nebo když vidí „*občasné dobré výsledky klientů ve škole i v chování.*“ Z jejich výpovědí je patrné naplnění jejich prací vzhledem ke klientům. Dotazovaní vidí ve své práci smysl, mají radost, když mohou děti pochválit. Velmi je naplňuje a uspokojuje práce s dětmi a pro děti a také je těší setkání s bývalými klienty. „*Příjemný pocit, pokud můžeme nějakému dítěti zlepšit dětství a zajistit šťastný život.*“ „*Pomoc napravit dětem pošramocené dětství. Nemáme zde gangy.*“ „*Ač se to nezdá, při práci s dětmi se strárne pomaleji. :-)*“

Zástupkyně ředitele dětského domova uvádí i druhou stranu mince, tedy ne pomoc směřovanou dětem, nýbrž od dětí. Nabíjí ji „*nadšení malých dětí, úspěchy při vysvědčení, radost z vánočních dárků, pomoc od dětí, kdy Vám zrovna není nejlépe a ony se začnou víc a víc snažit :).*“

Pracovníky v sektoru ústavní a ochranné výchovy baví připravovat pro děti různé aktivity. Jako pozitivum své práce také hodnotili, když vidí „*spokojenost dětí, spontánnost a upřímnost dětí k vychovatelům.*“ Dále byl zmíněn proces změny u dítěte: „*děti, které k nám přicházejí vystrašené a negativistické a odcházející spokojené a pozitivně naladěné.*“

Další výroky také pozitivně hodnotí posun ve výchově a odchod dětí.

- „*Velmi si cením i malého pokroku ve výchově dětí, těší mne jejich důvěra, dobré zařazení do života po odchodu ze zařízení.*“

- *„Neustálou snahu děti motivovat a připravit je na reálný život ve společnosti. Aby se staly řádnými pracujícími občany a ne přitěžili společnosti se závislostí na sociálních dávkách.“*
- *„Každý klient má jiný příběh, a to mě na tom baví. Jsem taky ráda za posun v přístupu ke klientovi a jeho rodině obecně, snažili jsme se v zařízení o jiný přístup už dřív, ale neměli jsme oporu ani v zákoně, ani z odborných kruhů. Jsem ráda za to, že se konečně můžeme s dalšími zainteresovanými stranami kolem klienta setkávat častěji, že ta práce začíná mít ještě větší smysl.“*
- *„Intenzivní pomoc dětem, jejich příprava do samostatného života, navázání "přátelství" na celý život.“*

7.4.2 Různorodost práce

Častou odpovědí na pozitiva profese vedoucího pracovníka zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy byla různorodost práce. Odpověď zazněla 17 krát. Respondentům se na práci líbí: *„Že přináší každý den nové situace. Nutí mne řešit mnohdy i neřešitelné. Mám radost, když se to podaří.“*

Zástupce ředitele diagnostického ústavu hodnotí pozitivně: *„To, že jsem zařazen i do služeb u dětí a mám možnost trávit s nimi alespoň jednou týdně čas třeba sportováním, nebo při nějaké kreativní činnosti.“*

Jako další pozitiva uvádějí, že je pro ně práce velká zkušenost. Další dva citáty popisují také rozmanitost profese. *„Nikdy není žádný den stejný, mění se klienti a s nimi atmosféra, dynamika skupiny, není čas se nudit.“* *„Možnost kreativity jako takové, možnost reagovat na aktuální potřeby terénu.“*

7.4.3 Práce s lidmi

Dvacet respondentů se přiklání k tomu, že pozitivem jejich profese je práce s lidmi, manažerská práce. Pracují v dobrém kolektivu a z jejich výpovědí je patrná radost z dobře odvedené práce ve smyslu motivace podřízených a dobrá spolupráce. Domnívám se, že dotyčné osoby se svou profesí vedoucího pracovníka v zařízení pro výkon ÚV a OV dobře seberealizují.

Ředitel dětského domova s třicetiletou praxí v oboru a s praxí vedoucího pracovníka v tomto oboru 25 let hodnotí pozitivum profese takto: *„tým lidí, kteří věří v důležitost naší práce a že se daří z většiny našich dětí vychovávat dobré lidi“.*

Další pozitiva, která byla uvedena, jsou:

- „většinový kolektiv naladěný na oblast podpory a rozvoje dětí a mládeže,“
- „každodenní čas věnovaný dětem a kolektivu zaměstnanců, nacházení společné řeči všech zaměstnanců ve výchově dětí, pozitivní výsledky v uplatňování výchovných pravidel, pravidelná spolupráce s psychologem a jeho supervize,“
- „že přes všechny úskalí jsem v pohodě a snažím se zařízení vést tak jak doposud (vzkvétá a děláme dobré věci).“
- „Budování kolektivních vztahů je na dobré úrovni a stále na tom pracujeme.“

7.5 Supervize v jednotlivých zařízeních

Jednou z otázek, na které respondenti slovně odpovídali, byla otázka: „Provádí se ve Vašem zařízení hodnocení zaměstnanců / supervize / jiný způsob zpětné vazby a podpory? Rozved'te prosím jaký a zda je přínosný.“ Devět respondentů se k otázce nevyjádřilo. Celý výčet slovních odpovědí se nachází v příloze č. 7.

7.5.1 Neprovádí se

Dvacet respondentů uvedlo, že v jejich zařízení se supervize, hodnocení zaměstnanců ani jiný způsob zpětné vazby a podpory neprovádí. Respondenti uvádí, že supervize „je finančně náročná“, některá zařízení hledají vhodného supervizora, avšak „hledání vhodného supervizora trvá několik let“.

Ředitel dětského domova, který v zařízení pracuje zatím jen jeden měsíc, uvádí, že „Hodnocení bude probíhat formou sebehodnocení a následného hodnocení ředitelem zařízení.“ Odpověď ředitele dětského domova se školou říká, že v současné době supervize neprobíhá, ale zařízení zkušenost má a hodlá v ní pokračovat. „Supervize týmová, jedna skončila, skoro žádné výsledky, hledáme nového supervizora.“

Někteří pracovníci uvádí, že se supervize „Neprovádí /bohužel!“ . Rádi by tedy supervizi ve svém zařízení prováděli. Opakem a smutnou skutečností je následující případ, který uvádí ředitel dětského domova. „Supervize jsme vyzkoušeli,

ale nebyl o ně zájem. Možná to bylo osobou supervizora. Spíš se ale domnívám, že nezájmem ze strany zaměstnanců. Převládá názor, že všechno vědí nejlépe a už se nic učit nemusí. Jsou mentálně i věkově staří. Škoda.“

V odpovědích se také objevilo následující:

- *„Příliš ne. Snažíme se o problémech pravidelně - nejméně jednou za měsíc -diskutovat a společně je řešit.“*
- *„Supervize ne, občas setkání s oboustranným hodnocením.“*
- *„Supervize neprobíhá. Individuální hovory... dle potřeby.“*
- *„ČŠI, porady.“*

Podpora zaměstnanců v těchto výrocích se zdá spíše sporadická, proto jsou tyto odpovědi zařazeny do kategorie – neprovádí se.

7.5.2 Provádí se

Čtyřicet tři respondentů uvádí, že se v jejich zařízeních supervize, hodnocení zaměstnanců nebo nějaký způsob zpětné vazby či podpory zaměstnanců, provádí. Nástroje, které zařízení používají, jsou supervize, dotazníkové ankety, hodnocení zaměstnanců, evaluační pohovory, hospitace, hodnocení v rámci porad, případové konference.

Jeden z respondentů chápe supervizi jako *„vyřikání problémů a ošetření samotných pracovníků“*. Cíl těchto zmíněných metod chápe jeden z dotazovaných takto: *„Cílem je pro všechny mít veškeré informace a nastavení jednotného individuálního výchovného procesu.“*

Podporou a prací s pracovním týmem sloužící k odreagování a uvolnění může být i následující způsob: *„setkávání zaměstnanců mimo pracoviště - společné společenské akce (divadlo, bowling, pracovní výjezdy) - najímání firem - př. svět zážitků, apod.“*

Velký přínos zmíněných metod hodnotí patnáct respondentů. Některé z odpovědí se objevují v následujícím textu.

K intenzitě, s jakou probíhá v zařízení supervize, se vyjadřují následující tři výroky respondentů. *„Supervize v našem zařízení probíhá cca 6x do roka, vidím ji jako velmi přínosnou.“* *„Pravidelná supervize (jednou za cca 6 týdnů), plus půlroční*

hodnocení zaměstnanců s nadřízeným. Supervize přínosná určitě je.“ „Supervizní činnost cca. 4x za školní rok, dle mého názoru velmi přínosná.“

K hodnocení zaměstnanců se vyjadřují následující citáty.

- *„Provádí se hodnocení zaměstnanců, přínos vidím veliký. Stále se snažím o jeho vylepšení.“*
- *„Hodnocení v rámci porad, s vedoucími pracovníky. Přínosem je. Motivujeme zaměstnance k lepším výkonům nenárokovými složkami platu.“*
- *„Průběžné hodnocení, sdílení v rámci porad, individuálních rozhovorů, intervizí. Supervize. Zpětná vazba je většinou přínosná pro další práci.“*
- *„Hodnocení zaměstnanců se v našem zařízení provádí každý rok a momentálně probíhá i supervize. Je to skvělý screening zaměstnanců, který zároveň dokáže stmelit kolektiv.“*
- *„Každý měsíc při předávání výplatnice vedoucí pracovník hovoří se zaměstnancem, zhodnotí jej, zaměstnanec má možnost reagovat.“*

Téma supervize se objevuje i v následujících zkušenostech. Respondenti uvedli, že je těžké najít dobrého supervizora. Další uvádí efektivitu supervize: *„V našem případě supervize pomohla zařízení ve velké míře.“*

Podrobně se k této otázce vyjadřuje ředitel diagnostického ústavu. *„Supervize - ano, jsme však omezeni financemi, pravidelné setkávání s pracovníky - prostor pro vlastní pohled na práci zařízení, podpora vzájemného setkávání pracovníků různých součástí našeho zařízení (DDŠ, SVP, DDÚ) a předávání zkušeností, nové pohledy na řešení problémů dětí, podpora dalšího vzdělávání pracovníků formou absolvování dlouhodobých sociálně-terapeutických a psychoterapeutických výcviků. Všechny tyto formy považují za přínosné.“*

O negativní zkušenosti hovoří dva respondenti.

„Supervize se však ukázala neprofesionální a neetická - porušující základní pravidla stanovená Evropskou asociací pro supervizi. Byla příliš drahá a nakonec došlo k deziluzi zaměstnanců a narušení vztahů v kolektivu. V anonymním dotazníku zaměstnanci hodnotili supervizi jako "ztrátu času", "plkání o ničem" apod.“

„V současné době jsme ve fázi získání opětovné důvěry v supervizi. Pro zaměstnance jsou organizována setkání a školení s uznávanými supervizory, psychoterapeuty, psychology i psychiatry.“

8 Shrnutí výsledků

Na základě dotazníkového šetření bylo získáno dostatečné množství informací od vedoucích pracovníků zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy, které byly potřebné pro další výzkumnou činnost. Vedoucími pracovníky byli ředitelé a zástupci ředitele těchto institucí. Do výzkumu se zapojilo 72 respondentů.

Převážná většina pracovníků pocházela z dětských domovů, zapojilo se jich konkrétně padesát. Diagnostické ústavy ve výzkumu zastupuje šest institucí. Dalších šest respondentů pracuje v dětských domovech se školou a deset respondentů poskytuje informace o výchovných ústavech.

U všech 72 respondentů byla provedena orientační zkouška (Maslach Burnout Inventory), která prokazuje přítomnost syndromu vyhoření ve svých třech faktorech. Syndrom vyhoření se skládá z těchto tří činitelů: emocionální vyčerpání, osobní uspokojení a depersonalizace.

Výsledky ukazují, že 13,9% respondentů z celkového počtu trpí emočním vyčerpáním. Nízký stupeň osobního uspokojení se objevuje u 23,6% respondentů. Syndrom vyhoření se v podobě depersonalizace objevuje u 13,9% zúčastněných osob.

Vyhoření ve všech třech oblastech (EE, PA i DP), se vyskytlo pouze u tří osob. Byl to ředitel dětského domova, který pracuje na této pozici čtyři roky, avšak praxi v oboru má přes třicet let. Dále ředitel výchovného ústavu, který tuto pozici také zastává čtvrtým rokem, zkušenosti v oboru má ale již více než desetileté. Třetím pracovníkem je zástupce ředitele výchovného ústavu s dvouletou praxí vedoucího pracovníka a devítiletou praxí v oboru. Ani jedna z žen zapojených do výzkumu nebyla vyhořelá ve všech oblastech syndromu vyhoření.

Přítomnost syndromu vyhoření v emočním vyčerpání dle typu zařízení je zkresleno jiným počtem respondentů pro jednotlivé instituce. Procentuelní vyjádření tedy není srovnatelné. Pro jednotlivá zařízení se ale vysoký stupeň emočního vyčerpání v nejvyšší míře 30% vyskytuje u pracovníků výchovných ústavů, nejnižší procento mají diagnostické ústavy, u nichž ani jeden z respondentů netrpí vysokým stupněm emočního vyčerpání.

V oblasti osobního uspokojení pro jednotlivé instituce dosahuje nejvyššího procenta vyhoření opět výchovný ústav, nízký stupeň osobního uspokojení zde činí 40%. Naopak dětské domovy se školou dosahují 100% v oblasti vysokého osobního uspokojení.

Tak jako v každé předchozí kategorii, i v oblasti depersonalizace se ukazuje největší míra vyhoření u pracovníků výchovných ústavů, míra depersonalizace se u nich projevuje v 30%. Nejméně depersonalizovaní pracovníci jsou podle naměřených hodnot v dětských domovech, kde stupeň depersonalizace činí 10%.

Pro práci byly stanoveny tři hypotézy. Hypotéza č. 1: Muži i ženy mají stejný stupeň depersonalizace. Tato hypotéza, jak dokazuje statistická zkouška chí-test, se nepotvrdila. Ukázalo se však, že muži dosahují podstatně vyššího stupně depersonalizace. Tento fakt může být způsoben tím, že ženy ve svém životě dávají emoce více najevo, emoce ve velké míře souvisí s jejich prožíváním. Proto je pro ně obtížnější se svých emocí vzdát a uvrhnout se do stavu depersonalizace. Toto tvrzení však již naším výzkumem podložené není, jedná se o pouhou spekulaci.

Hypotéza č. 2 a č. 3 se potvrdily. Muži mají stejný stupeň emocionálního vyčerpání jako ženy. Osobní uspokojení je stejné bez ohledu na délku praxe. Hypotézy byly prověřeny statistickou funkcí chí-kvadrát.

Dalším výstupem práce bylo slovní hodnocení negativ profese, se kterými se musí vedoucí pracovníci potýkat. Nejčastěji bylo uváděno přílišné zatížení administrativou a špatnými legislativními podmínkami. Respondenti si stěžovali na špatnou práci jiných organizací a názor společnosti neboli nedostatek uznání za vykonanou práci. Někteří respondenti také uvedli, že negativem jejich práce jsou kolegové, kteří nedělají svou práci dobře. Poslední výpovědí, na které se dotazovaní ve větší míře shodli, byly problémy klientů a jejich rodin.

Pozitiva profese vidí respondenti v úspěšnosti klientů. Naplňuje je, že mohou dětem poskytovat pomoc, kterou potřebují. Baví je různorodost jejich profese, práce s lidmi a spolupráce v kolektivu, který je schopen dobře pracovat s mládeží. K otázce supervize uvedlo necelých 60 % respondentů, že se v jejich zařízení provádí supervize, hodnocení zaměstnanců či jiný způsob podpory a zpětné vazby. Ohlasy na tento způsob možné prevence výskytu syndromu vyhoření byly převážně kladné.

Závěr

Tato diplomová práce v teoretické části popsala problematiku syndromu vyhoření. Definovala jev, pojednala o příčinách syndromu, teoreticky odlišila syndrom vyhoření od jiných stavů, vymezeny byly ohrožené profese, rizikové faktory pro vznik syndromu, vývoj v jakém se vyhoření objevuje, prevenci syndromu a možnosti pomoci.

Popsáno bylo také téma supervize, která hraje důležitou roli v prevenci syndromu vyhoření, a to jak teoreticky, tak i prakticky v podobě zařazení tohoto tématu do dotazníku a následném rozebrání odpovědí. Teoretická část práce dále uvádí do problematiky ústavní a ochranné výchovy, popisuje zařízení, která do této oblasti patří a snaží se stručně charakterizovat profesi vedoucího pracovníka v těchto institucích.

Empirické šetření, které bylo uskutečněno v praktické části diplomové práce se, opíralo o standardizovaný test pro orientační zjišťování intenzity syndromu vyhoření Maslach Burnout Inventory a pro ověřování stanovených hypotéz bylo zvoleno statistické testování pomocí chí-kvadrátu. Dotazník MBI byl dále rozšířen o otázky, které pomohly specifikovat cílovou skupinu a její názory na probírané téma.

Výzkumným souborem diplomové práce byli vedoucí pracovníci zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy, u této skupiny osob byly orientačně zjištěny hodnoty syndromu vyhoření. Tento jev samozřejmě u ředitelů a zástupců ředitele přítomen je a jeho hodnoty v některých případech dosahují i velmi vysoké intenzity.

Skrze stanovené hypotézy bylo zjištěno, že u mužů se ve větší míře objevuje syndrom vyhoření v oblasti depersonalizace než u žen. Stupeň emocionálního vyčerpání však obě skupiny mají stejný. Dále bylo zkoumáno, zda délka praxe v délce trvání do sedmnácti let a praxe delší než sedmnáctiletá má vliv na míru osobního uspokojení. Jako časový mezník zde byla určena průměrná délka praxe. Ukázalo se však, že tato rozdílná délka působení na pracovní pozici vedoucího pracovníka na míru osobního uspokojení vliv nemá.

Zde se otevírá prostor pro navázání na tento výzkum. Je možné tato zjištění dále rozpracovat a potvrdit nebo vyvrátit jejich platnost v obecném měřítku

a to i u jiných cílových skupin. Zajímavé by bylo na větším výzkumném vzorku ověřit, zda nižší míra depersonalizace u žen platí obecně a i u jiných profesí. Ve zkoumání vlivu délky praxe na syndrom vyhoření by se například mohly stanovit kratší časová rozmezí.

Diplomová práce také popsala složení vedoucích pracovníků v oblasti ústavní a ochranné výchovy z hlediska věku, délky praxe a pohlaví. Poměr mužů a žen je na těchto pozicích vyvážený. Věkové rozmezí pracovníků se pohybuje od 26 let po 67 let. Věk nejmladšího vedoucího pracovníka je překvapivě nízký. Ze získaných informací o délce praxe v oboru vyplývá, že na pozicích se však vyskytují velmi zkušené lidi.

Cílem práce bylo získat pro výzkum co možná nejvyšší počet respondentů. I přes velké úsilí se podařilo získat odpověď sedmdesáti dvou ředitelů a zástupců ředitele. Míra návratnosti je však pochopitelná vzhledem k velkému množství povinností těchto pracovníků i vzhledem ke způsobu oslovení ředitelů, který byl sice podpořen osobními invencemi, ale stále pro velké množství potenciálních respondentů se jednalo o jednu z mnoha proseb, které prostřednictvím emailů dostávají. Bohužel však nebylo možné vzhledem k prostředkům výzkumu zvolit osobní kontakt při způsobu oslovení.

Součástí práce bylo také slovní hodnocení, kde ředitelé a zástupci institucí hodnotili negativa a pozitiva své profese. Vznikl tak ucelený soubor problémů ústavní a ochranné výchovy, se kterými se vedoucí pracovníci setkávají. Pokud by tedy byl zájem ze strany kompetentních osob o zlepšení situace v této oblasti, zde by se mohli informace o prostoru pro vylepšení dočíst.

Získané poznatky mi byly velkým přínosem. Při tvorbě práce jsem mohla více poznat problematiku syndromu vyhoření, i problematiku ústavní a ochranné výchovy. Mohu se tak alespoň já ve své další praxi v oblasti pomáhajících profesí pokusit vyvarovat se na základě teoretických znalostí prevence a možností pomoci upadnutí do profesního vyhoření a také se v ideálním případě mohu pokusit o zlepšení problémů, které diplomová práce popisuje.

Seznam užitých zkratek

DÚ = Diagnostický ústav

DD = Dětský domov

OV = Ochranná výchova

ÚV = Ústavní výchova

DDŠ = Dětský domov se školou

VÚ = Výchovný ústav

EE = Emocionální vyčerpání

DP = Depersonalizace

PA = Snížený pracovní výkon

MBI = Maslach Burnout Inventory

MPSV = Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

MŠMT = Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

OSPOD = Orgán sociálně-právní ochrany dětí

Seznam použité literatury

1. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1.vyd. Brno: Paido, 2000, 207 s. ISBN 80-85931-79-6.
2. GRÜN, Anselm. *Vyhoření: jak rozproudit vlastní energii*. 1.vyd. Praha: Portál, 2014, 163 s. ISBN 978-80-262-0587-6.
3. HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.
4. HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. *Kultura organizace a supervize*. 1.vyd. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, 2011. 102 s. ISBN 978-80-87398-14-2.
5. HAWKINS, Peter, SHOHET, Robin. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. 208 s. ISBN 80-7178-715-9.
6. CHRÁSTKA, Miroslav. *Úvod do výzkumu v pedagogice: základy kvantitativně orientovaného výzkumu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003, 198 s. ISBN 80-244-0765-5.
7. JANSKÝ, Pavel. *Problémové dítě a náhradní výchovná péče ve školských zařízeních*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. 169 s. ISBN 80-7041-114-7.
8. JEKLOVÁ, Marta, REITMAYEROVÁ, Eva. *Interní supervize*. 1. vyd. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. 24 s. ISBN 978-80-86991-06-1.
9. JEKLOVÁ, Marta, REITMAYEROVÁ, Eva. *Syndrom vyhoření*. 1.vyd. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80-86991-74-1.
10. KAHAN, Barbara. Výhody a nevýhody institucionální péče a vzdělávání. In: *Ústavní péče o děti ve světě: Výchova mimo vlastní rodinu v členských zemích FICE*. Londýn: FICE, 1994, s. 112-117.
11. KALLWAS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. 1.vyd. Praha: Portál, 2007. 144 s. ISBN 978-80-7367-299-7.
12. KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. 1. vyd. Praha: Academia, 2005. 263 s. ISBN 80-200-1307-5.
13. KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření: Informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické*

- a intervenční možnosti tohoto syndromu*. 2.vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 24 s. ISBN 80-7071-231-7.
14. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada, 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3.
 15. LAŠEK, Jan, MANĚNOVÁ, Martina. *Základy statistického zpracování pedagogicko-psychologického výzkumu*. 2.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 42 s. ISBN 978-80-7041-779-9.
 16. MAREŠ, Svatopluk. *Základy managementu*. 3.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. 167 s. ISBN 80-7041-774-9.
 17. MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. 1.vyd. Praha: Portál, 2012, 151 s. ISBN 978-80-262-0180-9.
 18. MASLACH, Christina, LEITER, Michael P. *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. First edition. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. 186 p. ISBN 0-7879-0874-6.
 19. MATOUŠEK, Oldřich, KROFTOVÁ, Andrea. *Mládež a delikvence: možné příčiny, současná struktura, programy prevence kriminality mládeže*. 1.vyd. Praha: Portál, 1998. 336 s. ISBN 80-7178-226-2.
 20. MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003, 380 s. ISBN 80-7178-548-2.
 21. MATOUŠEK, Oldřich. *Ústavní péče*. 2.vyd. Praha: Slon, 1999. 159 s. ISBN 80-85850-76-1.
 22. MIRNITH, Frank, HAWKINS, Don, MEIER, Paul, FLOURNOY, Richard. *Jak překonat vyhoření*. 1.vyd. Praha: Návrat domů, 2011. 138 s. ISBN 978-80-7255-252-8.
 23. POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. 1.vyd. Brno: Edika, 2013. 104 s. ISBN 978-80-266-0161-6.
 24. POTTEROVÁ, Beverly A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. 1.vyd. Olomouc: Votobia, 1997. 259 s. ISBN 80-7198-211-3.
 25. PUNCH, Keith F. *Základy kvantitativního šetření: praktická příručka pro studenty*. 1.vyd. Praha: Portál, 2008. 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
 26. BURGER, Michael. Was hilft den Helfern helfen?: Erzählungen aus der Praxis. In: RATHEISER, Klaus Michael, Jutta MENSCHIK-BENDELE,

- Ewald E. KRAINZ a Michael BURGER. *Burnout und Prävention: Ein Lesebuch für Ärzte, Pfleger und Therapeuten*. Wien: SpringerWienNewYork, 2011, s. 31-114. ISBN 978-3-211-88895-7.
27. RUSH, Myron D. *Syndrom vyhoření*. 1.vyd. Praha: Návrat domů, 2003, 129 s. ISBN 80-7255-074-8.
28. SMUTEK, Martin, SEIBEL, W. Friedrich, TRUHLÁŘOVÁ, Zuzana. *Rizika sociální práce*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010. 566 s. ISBN 978-80-7435-086-3.
29. SMUTEK, Martin, ŠVEŘEPA, Milan. *Sociální práce a sociální služby: Výběr studijních materiálů projektu vzdělávání poskytovatelů a zadavatelů sociálních služeb na území Královéhradeckého kraje*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 142 s. ISBN 978-80-7041-105-6.
30. STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.
31. ŠVINGALOVÁ, Dana. *Stres a „vyhoření“ u profesionálů pracujících s lidmi*. 1.vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. 82 s. ISBN 80-7372-105-8.
32. TRUHLÁŘOVÁ, Zuzana. *Aktuální otázky sociální práce: Texty k sociální práci*. 1.vyd. Hradec Králové: M&V, 2003. 100 s. ISBN 80-86771-01-6.
33. ULRICHOVÁ, Monika IN SMUTEK, Martin, SEIBEL, W. Friedrich, TRUHLÁŘOVÁ, Zuzana. *Rizika sociální práce*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010. 566 s. ISBN 978-80-7435-086-3.

Internetové zdroje

34. Cambridge Dictionaries Online. *Supervision* [online]. Cambridge University, 2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/supervision>
35. Faktory ovlivňující zdravotní stav a kontakt se zdravotnickými službami (Z00–Z99). *WHO/ÚZIS ČR* [online]. 2013 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/cz/mkn/Z70-Z76.html>

36. MBI: Maslach Burnout Inventory. In: *InFlow: Information Journal* [online]. 2009 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/mbi-maslach-burnout-inventory>
37. Společnost pro logoterapii a existenciální analýzu. *Česká psychoterapeutická společnost* [online]. 2007 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: http://www.psychoterapeuti.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=306&Itemid=76
38. Zákon č. 109/2002 o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních. Dostupné na: <http://www.atre.cz/zakony/page0315.htm>.

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Dotazník rozesílaný do zařízení ÚV A OV v České republice
- Příloha č. 2: Adresář zařízení pro výkon ÚV a OV v České republice
- Příloha č. 3: Odpovědi respondentů a výsledné hodnoty vyhoření
- Příloha č. 4: Graf udávající stupně vyhoření v závislosti na pohlaví
- Příloha č. 5: Slovní hodnocení na téma negativa profese
- Příloha č. 6: Slovní hodnocení na téma pozitiva profese
- Příloha č. 7: Slovní hodnocení na téma supervize, hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba a podpora

17. Dovedu u svých klientů vyvolat uvolněnou atmosféru. *

0 1 2 3 4 5 6 7

18. Cítím se svěží a povzbuzený/á, když pracuji se svými klienty. *

0 1 2 3 4 5 6 7

19. Za roky své práce jsem byl úspěšný/á a udělal/a hodně dobrého. *

0 1 2 3 4 5 6 7

20. Mám pocit, že jsem na konci svých sil. *

0 1 2 3 4 5 6 7

21. Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně. *

0 1 2 3 4 5 6 7

22. Cítím, že klienti mi přičítají některé své problémy. *

0 1 2 3 4 5 6 7

Kolik Vám je let?

Napište prosím negativa, která ve Vaší profesi zaznamenáváte. Co Vás zaměstnává, přetěžuje, je podle Vás zbytečné apod.

Co na vaší profesi naopak hodnotíte pozitivně?

Provádí se ve Vašem zařízení hodnocení zaměstnanců / supervize / jiný způsob zpětné vazby a podpory? Rozved'te prosím jaký a zda je přínosný.

Příloha č. 2: Adresář zařízení pro výkon ÚV a OV v České republice

Dětské domovy

Liberecký kraj

název	Adresa	e-mail
1. DD Dubá - Deštná	472 01 Doksy, Dubá - Deštná 6	info@ddduba.cz ,
	470 01 Česká Lípa, Mariánská	
2. DD Česká Lípa	570	detsky_domov@volny.cz ,
3. DD Jablonné v Podještědí	470 01 Jablonné v. P., Zámecká 1	vf.24@tiscali.cz ,
4. DD Jablonec nad Nisou	466 02 Jablonec n.N., Pasecká 20	dd-jbc@volny.cz ,
5. DD Frýdlant	464 01 Frýdlant, Větrov 3 005	dd_frydl@volny.cz ,
	513 01 Semily, Nad Školami	
6. DD Semily	480	ddsemily@quick.cz ,
7. DD Krompach	471 57 Krompach 47	ddkrompach@quick.cz

Zlínský kraj

	767 01 Kroměříž, U Sýpek	
8. DD Kroměříž	3	dd.km@volny.cz ,
9. DD Uherské Hradiště	686 01 Uh. Hradiště, J. z Poděb. 313	detdomuh@uhedu.cz ,
	687 71 Bojkovice, Štěfánikova 563	info@ddbojkovice.cz
10. DD Bojkovice		
11. DD Uherský Ostroh	687 24 Uh. Ostroh, Sokolovská 620	dduhostroh@centrum.cz
12. DD Zašová	756 51 Zašová 172	ddzasova@volny.cz ,
13. DD Valašské Meziříčí	757 01 Val, Meziříčí, Žerotínova 22	ddvalmez@volny.cz ,
14. DD Zlín	760 01 Zlín, Lazy 3 689	ddzlin@ddzlin.cz ,
	763 12 Vizovice, Chrástěšovská 65	ddvizovice@quick.cz
15. DD Vizovice		
16. DD Smolina	766 01 Val. Klobouky, Smolina 16	dd.fusek@seznam.cz

- | | | | |
|-----|-------------|-----------------------------------|---|
| 17. | DD Liptál | 756 31 Liptál 91 | eva.zurkova@ddzsliptal.cz , |
| 18. | DD Vizovice | 763 12 Vizovice, 3. května
528 | ddzsvizovice@centrum.cz , |
| 19. | DD Zlín | 760 01 Zlín, Lazy 3 695 | jana.gavendova@ddskolyzlin.cz
z |

Pardubický kraj

- | | | | |
|-----|------------------------|--------------------------------------|--|
| 20. | DD Holice | 534 01 Holice, Husova
623 | domov@ddholice.cz |
| 21. | DD Pardubice | 530 03 Pardubice, Ke
Tvrzi 2235 | detskydomov.pce@quick.cz , |
| 22. | DD Moravská
Třebová | 571 01 M. Třebová, J. K.
Tyla 570 | irena.mazankova@seznam.cz |
| 23. | DD Polička | 572 01 Polička,
A.Lidmilové 505 | dd.policka@seznam.cz , |
| 24. | DD Dolní
Čermná | 561 53 Dolní Čermná 74 | dddolcer@ow.cz , |
| 25. | DD Markéta | 534 01 Holice, Radhošť
24 | ochovi@ddmarketa.cz |

Olomoucký kraj

- | | | | |
|-----|-------------------------|--------------------------------------|--|
| 26. | DD Hranice | 7553 01 Hranice, Purgešov
4 | ddhranice@ddhranice.cz |
| 27. | DD Lipník nad
Bečvou | 751 31 Lipník n. B. , Tyršov
772 | dd.lipnik@quick.cz , |
| 28. | DD Přerov | 750 02 Přerov, Sušilova 25 | pavlas@ddprerov.cz , |
| 29. | DD Konice | 798 52 Konice, Vrchlickéh
369 | ddkon@pvskoly.cz , |
| 30. | DD Plumlov | 798 03 Plumlov, Balkán 333 | ddplu@pvskoly.cz , |
| 31. | DD Olomouc | 772 00 Olomouc., U Spor
Halý 1 a) | reditel@dduolomouc.cz |
| 32. | CDD Emanuel | 751 07 Stará Ves 204 | info@cddemanuel.cz |
| 33. | DD Černá Voda | 790 54 Černá Voda 1 | deti.cernavoda@jes.cz , |
| 34. | DD Jeseník | 790 03 Jeseník,
Priessnitzova 405 | rediteldd@jesenik.com , |
| 35. | DD Zábřeh na
Moravě | 789 01 Zábřeh, Sušilova 40 | specskolyadd.zabreh@seznam.cz |

36. DD Litovel 784 01 Litovel, Husova 651 zsaddlitovel@seznam.cz,
 37. DD Prostějov 796 01 Prostějov, Lidická 86 zvpscech@pvskoly.cz,
 38. DDÚ Olomouc 772 00 Olomouc, Ústavní 9 reditel@dduolomouc.cz

Moravskoslezský kraj

39. DD Lichnov 793 15 Lichonov 253 dd.lichnov@iol.cz
 40. DD bl. Marie A. Kratochvílové 739 32 Řepiště, Lipová 222 rfilatova@ddrepiste.cz
 41. DD Frýdek Místek 738 02 Frýdek Místek, Na Hrázi 2126 domovfm@centrum.cz
 42. DD Čeladná 739 12 Čeladná 87 surovikova.ddceladna@centrum.c
 43. DD Vrbno pod Pradědem 793 26 Vrbno, nám. Sv. Michala 17 h.vitaskova01@seznam.cz
 44. DD Havířov 736 01 Havířov, Čelakovského 1 reditel.ddhavirov@seznam.cz,
 45. DD Srdce 733 01 Karviná, Vydmučov 10 ddsrdceka@quick.cz,
 46. DD Nový Jičín 741 01 N. Jičín, Revoluční 56 ddnovyjicin@seznam.cz,
 47. DD Příbor 742 58 Příbor, Masarykova 607 demlova@ddpribor.cz
 48. DD Radkov 747 83 Radkov, Dubová 141 dd.dubova@tiscali.cz,
 49. DD Budišov nad Budišovkou 747 87 Budišov n. B., ČSA 718 detskydomov.budisov@c-box.cz,
 50. DD a ŠJ Melč, 747 84 Melč 4 reditelka@dd-melc.cz
 51. DD Opava 746 01 Opava, Rybí Trh 14 reditel@dd-opava.cz
 52. DD Ostrava - Slezská Ostrava 710 00 Ostrava, Na Vizině 28 domov.vizina@seznam.cz
 53. DD Ostrava - Hrabová 720 00 Ostrava, Reymontova 2 a) dd@ddhrabova.cz
 54. DD Ostrava - Slezská Ostrava 710 00 Ostrava, Bukovanského 25 info@ddov-bazaly.cz
 55. DD Loreta Fulnek 742 45 Fulnek, Sborová 81 malinova@ddfulek.cz
 56. DD Heraltice 747 75 Velké Heraltice, Opavská 1 skola@ddheraltice.cz,

Jihomoravský kraj

57.	DD Boskovice	680 01 Boskovice, Štefánikova 2	reditelka@ddboskovice.cz
58.	DD Ivančice	664 91 Ivančice, Široká 42	spec.sk.iva@volny.cz
59.	DD Vřesovice	696 48 Ježov, Vřesovice 243	poms.vresovice@iol.cz
60.	DD Račice	683 05 Račice 1	info@uciliste-racice.cz
61.	DD Lysice	679 71 Lysice, Hodonín Kunšt.48	dd.lysice@bk.orgman.cz
62.	DD Dagmar	616 00 Brno, Zeleného 51	info@dddagmar.cz
63.	DD Mikulov	692 01 Mikulov, Nádražní 26	dd.mikulov@bv.orgman.cz
64.	DD Hodonín	695 01 Hodonín, Jarošova 1	dd.hodonin@ho.orgman.cz
65.	DD Strážnice	696 62 Strážnice, B. Hrejsov 1 255	reditel@domuvek.cz
66.	DD Znojmo	669 02 Znojmo, Hakenova 18	dedomov@quick.cz
67.	DD Tišnov	666 01 Tišnov, Purkyňova 685	strajtova@dd-tisnov.cz
68.	DD Vranov	664 32 Vranov, Žižkova 160	dd.vranov@bo.orgman.cz
69.	DD Brno	639 00 Brno, Jílová 13	zvsi.videnska@bm.orgman.cz

Středočeský kraj

70.	DD a ŠJ Solenice	262 33 Solenice 42	dd-solenice@volny.cz
71.	DD a ŠJ Unhošť	273 51 Unhošť, Berounská 1 293	reditel@dd-unhost.cz
72.	DD a ŠJ Zruč nad Sázavou	285 22 Zruč nad Sázavou, Poštovní 593	2dd-zruc@mybox.cz
73.	DD a ŠJ Nové Strašecí	271 01 Nové Strašecí, Okružní 647	reditel@strasidytko.cz
74.	DD a ŠJ Krnsko	294 31 Krnsko, Horní Krnsko 180	detskydomov@domovkrnsko.cz
75.	DD a ŠJ Kralupy n. Vlt.	278 01 Kralupy nad Vltavou, U Sociálního Domu 438	detskydomovkralupy@iol.cz
76.	DD Racek	256 01 Benešov, Racek 1	racek@cbox.cz
77.	DD Sázava	285 06 Sázava, Benešovská 7	ddsazava@ddsazava.cz
78.	DD Nymburk	288 02 Nymburk, Resslova 612	zsdd@zsdd.cz
79.	DD a ŠJ Pyšely	251 67 Pyšely, Senohrabská 112	hana.jurenova@ddpysely.cz

- | | | | |
|-----|---------------------|-----------------------------------|--|
| 80. | DD Husita | 261 01 Příbram, Dubenec 22 | detskydomovhusita@gmail.com |
| 81. | DD Pepa | 261 01 Příbram, Lazec 2 | dd.pepa@seznam.cz |
| 82. | DD SOS 92, o. p. s. | 262 02 Nový Knín, Korkyně 19 | info@ddkorkyne |
| 83. | DD Lety | 252 29 Dobřichovice, Pražská 151 | monika.waldmannova@ddlety.cz |
| 84. | DD Mladá Boleslav | 293 01 Mladá Boleslav, Na Celně 2 | zvsi@volny.cz |
| 85. | DD Sedlec - Prčice | 257 91 Sedlec - Prčice, Luční 330 | stanislav.urban@ddsedlec.cz |
| 86. | DD Ledce | 273 05 Smečno, Ledce 55 | info@ddledce.cz |

Praha

- | | | | |
|-----|---------------------|------------------------------------|--|
| 87. | DD Klánovice | 190 14 Praha 9, Smržovská 77 | reditelka@ddklanovice.cz |
| 88. | DD Dolní Počernice | 190 12 Praha 9, Národních Hrdinů 1 | dd_dolpoc@volny.cz |
| 89. | DD Radost, o. p. s. | 109 00 Praha 10, Čsl. Tankintů 11 | reznicek@radost-ops.cz |

Plzeňský kraj

- | | | | |
|-----|-------------------|------------------------------------|--|
| 90. | DD Domino Plzeň | 318 00 Plzeň, Vojanova 22 | ddd domino@volny.cz |
| 91. | DD Horšovský Týn | 346 01 Horšovský Týn, Nová Ves 1 | ddhtyn@arcom.cz |
| 92. | DD Staňkov | 345 61 Staňkov, Mathauserova 117 | dd_stankov@seznam.cz |
| 93. | DD Planá | 348 15 Planá, Bezdrůžická 274 | jirikotschy@seznam.cz |
| 94. | DD Tachov | 347 01 Tachov, P. Jilemnického 576 | dd.tachov@atlas.cz |
| 95. | DD Kašperské Hory | 341 92 Kašp. Hory, Náměstí 146 | ddkh@seznam.cz |
| 96. | DD Nepomuk | 335 01 Nepomuk, U Daliborky 278 | ddnepomuk@seznam.cz |

Vysočina

97. DD Jemnice 675 31 Jemnice, Třešňová 748 domov@ddjemnice.cz
98. DD Budkov 675 41 Budkov 1 ddbudkov@iol.cz,
99. DD Hrotovice 675 55 Hrotovice, Sokolská 362 reditel.ddhrotovice@seznam.cz
100. DD Náměšť nad Oslavou 675 71 Náměšť n. O., Krátká 284 ddno@volny.cz,
101. DD Rovečné 592 65 Rovečné 40 ddrovecne@seznam.cz,
102. DD Humpolec 396 01 Humpolec, Libická 928 ddhumpolec@seznam.cz,
103. DD Senožaty 394 56 Senožaty 199 reditelstvi@ddsenozaty.cz
104. DD Telč 588 56 Telč, Štěpanická 111 telc.dr@seznam.cz
105. DD Nová Ves u Chotěboře 582 73 Nová Ves u Chotěboře 1 ddnv@chot.cz,
106. Soukromý dětský domov s.r. o. 675 03 Budišov, Holeje 82 info@sddholeje.cz

Karlovarský kraj

107. DD Aš 352 01 Aš, Na Vrchu 226 anna.ziduv@detskydomov-as.cz
108. DD Cheb a Horní Slavkov 350 02 Cheb, Goethova 16 ddslavkov@volny.cz,
109. DD Plesná 351 35 Plesná, Nádražní 338 detskydomovplesna@seznam.cz
110. DD Mariánské Lázně 353 01 M. Lázně, Palackého 101 domovml@seznam.cz
111. DD Karlovy Vary a Ostrov 363 01 Ostrov, Dukel. Hrdinů 610 ddkvo@ddkvo.cz

Královéhradecký kraj

112. DD Jaroměř 551 01 Jaroměř, Palackého 142 pomskola.jaromer@worldonline.cz,
113. DD Nechanice 503 15 Nechanice, Hrádecká 267 detskydomovnechanice@seznam.cz

- | | | | |
|------|-------------|--|--|
| 114. | DD Broumov | 550 01 Broumov,
Masarykova 246 | ddaspms@cmail.cz |
| 115. | DD Potštejn | 517 43 Potštejn,
Českých bratří 141 | ddpotstejn@ddpotstejn.cz |
| 116. | DD Sedloňov | 517 91 Deštné v O. h.,
Sedloňov 153 | sedlonov.dd@seznam.cz |
| 117. | DD Vrchlabí | 543 01 Vrchlabí,
Žižkova 497 | detsky.d.vr@tiscali.cz |
| 118. | DD Lánov | 543 41 Dolní Lánov 240 | ddzvsdl@volny.cz |

Ústecký kraj

- | | | | |
|------|---------------------------|--------------------------------------|--|
| 119. | DD Žatec | 438 01 Žatec, Volyň.
Čechů 1 015 | ddzatec@seznam.cz |
| 120. | DD Duchcov | 419 01 Duchcov,
Hrdlovská 343 | sekretariat@ddzsduchcov.cz |
| 121. | DD Krásná
Lípa | 407 46 Krásná Lípa,
Smetanova 12 | detskydomov@krlipa.cz |
| 122. | DD Lipová u
Šluknova | 407 81 Lipová u Šluknova
417 | ddlip@interdata.cz |
| 123. | DD Česká
Kamenice | 407 21 Č.Kamen.,
Komenského 421 | info@ddzemedeti.cz |
| 124. | DD Chomutov | 430 01 Chomutov,
Čelákovského 822 | reditel@ddcv.cz |
| 125. | DD Mašťov | 431 56 Mašťov, Zámecká 1 | domov@ddmastov.cz |
| 126. | DD Vysoká
Pec | 431 59 Vysoká Pec 145 | dd.vysoka.pec@seznam.cz |
| 127. | DD
Dlažkovice | 411 15 Třebívlice,
Dlažkovice 1 | reditel@dddlazkovice.cz |
| 128. | DD
Litoměřice | 412 01, LTM,
Čelakovského 8 | reditel@ddlTM.cz |
| 129. | DD Most | 434 01 Most, K. H.
Borovského 2 | ddkhh@edu-most.cz |
| 130. | DD Hora
Svaté Kateřiny | 435 46 H. Sv. Kateřiny,
Dolní 310 | reditelka@ddkaterina |
| 131. | DD Krupka | 417 41 Krupka, Libušín
151 | konecny.r@ddkrupka.cz |
| 132. | DD Tuchlov | 417 65 Ohnič, Tuchlov 47 | ddtuchlov@ddtuchlov.cz |
| 133. | DD Ústí nad
Labem | 400 03 Ústí n. L., | dstrekov.red@volny.cz |

		Truhlářská 16	
134.	DD Ústí nad Labem	400 11 Ústí n. L., Špálova 2	detskydomov@volny.cz ,
135.	DD Tisá	403 36 Tisá 280	ddtisa@volny.cz

Jihočeský kraj

136.	DD České Budějovice	370 01 České Budějovice, Riegerova 1	reditelka@sluchpostcb.cz
137.	DD Písek	397 01 Písek, Šobrova 111	ddpisek@volny.cz ,
138.	DD Boršov nad Vltavou	373 82 Boršov nad Vltavou, Na Planýrce 168	ddborsov@quick.cz ,
139.	DD Horní Planá	382 26 Horní Planá, Sídliště Míru 40	bumbir@seznam.cz
140.	DD Zvíkovské Podhradí	382 26 Zvíkovské Podhradí 42	marie.barabasova@ddzvikov.com
141.	DD Koryto	3884 41 Zbytiny, Koryto 32	picek@rras.cz ,
142.	DD Žichovec	384 26 Strunkovice nad Blanicí, Žichovec 17	reditel@ddzichovec.cz
143.	DD Radenín	391 20 Radenín 1	ddradenin@ddradenin.cz

Použité zdroje

1. Databáze zařízení aktualizovaná k 15. 3. 2014 -
<http://www.fddcr.cz/node/120>
2. <http://www.ddhranice.cz/>
3. <http://www.ddpribor.cz/>
4. <http://ddlety.cz/>
5. <http://ddkasperky.cz/>
6. <http://www.detskydomov-as.cz/>
7. <http://www.ddmastov.cz/>

Diagnostické ústavy

- | | | | | |
|---|-------------------------|------------------------|--------|--|
| 1. Dětský diagnostický ústav, ZŠ a ŠJ | Praha 4 | U Michelského lesa 222 | 141 00 | ddu.praha@volny.cz |
| 2. Diagnostický ústav a středisko výchovné péče | Praha 4 | Na Dlouhé mezi 19 | 147 00 | info@dum-praha.cz
dum@gts.cz |
| 3. Diagnostický ústav pro mládež | Praha 2 | Lublaňská 33 | 120 00 | dius@dius.cz |
| 4. Dětský diagnostický ústav, DDŠ, SVP, ZŠ | České Budějovice | Homole 90 | 370 01 | ddu.homole@volny.cz ;
dduhomole.ved@volny.cz |
| 5. Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a ŠJ | Plzeň - město | Karlovarská 67 | 328 18 | dduplzen@dduplzen.cz ;
weberova@dduplzen.cz |
| 6. Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ, MŠ a ŠJ | Liberec | U Opatrovny 3 | 460 01 | b.lanyova@ddu-liberec.cz ;
p.zicha@ddu-liberec.cz |
| 7. Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a ŠJ | Hradec Králové | Říčařova 277 | 503 01 | ddu@ddu-hk.cz |
| 8. Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a ŠJ | Brno | Hlinky 140 | 603 69 | ddu@ddu.brno.indos.cz |
| 9. Diagnostický ústav pro mládež, SVP a ŠJ | Brno | Veslařská 246 | 637 00 | renata.jezkova@dum-brno.cz ;
jarmila.jankova@dum-brno.cz |
| 10. Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a ŠJ | Olomouc - Svatý Kopeček | Ústavní 9 | 772 00 | reditel@dduolomouc.cz
zastupce@dduolomouc.cz |
| 11. Dětský diagnostický ústav, ZŠ a ŠJ | Bohumín - Šunychl | Bohumín - Šunychl 463 | 735 81 | ddu.bohumin@centrum.cz |
| 12. Diagnostický ústav pro mládež, | Ostrava - | Škrobálkova | 718 00 | petr.krol@dum-ostrava.cz |

Použité zdroje

1. <http://www.msmt.cz/ministerstvo/primo-rizene-organizace-cast-2>
2. <http://dius.cz/>
3. <http://www.ddu-hk.cz/>
4. <http://www.dduolomouc.cz/>

Dětské domovy se školou

- | | | | | |
|---|-----------|------------------|--------|--|
| 1. Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ | Praha 2 | Jana Masaryka 16 | 120 00 | reditelna@ddsp2.cz ;
dvupraha@seznam.cz |
| 2. Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ | Kolín | Býchory 152 | 280 02 | domov@domov-bychory.org ;
dvu-bychory@volny.cz ;
dvu.skola@volny.cz |
| 3. Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ | Liběchov | Rumburská 54 | 277 21 | info@ddslibechov.cz |
| 4. Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ | Načeradec | Načeradec 1 | 257 08 | dvu.naceradec@quick.cz ;
stanislav.urban@worldonline.cz |
| 5. Dětský domov se školou, ZŠ a Prčice ŠJ | Sedlec | Luční 330 | 257 91 | jetrichovice@volny.cz ;
mariesoukupova@tiscali.cz |
| 6. Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ | Klatovy | Měcholupy 2 | 339 01 | bittnerova@ddsmecholupy.cz |
| 7. Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ | Jiříkov | Čapkova 5 | 407 53 | vujir@interdata.cz |
| 8. Dětský domov se školou, ZŠ a | Hamr na | Školní 89 | 471 28 | dvu_hamr@volny.cz |

- | | | | | | |
|-----|---------------------------------|-----------------------|-------------------------|--------|--|
| ŠJ | Jezeře | | | | konopisky@seznam.cz |
| 9. | Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ | Vrchlabí | Al. Jiráskova 617543 01 | | dds.vrchlabi@tiscali.cz |
| 10. | Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ | Horní Maršov | Temný Důl 16 | 542 26 | ddstucek@seznam.cz
dvu@volny.cz |
| 11. | Dětský domov se školou | Chrudim | Čáslavská 624538 62 | | dds-chrudim@dds-chrudim.cz
lenka.kabelova@dds-chrudim.cz |
| 12. | Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ | Jihlava | Dělnická 1 | 586 01 | info@ddssjihlava.cz |
| 13. | Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ | Veselíčko u Beč. | Veselíčko 1 | 751 25 | ddsveselicko@ddsveselicko.cz |
| 14. | Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ | Horní Těrlicko | Horní Těrlicko 561 | 735 42 | dvu.ekonom@mybox.cz
zastupce.dvu@cbox.cz |
| 15. | Dětský domov se školou a ZŠ | Ostrava Kunčice | Jeseninova 4 | 719 00 | ddkuncice@seznam.cz |
| 16. | Dětský domov se školou, ZŠ a ŠJ | Bystřice pod Hostýnem | Havlíčková 547 | 768 61 | dvubph@volny.cz
dvu.bph@sukm.cz |

Použité zdroje

- <http://www.msmt.cz/ministerstvo/primo-rizene-organizace-cast-2>
- <http://www.ddslibechov.cz/>
- <http://wp.ddsmecholupy.cz/>
- <http://www.ddsvrchlabi.estranky.cz/>
- <http://www.ddshornimarsov.estranky.cz/>
- <http://www.dds-chrudim.cz/>
- <http://www.ddssjihlava.cz/>

Výchovné ústavy

1. Výchovný ústav, SVP, ZŠ, PrŠ a ŠJ Praha 9 Čakovická 190 00 51 matousu@klicov.cz
2. Výchovný ústav, střední škola a ŠJ Obořiště Obořiště 1 262 12 red.vum@seznam.cz
prochazkavum@seznam.cz
3. Výchovný ústav, střední škola a ŠJ Kutná Hora Hloušecká 284 01 279 albrecht@vukh.cz
vum@mybox.cz
4. Výchovný ústav, střední škola a ŠJ Jindřichův Hradec Gymnazijní 377 01 118 vum.jh@worldonline.cz
vum.jh@tiscali.cz
5. Výchovný ústav, DDŠ, ZŠ, SŠ a ŠJ Hostouň Chodské náměstí 345 25 131 reditel@vudds-hostoun.cz
zastupce@vudds-hostoun.cz
6. Výchovný ústav, střední škola a ŠJ Terešov Terešov 1 338 10 teresov.vum@seznam.cz
7. Výchovný ústav a ŠJ Nová Role Školní 9 362 25 vum_vunovarole@quick.cz
8. Výchovný ústav, DDŠ, ZŠ, SŠ a ŠJ Žlutice Jiráskova 364 52 344 reditelka@vuzlutice.cz
9. Výchovný ústav, DDŠ, SVP, ZŠ, SŠ a ŠJ Děčín XXXI I-Boletice 70 407 11 info@vuboletice.cz
n.L.
10. Výchovný ústav, střední škola a ŠJ Podbořany Buškovice 441 01 203 vum.buskovice@email.cz
11. Výchovný ústav, DDŠ, ZŠ, SŠ a ŠJ Kostomlaty pod Milešovkou 417 54 168 vudds.kostomlaty@volny.cz
12. Výchovný ústav a ŠJ Podbořany- Pšov 1 441 01 honsova@seznam.cz
Pšov a.sava@seznam.cz

- | | | | | | |
|-----|--|------------------------|---------------------|---------------|--|
| 13. | Výchovný ústav, dětský domov se školou, základní škola, střední škola a školní jídelna | Místo | Místo 66 | 431 58 | reditel@vudds.cz |
| 14. | Výchovný ústav, DDS, SŠ, ZŠ a ŠJ | Chrastava | Školní | 438 463 31 | vudds-chrastava@volny.cz |
| 15. | Výchovný ústav, střední škola a ŠJ | Hostinné | B.Smetany | 543 71
474 | vum.hostinne@tiscali.cz |
| 16. | Výchovný ústav Husův domov a ŠJ | Dvůr Králové nad Labem | Vrchlickéh
o 700 | 544 01 | husuvdomov@husuvdomov.cz
vumhusd@skagent.cz |
| 17. | Výchovný ústav, SVP, SŠ a ŠJ | Černovice | Jiráková | 394 94
285 | vu.cernovice@vucernovice.cz |
| 18. | Výchovný ústav, DDS ZŠ a ŠJ | Počátky | Horní | 617 394 64 | vudm.pocatky@seznam.cz
zastupce.vuddspocatky@seznam.cz |
| 19. | Výchovný ústav, střední škola a ŠJ | Velké Meziříčí | K Rakůvkám | 594 01 | velmez@vuvm.cz
info@vuvm.cz
reditel@vuvm.cz |
| 20. | Výchovný ústav, DDS, SŠ, ZŠ a ŠJ | Moravský Krumlov | Nádražní | 672 01
698 | vudds@seznam.cz |
| 21. | Výchovný ústav, SŠ, I a ŠJ | Olešnice na Moravě | Trpínská | 679 74
317 | dostal@vuolesnice.cz |
| 22. | Výchovný ústav, střední škola a ŠJ | Višňové | Zámek 1 | 671 38 | vumvisno@mboxzn.cz |
| 23. | Výchovný ústav, střední škola a ŠJ | Dřevohostice | Novosady | 751 14
248 | reditel@vumdrevohostice.cz |
| 24. | Výchovný ústav, DDS, ZŠ a SŠ | Šumperk | Vyhlídka 1 | 787 01 | reditel@mybox.cz
dds@dds-spk.cz |

- | | | | | | |
|-----|--------------------------------------|-----------------------|--------------------|--------|--|
| 25. | Výchovný ústav a ŠJ | Žulová | Komenskéh
o 154 | 790 65 | vuzulova@seznam.cz
vureditel@tiscali.cz |
| 26. | Výchovný ústav, střední škola a ŠJ | Nový Jičín | Divadelní
12 | 741 01 | reditel@vumnj.edunet.cz |
| 27. | Výchovný ústav a ŠJ | Ostrava -
Hrabůvka | Slezská
23/49 | 700 30 | reditel@vum.cz |
| 28. | Výchovný ústav, SŠ a ŠJ | Chvalčov | U Revíru
47 | 768 72 | vumchval@volny.cz |
| 29. | Výchovný ústav, SVP
HELP, SŠ a ŠJ | Střílky | Zámecká
107 | 768 04 | sevcik@vumstrilky.cz
vum.strilky@tiscali.cz |

Použité zdroje

1. <http://www.msmt.cz/ministerstvo/primo-rizene-organizace-cast-2>
2. <http://www.vychovnyustavoboriste.cz/>
3. <http://www.vudds-hostoun.cz/>
4. <http://www.vunovarole.wz.cz/>
5. <http://www.vuzlutice.cz/>
6. <http://vuboletice.cz/>
7. <http://vubuskovice.cz/>
8. <http://www.vuhostinne.cz/>
9. <http://www.vupocatky.com/>
10. <http://www.vuddmoravskykrumlov.cz/>
11. <http://www.vuolesnice.cz/>
12. <http://www.vuzulova.cz/>

Příloha č. 3: Odpovědi respondentů a výsledné hodnoty vyhoření

	A	B	C	D	E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	F	EE	PA	DP	EE	PA	DP	
1	Žena	Zástupce ředitele	Dětský domov	10	25	5	6	3	5	0	5	5	5	4	0	0	3	3	6	0	4	4	3	6	3	6	0	60	40	36	0	40	36	0	
2	Žena	Zástupce ředitele	Dětský domov	2	2	5	0	0	5	0	0	5	0	5	0	0	4	0	3	0	0	0	3	5	5	0	5	0	63	8	37	0	8	37	0
3	Žena	Zástupce ředitele	Dětský domov	5	5	0	1	0	4	0	0	4	0	4	0	0	6	0	3	0	0	0	4	7	5	0	6	0	42	4	40	0	4	40	0
4	Žena	Ředitel	Dětský domov	6	6	0	0	0	1	0	0	6	0	6	0	0	6	0	1	0	0	0	6	6	5	0	6	0	51	1	42	0	1	42	0
5	Žena	Ředitel	Dětský domov		34	0	0	0	7	0	0	7	0	7	0	0	7	0	0	0	0	0	7	7	7	0	7	0	53	0	56	0	0	56	0
6	Žena	Ředitel	Dětský domov	25	30	3	2	0	6	0	0	6	1	6	0	0	6	1	4	0	1	5	6	6	0	5	1	49	12	46	1	12	46	1	
7	Žena	Ředitel	Dětský domov	2,5	2,5	0	0	0	6	0	0	7	0	6	0	0	7	0	0	0	0	0	6	7	4	0	7	1	45	0	50	1	0	50	1
8	Muž	Ředitel	Dětský domov	9	25	1	1	0	6	0	3	6	1	6	0	0	6	0	0	0	1	7	7	7	0	6	1	47	7	51	1	7	51	1	
9	Žena	Ředitel	Dětský domov	0,5	14	1	1	0	2	0	0	1	0	3	0	0	6	1	2	0	1	5	4	4	0	2	2	49	6	27	2	6	27	2	
10	Žena	Ředitel	Dětský domov	12	12	3	4	2	5	0	2	5	1	5	0	0	3	0	3	0	1	6	5	5	1	6	2	55	17	40	2	17	40	2	
11	Žena	Ředitel	Dětský domov	4	4	1	3	1	5	0	2	5	2	5	0	0	7	0	4	0	1	5	6	6	1	6	2	54	15	45	2	15	45	2	
12	Žena	Ředitel	Dětský domov	10	18	1	3	1	5	0	1	5	1	3	1	1	1	1	2	0	1	2	2	2	1	1	1	50	12	21	3	12	21	3	
13	Muž	Ředitel	Dětský domov	0,08	0,08	0	0	1	4	0	0	6	0	7	3	0	3	0	0	0	1	3	3	6	0	4	0	53	2	36	3	2	36	3	
14	Muž	Ředitel	Dětský domov	6	11	2	2	0	6	1	4	7	0	5	1	0	4	0	1	0	3	7	3	5	0	3	1	38	12	40	3	12	40	3	
15	Žena	Ředitel	Dětský domov	25	25	2	2	0	5	0	1	7	0	1	0	0	7	2	2	0	0	7	6	7	0	3	3	50	9	43	3	9	43	3	
16	Žena	Zástupce ředitele	Dětský domov	3	10	2	3	2	4	0	3	5	1	5	1	2	5	0	1	0	0	5	3	4	0	3	1	33	12	34	4	12	34	4	
17	Muž	Ředitel	Dětský domov	30	45	1	3	0	6	0	3	6	0	5	0	0	5	1	2	0	1	5	4	4	0	5	4	67	11	40	4	11	40	4	
18	Žena	Ředitel	Dětský domov	13	13	4	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	5	2	0	7	1	1	0	7	1	5	51	26	6	5	26	6	5	
19	Muž	Ředitel	Dětský domov	13	21	3	4	3	5	0	5	6	3	2	1	2	3	3	2	0	3	5	3	4	2	3	2	39	28	31	5	28	31	5	
20	Žena	Zástupce ředitele	Dětský domov	2	5	4	3	0	3	0	3	5	2	5	0	0	2	4	4	0	3	6	6	4	1	4	5	28	24	35	5	24	35	5	
21	Žena	Ředitel	Dětský domov	15	34	3	3	1	4	0	1	6	2	4	0	1	6	1	1	1	1	4	3	6	1	3	3	55	14	36	5	14	36	5	
22	Žena	Ředitel	Dětský domov	3	28	3	2	0	4	1	3	2	1	5	1	1	6	1	1	0	1	5	5	6	0	6	2	50	12	39	5	12	39	5	
23	Žena	Ředitel	Dětský domov	10	10	2	3	4	6	1	5	3	5	5	0	0	3	3	3	0	1	5	5	7	0	5	4	50	26	39	5	26	39	5	
24	Žena	Ředitel	Dětský domov	9	11	3	2	0	6	0	0	6	1	6	2	2	7	2	3	0	2	6	7	6	0	6	1	47	13	50	5	13	50	5	
25	Žena	Zástupce ředitele	Dětský domov	11	12	3	3	0	5	0	4	5	2	6	1	1	3	5	2	4	0	6	3	6	0	2	0	39	19	36	6	19	36	6	
26	Žena	Zástupce ředitele	Dětský domov	8	17	3	3	2	6	0	2	5	2	3	1	3	2	0	3	0	1	3	2	1	0	2	3	57	16	24	7	16	24	7	
27	Žena	Ředitel	Dětský domov	11	11	3	3	2	5	1	3	3	4	3	1	1	4	4	4	1	3	4	3	6	2	3	3	55	28	31	7	28	31	7	
28	Muž	Ředitel	Výchovný ústav	20	31	1	2	0	5	0	2	5	0	6	0	0	6	1	1	0	1	6	6	6	0	6	1	53	8	46	1	8	46	1	
29	Žena	Zástupce ředitele	Dětský domov	1,5	11	5	6	1	6	0	3	4	5	4	1	2	2	5	6	1	1	6	5	4	3	5	3	33	35	36	7	35	36	7	
30	Žena	Ředitel	Dětský domov	5	5	3	1	2	6	0	1	6	2	4	3	1	4	1	2	0	1	6	5	4	2	6	3	44	15	41	7	15	41	7	
31	Žena	Ředitel	Dětský domov	3	20	2	1	1	6	2	2	7	2	6	2	1	6	6	2	0	2	6	6	7	0	1	2	40	18	45	7	18	45	7	
32	Muž	Ředitel	Výchovný ústav	4	25	5	5	0	7	0	2	6	1	5	1	1	5	0	5	0	1	7	5	6	1	3	0	59	20	44	2	20	44	2	
33	Muž	Ředitel	Dětský domov se školou	8	8	0	0	0	7	0	0	7	0	7	0	0	7	0	3	0	0	7	7	7	0	7	0	57	3	56	0	3	56	0	
34	Muž	Ředitel	Výchovný ústav	9	9	1	3	0	5	0	0	7	0	6	3	0	7	1	3	1	1	7	3	3	0	3	0	40	9	41	4	9	41	4	

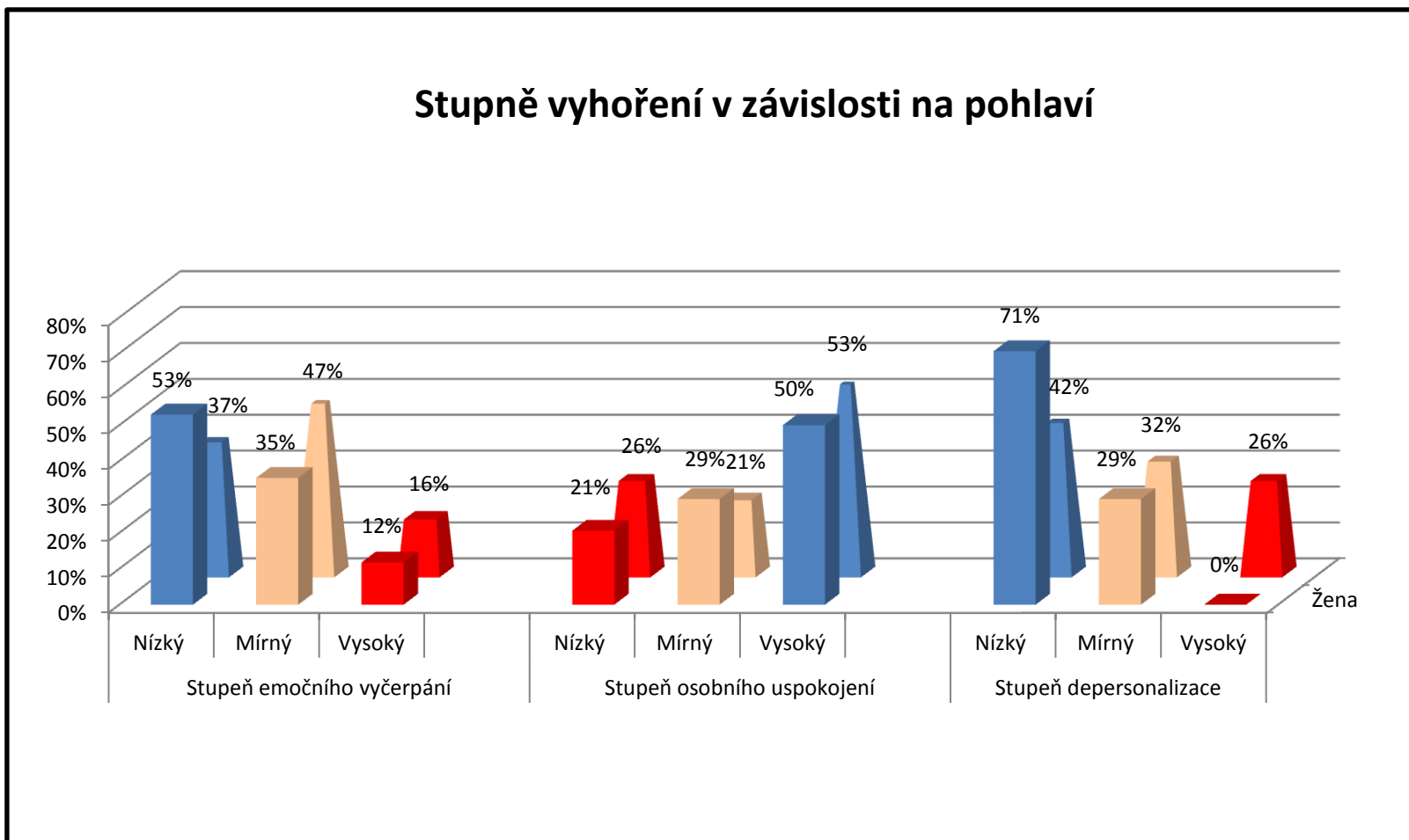
	A	B	C	D	E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	F	EE	PA	DP	EE	PA	DP
35	Muž	Zástupce ředitele	Dětský domov se školou		26	1	0	0	6	0	1	6	0	6	0	0	5	3	1	1	0	6	3	6	0	6	1	58	6	44	2	6	44	2
36	Muž	Zástupce ředitele	Dětský domov se školou	7	14	1	2	1	6	1	2	6	0	6	1	1	6	1	1	1	0	6	5	6	0	6	1	47	8	47	5	8	47	5
37	Muž	Zástupce ředitele	Diagnostický ústav	17	19	2	2	1	3	1	3	4	2	3	1	0	4	1	3	1	3	1	3	3	0	2	2	56	17	23	5	17	23	5
38	Žena	Ředitel	Dětský domov	8	17	3	4	0	3	1	3	4	2	5	1	5	4	2	3	1	2	4	3	5	1	4	2	42	20	32	10	20	32	10
39	Muž	Ředitel	Výchovný ústav	22	26	0	0	0	3	0	0	2	0	7	1	0	2	0	0	2	0	6	7	7	0	7	2	26	0	41	5	0	41	5
40	Muž	Ředitel	Diagnostický ústav	10	20	1	2	1	4	1	2	2	2	3	2	2	5	0	3	1	1	6	6	6	1	6	0	41	13	38	6	13	38	6
41	Žena	Ředitel	Výchovný ústav	2	11	3	5	3	5	1	3	4	2	4	1	1	3	1	2	0	2	5	5	6	3	6	1	37	24	38	4	24	38	4
42	Muž	Ředitel	Diagnostický ústav	8	10	4	2	3	6	2	3	5	1	6	0	0	5	1	2	2	1	6	5	7	0	6	1	55	17	46	5	17	46	5
43	Muž	Ředitel	Dětský domov	24	31	0	2	0	7	0	2	7	0	6	1	0	6	0	0	0	0	7	7	7	0	7	0	55	4	54	1	4	54	1
44	Muž	Ředitel	Dětský domov	15	22	2	1	2	5	1	2	5	3	3	2	2	3	2	2	0	1	3	3	5	1	6	2	42	16	33	7	16	33	7
45	Muž	Ředitel	Dětský domov	12	17	5	2	1	4	3	4	5	2	3	2	1	4	2	2	1	2	5	4	3	2	2	1	42	22	30	8	22	30	8
46	Muž	Ředitel	Dětský domov	8	13	1	1	0	6	1	0	1	0	6	1	1	7	0	1	0	0	6	6	6	0	6	5	34	3	44	8	3	44	8
47	Žena	Ředitel	Dětský domov se školou	15	15	5	3	1	3	0	0	6	0	7	1	1	6	0	0	0	0	6	6	7	0	7	0	47	9	48	2	9	48	2
48	Muž	Ředitel	Dětský domov	8	8	3	2	2	5	3	5	5	2	3	1	2	4	2	2	1	3	4	4	4	0	1	2	56	21	30	9	21	30	9
49	Muž	Ředitel	Dětský domov	4	24	3	2	4	5	2	4	4	3	6	1	3	6	2	2	0	2	6	4	3	1	6	3	50	23	40	9	23	40	9
50	Muž	Ředitel	Dětský domov	3	29	3	2	4	5	2	4	4	3	6	1	3	6	2	2	0	2	6	4	3	1	6	3	50	23	40	9	23	40	9
51	Muž	Ředitel	Dětský domov	3	3	2	3	3	4	2	2	4	3	4	3	2	4	1	3	0	3	5	3	3	1	3	3	46	21	30	10	21	30	10
52	Žena	Ředitel	Výchovný ústav	17	29	3	3	2	6	1	2	2	2	2	2	5	2	2	1	1	2	6	5	2	2	1	4	19	30	7	19	30	7	
53	Muž	Ředitel	Dětský domov	10	13	3	4	2	6	1	3	4	1	4	1	2	4	1	2	3	1	5	4	4	1	4	3	50	18	35	10	18	35	10
54	Žena	Ředitel	Dětský domov	13	27	3	3	1	6	1	3	6	1	5	1	2	3	0	3	1	3	6	5	6	3	6	6	59	20	43	11	20	43	11
55	Muž	Zástupce ředitele	Dětský domov se školou	13	15	2	3	1	6	1	2	7	1	7	3	1	7	4	2	7	2	7	3	7	1	7	1	38	18	51	13	18	51	13
56	Muž	Zástupce ředitele	Dětský domov	15	15	3	3	1	4	3	6	6	4	5	3	3	3	1	3	1	1	5	5	7	1	1	1	41	23	36	11	23	36	11
57	Muž	Ředitel	Výchovný ústav	10	25	3	1	2	5	1	3	4	4	2	1	1	2	4	2	4	4	5	4	6	3	3	1	46	26	31	8	26	31	8
58	Muž	Zástupce ředitele	Výchovný ústav	2	9	1	4	5	4	2	5	2	4	3	0	1	3	5	4	6	3	2	4	2	2	5	4	36	33	25	13	33	25	13
59	Muž	Ředitel	Dětský domov	20	20	3	3	2	4	0	5	4	3	6	6	0	5	2	3	5	4	6	6	6	1	5	1	48	26	42	12	26	42	12
60	Žena	Zástupce ředitele	Diagnostický ústav	6	20	2	1	0	7	0	3	5	1	5	0	0	3	1	2	1	1	6	6	7	0	1	0	57	11	40	1	11	40	1
61	Muž	Ředitel	Výchovný ústav	4	12	4	3	5	4	1	3	4	3	4	5	2	5	4	1	5	6	2	4	4	4	1	1	44	33	28	14	33	28	14
62	Muž	Zástupce ředitele	Diagnostický ústav	2	5	0	2	4	2	7	4	4	1	7	1	1	5	1	1	6	5	3	2	5	0	6	1	36	18	34	16	18	34	16
63	Muž	Zástupce ředitele	Dětský domov	4	4	2	2	2	2	0	5	5	4	1	5	3	5	2	1	2	1	5	5	4	1	2	5	43	20	29	15	20	29	15
64	Muž	Ředitel	Výchovný ústav	7	21	2	5	4	6	7	3	5	6	3	1	2	6	4	4	1	1	6	5	6	1	2	6	44	30	39	17	30	39	17
65	Muž	Ředitel	Dětský domov	10	15	5	4	1	6	2	2	3	2	5	3	4	6	2	4	2	3	4	5	6	2	5	4	52	25	40	15	25	40	15
66	Muž	Ředitel	Dětský domov	4	31	4	4	2	2	3	4	1	3	3	5	4	1	5	4	3	4	1	4	4	2	3	4	52	32	19	19	32	19	19
67	Muž	Zástupce ředitele	Diagnostický ústav	20	28	2	3	2	5	1	3	5	3	5	2	4	4	3	2	1	2	5	5	6	0	5	1	51	20	40	9	20	40	9
68	Žena	Ředitel	Dětský domov se školou	14	17	7	6	4	7	1	5	7	7	5	0	2	1	5	6	1	3	6	3	7	4	3	3	49	47	39	7	47	39	7
69	Muž	Zástupce ředitele	Dětský domov	17	17	5	6	4	5	5	5	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	5	2	2	36	49	38	25	49	38	25
70	Muž	Zástupce ředitele	Dětský domov	4	7	4	3	1	7	2	2	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	5	3	4	0	4	4	31	22	34	15	22	34	15

	A	B	C	D	E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	F	EE	PA	DP	EE	PA	DP
71	Žena	Zástupce ředitele	Dětský domov	12	15	2	2	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	0	1	2	2	3	4	5	2	2	3	40	17	25	12	17	25	12
72	Žena	Ředitel	Dětský domov	20	29	2	3	3	4	0	1	1	2	6	1	1	4	2	3	0	2	6	6	6	0	3	2	49	18	36	4	18	36	4

Legenda: EE, DP		
Nizký	Mírný	Vysoký

Legenda: PA		
Vysoký	Mírný	Nizký

Příloha č. 4: Graf udávající stupně vyhoření v závislosti na pohlaví



Příloha č. 5: Slovní hodnocení na téma negativa profese

F	
1	Moje profesní "vyhoření" se nevztahuje na děti, ale na dospělé pracovníky, protože výchova je týmová práce. Přetěžuje mě velká administrativa, která je sice nezbytná, ale nelze rozdělit mezi více lidí (omezené mzdové prostředky)
2	negativa - pouze soudní zařazování dětí do DD, zaměstnává mě neúplná, nedostatečná písemná práce vychovatelů, zbytečná - elektronická i písemná dokumentace
3	Moje práce mě spíše nabíjí a přináší uspokojení, mám ji velmi ráda.
4	Administrativa
5	Papíry a zbytečná byrokracie. Nové a nové zákony, které spíše zatěžují, než pomáhají.
6	negativní postoj neziskových organizací a některých pracovníků MPSV, špatná a laxní práce některých OSPOD a neodborné rozhodování soudců, pozdní umístování dětí do DD (poruchy chování, záškoláctví, návykové látky, citová plochost...) velká administrativní zátěž
7	Neustálé vyplňování tabulek a shánění financí pro organizaci.
8	
9	
10	zbytečná legislativa nedomyšlené zákony hloupost lidí
11	narůstající administrativa, stále se měnící legislativa
12	administrativa
13	
14	x
15	Názor společnosti na ústavní výchovu, nezájem státu o přechod dětí do života. Lhostejnost soudů, zda dítě vrátí do rodiny, kde bylo dříve týrané, hlavně že nebude v ústavu a splníme si kvótu návratnosti dětí do rodiny.
16	Negativum spatřuji pouze v povinnosti udržovat kontakt svěřeného dítěte s rodiči a to za každou cenu. Dítě se tak pravidelně vrací při návštěvách domů do prostředí absolutně nevyhovujícího, k rodičům, kteří pijí, jsou vulgární a dochází tam ke konfliktům. Veškerá snaha z naší strany je potom nulová.
17	Nutno upravit zák.č. 109/2002, již plně nevyhovuje podmínkám výkonu ústavní výchovy v DD.
18	Neinformovanost ze strany médií, lidí, kteří vůbec nic neví o těchto zařízeních, drzost zletilých klientů
19	Přílišná administrativa, neobjektivní náhled veřejnosti na Dětské domovy a naši práci.
20	neustálá novela zákonů, směric a to zejména těch co předtím fungovaly. Věčné "papírování" a tím dítě více zaznamenává že je "papírové" neustále musí být na vše víc a víc formulářů, dotazníků, povolení.
21	Administrativa, neustálé změny v zákonech, na to navazuje stále nové vypracovávání interních předpisů, řádů a jiných nesmyslů.
22	administrativa zrušení funkce diagnostických ústavů
23	Neřekla bych, že je něco zbytečné. Práce mne baví. Je velmi kreativní. Negativum vidím v kolektivu zaměstnanců, kteří si často řeší sami sebe a nevěnují se dostatečně dětem. Nemají nápady. Jsou takovými "dělníky" bez zájmu o cokoli nového. Z toho jsem unavená.

F

24	Nesmyslná legislativa
25	Negativa - nespolupracující rodiče, rodiny, ale i úřady, někteří kolegové ...
26	Administrativa
27	stále se měnící legislativa
28	nesmyslné zákony, zbytečná administrativa
29	přílišná administrativa
30	nedostatečné propojení legislativy, negativní ohlas veřejnosti na smysl práce ústavních zařízení, odpor rodičů, opoziční chování soc. odborů
31	přílišná administrativa (výběrová řízení na nákup věcí, investiční záležitosti), málo času na práci s lidmi
32	nedokonalá legislativa, zbytečné papírování, nekompetence legislativců
33	Negativa - nerovnost mezi právy a povinnostmi dětí - nedostatečné pravomoci k řádnému zajištění výkonu ústavní a ochranné výchovy - aby nařízení soudu plnila svůj účel - postavení a zastání pedagoga ve společnosti Zaměstnává - byrokracie a přebujelá administrativa - postavení společnosti ve vztahu k zajištění plnění zákonem stanovené povinnosti povinné šk. docházky u dětí
34	
35	
36	Výchovná opatření u dětí které mají závažnou etopedickou zátěž nejsou pružná. S novelou zákona o přemístění dětí v rámci ústavní péče rozhodují soudy a ne diagnostické ústavy. Systém není pružný. Soudy pracují hodně pomalu a zdlouhavě. Výchovný efekt se tak ztrácí, tedy mnohdy je nulový. Chybí pružné opatření.
37	Dopady nového občanského zákoníku - tím mám na mysli nemožnost přemístit dítě když je třeba, ale čekání na rozhodnutí soudu.
38	Zbytečná byrokracie, administrativa, zákony, které ne vždy jsou na naší straně.
39	administrativa, nulová angažovanost zřizovatele v oblasti podpory a metodického vedení
40	Byrokracie, neustálý nárůst administrativy, komunikace mezi jednotlivými rezorty, organizacemi, institucemi.
41	jednoznačně nárůst administrativy, nesmyslných hlášení a statistik
42	Špatná legislativa - zejména vliv nového OZ, ale i špatná školská legislativa. Polopravdy a lži uváděné v médiích a přejímané veřejností v oblasti péče o děti s poruchami chování, výrazná nestabilita v postojích zřizovatele (MŠMT) k problematice péče o ohrožené děti.
43	zbytečná administrativa statistika netýkající se klientů neodbornost
44	byrokracie
45	Pokud se kumulují problémy a do toho akce (víkend), tak jste v zápřahu dlouhou dobu. Není pak třeba čas si od úkolů odpočinout. Je třeba více aktivit na odragování.
46	Zákony, nepochopení, neinformovanost
47	zvýšená administrativa
48	Někdy je to pocit marnosti a beznaděje, když vidím, že naše práce nepřináší takové výsledky, JAKÉ BYCHOM SI PŘÁLI. Ale bereme to prostě jako fakt.
49	
50	Administrativa, některé legislativní změny

F	
	- nejednotnost mezi pedagogickými zaměstnanci - malá úspěšnost zařazení dětí do života po ukončení
51	- neplacení ošetřovného ze strany povinného a povinnost vyměřování a vymáhání Dětským domovem. - časté a nelogické legislativní změny / viz. nový občanský zákoník a změna při rozhodování o přemístění dětí do jiného zařízení s nařízenou ÚV. - diagnostické pobyty, rediagnostika.... /
52	Velký nárůst "papírování", neustálé vyplňování nesmyslných tabulek a opakované, nedostatečné metodické vedení. Většinou je to "papír pro papír!" Malý prostor pro práci s dětmi. Nehodnotí se, jak pracujeme s dětmi, ale zda máme vše vyplněné.
53	administrativa
54	Negativa-negativní přístup k dětským domovům
55	
56	birokratická agenda, zřizovatel
57	Práce s lidmi
58	legislativa zbytečná papírová byrokracie
59	byrokracie
60	Změny legislativy, jejich negativní dopad na klienty.
61	
62	administrativa
63	Částečná neschopnost a flexibilita pedagogického sboru. Zbytečná je byrokracie jako všude.
64	MŠMT, Diagnostické ústavy
65	administrativa, legislativa, média,
66	papírování, nemožnost proti agresivitě dětí
67	Nesmyslná legislativa, zákony, papíry, formuláře, stav společnosti a této země.
68	byrokracie, zbytečné papírování, nadměrné kontroly, nedostatečná spolupráce se zřizovatelem
69	Zbytečná administrativa, minimální úspěchy
70	Je velmi těžké v DD naučit děti vážit si věci, peněz, apod. Poskytujeme jim "full-service". Zbytečně moc papírování..
71	
72	papírová agenda, nesmyslné tabulky, hlášení apod. restrikce ze strany MPSV, neobornost lidí na ministerstvech MŠMT a MPSV

Příloha č. 6: Slovní hodnocení na téma pozitiva profese

G	
1	Velmi si cením i malého pokroku ve výchově dětí, těší mne jejich důvěra, dobré zařazení do života po odchodu ze zařízení.
2	práce s dětmi, doučování převážně matematiky, chemie, sport - plavání, florbal, kopaná
3	Moje práce je různorodá, jsem s dětmi, pracuji v projektech, něco v kanceláři aj.
4	práce s lidmi - zaměstnanci (DD a ZDVOP) práce s klienty (3 - 26 let) manažerská práce
5	Smysluplnost . Uspokojení z pomoci dětem.
6	tým lidí, kteří věří v důležitost naší práce a že se daří z většiny našich dětí vychovávat dobré lidi
7	Každodenní komunikaci s klienty.
8	
9	
10	pomoc dětem naplnění z práce různorodá práce finanční ohodnocení
11	každodenní čas věnovaný dětem a kolektivu zaměstnanců, nacházení společné řeči všech zaměstnanců ve výchově dětí, pozitivní výsledky v uplatňování výchovných pravidel, pravidelná spolupráce s psychologem a jeho supervize
12	osobní práci s klienty a zaměstnanci
13	
14	x
15	Pomoc napravit dětem pošramocené dětství. Nemáme zde gangy. DD nepotřebuje šetřit peníze pro osobní potřebu , na rozdíl od pěstounských rodin.
16	Je dobré, že pokud jsou děti umístěné v DD, dokončí vzdělání na ZŠ a ve většině i vzdělání střední, což by se jim v případě ponechání v nevyhovující rodině určitě nepodařilo.
17	Pomoc potřebným dětem.
18	že přes všechny úskalí jsem v pohodě a snažím se zařízení vést tak jak doposud(vzkvétá a děláme dobré věci)
19	Budování kolektivních vztahů je na dobré úrovni a stále na tom pracujeme.
20	nadšení malých dětí, úspěchy při vysvědčení, radost z vánočních dáreků, pomoc od dětí, kdy Vám zrovna není nejlépe a ony se začnou víc a víc snažit :)
21	Opravdovou pomoc dětem, které to potřebují a díky pobytu v dětském domově (podle zpětné vazby) mohly svůj samostatný život začít jinak, než jejich rodiče a být v dnešní době i velmi úspěšní.
22	práce s lidmi kreativita
23	že přináší každý den nové situace. Nutí mne řešit mnohdy i neřešitelné. Mám radost, když se to podaří. Mám radost, když jsou děti spokojené.
24	Mám radost, když jsou zaměstnanci spokojeni a chápou smysl své práce.
25	Rozsah a pestrost práce
26	Rozmanitost, dny nejsou stereotypní. Ač se to nezdá, při práci s dětmi se stráme pomaleji. :-)
27	Práce s lidmi - různorodost problémů můžu pomoci druhým
28	možnost působit na klienty a zaměstnance, možnost vedení a profilace zařízení

G	
29	rozmanitost klientů
30	různorodost, možnost profesního růstu, práce v týmu, spolupráce s odborníky a institucemi
31	částečná volnost rozhodování
32	různorodost práce, dosahování pozitivních výsledků s klienty, možnost pomáhat
33	Že tato zařízení ještě existují
34	
35	
36	Neustálou snahu děti motivovat a připravit je na reálný život ve společnosti. Aby se staly řádnými pracujícími občany a ne přitěžili společnosti se závislostí na sociálních dávkách.
37	To, že jsem zařazen i do služeb u dětí a mám možnost trávit s nimi alespoň jednou týdně čas třeba sportováním, nebo při nějaké kreativní činnosti.
38	Příjemný pocit, pokud můžeme nějakému dítěti zlepšit dětství a zajistit šťastný život.
39	práce s lidmi, flexibilita, možnost vzdělávání
40	Smysl práce, zaměření, pestrost, možnost osobního růstu.
41	Nikdy není žádný den stejný, mění se klienti a s nimi atmosféra, dynamika skupiny, není čas se nudit. Každý klient má jiný příběh, a to mě na tom baví. Jsem taky ráda za posun v přístupu ke klientovi a jeho rodině obecně, snažili jsme se v zařízení o jiný přístup už dřív, ale neměli jsme oporu ani v zákoně, ani z odborných kruhů. Jsem ráda za to, že se konečně můžeme s dalšími zainteresovanými stranami kolem klienta setkávat častěji, že ta práce začíná mít ještě větší smysl.
42	Řadu skvělých spolupracovníků, materiální a ekonomické zabezpečení, děti, které k nám přicházejí vystrašené a negativistické a odcházející spokojené a pozitivně naladěné
43	pomáhající profese většinový kolektiv naladěný na oblast podpory a rozvoje dětí a mládeže pozitivní práce s mládeží nabízející setkání s bývalými klienty
44	práce v dobrém kolektivu spolupracovníků
45	Úspěch a pochvala dětí.
46	některé změny zákonů, posun společnosti
47	
48	Pozitivní je vždy dobrý výsledek, poděkování, splnění cíle. Pozitivní je spíše převládající optimismus, přes některé neúspěchy. Pozitivní je práce s dětmi, byť nejsou dle našich představ. Apod.
49	
50	Podpora zřizovatele
51	- spokojenost dětí - zapojení do volnočasových aktivit, výchovná činnost - pokrok ve vzdělávací činnosti - spontánnost a upřímnost dětí k vychovatelům - sociální citění a spolupráce firem, sponzorství a nadační činnost
52	Práce s dětmi. Možnost dětem pomáhat. Úspěchy dětí (sebemenší) mě naplňují. Prožívám s nimi chvíle radosti.
53	varibialita
54	Intenzivní pomoc dětem, jejich příprava do samostatného života, navázání "přátelství" na celý život.

G	
55	
56	rozmanitost práce, nové věci, pomoc, platnost
57	Práci s lidmi
58	možnost realizace
59	změna přístupu ke klientům
60	Možnost kreativity jako takové, možnost reagovat na aktuální potřeby terénu.
61	
62	dobrý pracovní kolektiv
63	Hlavně zkušenost, kterou nezískáte nikde jinde, a to, že pedagogický sbor se již transformuje k lepším výkonům.
64	
65	práci s dětmi, začlenění dětí do spol. po odchodu z DD, soutěže dětí, aj.
66	občasné dobré výsledky klientů ve škole i v chování
67	
68	úspěšnost některých dětí
69	Společenská obětování se
70	Snažíme se udržovat kontakt dítěte s biologickou rodinou.. Děti vědí, že doma není v DD..
71	
72	práce s dětmi, s psycholožkou, terapeutkou, sponzory, dobrovolnými pracovníky

Příloha č. 7: Slovní hodnocení na téma supervize, hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba a podpora

H	
1	Neprovádí /bohužel!/.
2	ne
3	Supervize není hodnocení zaměstnanců! Supervize v našem zařízení probíhá cca 6x do roka, vidím ji jako velmi přínosnou.
4	pravidelné supervize - individuální, skupinové, týmové případové konference pravidelné hodnocení a sebehodnocení všech zaměstnanců setkávání zaměstnanců mimo pracoviště - společné společenské akce (divadlo, bowling, pracovní výjezdy) - najímání firem - př. svět zážitků, apod. (pozn. jsem psycholog, supervizor, psychoterapeut, lektor, poradce se soukromou praxí v oboru více než 20 let)
5	Neprovádíme
6	sebehodnocení v rámci týmu
7	Supervize
8	
9	
10	Provádí se hodnocení zaměstnanců, přínos vidím veliký. Stále se snažím o jeho vylepšení. Supervizi zatím neprovádíme, ale připravuji ji. Problém je najít dobrého supervizora.
11	kromě výše zmiňované spolupráce s psychologem, jsem přistoupila poprvé k hodnocení zaměstnanců v červnu 2014 za školní rok 2013/2014 a budu v nich dále pokračovat za účelem upevnění nově vytvořeného profesionálního kolektivu lidí, kteří přistupují ke své práci s láskou a asertivitou
12	Ne
13	Hodnocení bude probíhat formou sebehodnocení a následného hodnocení ředitelem zařízení.
14	ano, evaluace, sebeevaluace
15	Sebehodnocení vlastní práce včetně jednotlivých výchovných procesů, supervize.
16	
17	Hodnotící pohovory, hospitace a průběžné kontroly. Podle podkladů posledního hodnocení provádím srovnání. Zpětná vazba je plně dostačující, konstruktivní. Důležitou složkou je sebehodnocení samotných zaměstnanců
18	pouze sebehodnocení
19	Hodnocení v rámci porad, s vedoucími pracovníky. Přínosem je. Motivujeme zaměstnance k lepším výkonům nenárokovými složkami platu.
20	ne neprovádí. Jezdí za námi milý psycholog z jedné nadace, ale supervizi jsme již dlouho neměli. Hodnocení probírá 1x měsíčně na pedagogických poradách.
21	Neprovádí.
22	ČŠI, porady. Supervize je finančně náročná

H

23	Supervize jsme vyzkoušeli, ale nebyl o ně zájem. Možná to bylo osobou supervizora. Spíš se ale domnívám, že nezájmem ze strany zaměstnanců. Převládá názor, že všechno vědí nejlépe a už se nic učit nemusí. Jsou mentálně i věkově staří. Škoda.
24	Hodnocení zaměstnanců, individuální neformální rozhovory a společné akce, které za přínosné určitě považuji...
25	Hodnocení v rámci porad, bývá spíše obecnější, kratší a především v kladném slova smyslu. Výjimečně bývá něco konkrétnímu zaměstnanci "vytýkáno", ale někdy se to stává - upozornění ostatním zaměstnancům, ať se podobné chyby nestávají. Občas osobní pohovory, dle potřeby, když je zapotřebí něco dořešit.
26	Ano, supervizi máme, chodí i vedoucí pracovníci - určitý přínos je cítit.
27	osobní hodnocení zaměstnanců, supervize přínosný je
28	supervizní činnost cca. 4x za školní rok, dle mého názoru velmi přínosná
29	
30	hodnotící pohovor jsme pod supervizí profesionálního supervizora
31	supervize
32	intervize, hodnocení čtvrtletně přímými nadřízenými
33	Hodnocení - ano Supervize - skupinová interní Zpětná vazba, podpora - týdně v rámci porad, DVPP
34	Cílem je pro všechny mít veškeré informace a nastavení jednotného individuálního výchovného procesu Ano - hodnocení zaměstnanců - supervize - dotazníkové ankety vše je přínosné
35	
36	V pravém slova supervize se neprovádí. Máme vikendy pod vedením lektora na se zaměřením na psychosociální dovednosti a sebereflexe.
37	V současnosti bohužel neprovádí.
38	Supervizi nevyužíváme.
39	evaluační pohovory, supervize (posláním supervize není hodnocení, ale podpora kolektivu), oba nástroje jsou přínosné
40	Osobní dotazník, supervize, intervize.
41	Máme několik let supervizora, uvítala bych častější frekvenci setkání. Formou intervize na formálních poradách i neformálně v užších skupinách. Každý měsíc při předávání výplatnice vedoucí pracovník hovoří se zaměstnancem, zhodnotí jej, zaměstnanec má možnost reagovat.
42	Supervize - ano, jsme však omezeni financemi, pravidelné setkávání s pracovníky - prostor pro vlastní pohled na práci zařízení, podpora vzájemného setkávání pracovníků různých součástí našeho zařízení (DDŠ, SVP, DDÚ) a předávání zkušeností, nové pohledy na řešení problémů dětí, podpora dalšího vzdělávání pracovníků formou absolvování dlouhodobých sociálněterapeutických a psychoterapeutických výcviků. Všechny tyto formy považuji za přínosné.

H

43	Supervize byla zajištěna na základě souhlasu celého kolektivu. Proběhla celkem třikrát. Supervize se však ukázala neprofesionální a neetická - porušující základní pravidla stanovená Evropskou asociací pro supervizi. Byla příliš drahá a nakonec došlo k deziluzi zaměstnanců a narušení vztahů v kolektivu. V anonymním dotazníku zaměstnanci hodnotili supervizi jako "ztrátu času", "plkání o ničem" apod. V současné době jsme ve fázi získání opětovné důvěry v supervizi. Pro zaměstnance jsou organizována setkání a školení s uznávanými supervizory, psychoterapeuty, psychology i psychiatry.
44	supervize - akreditovaný supervizor
45	Supervize zaměstnanci mají. Hodnocení od vedoucích pedagogů - jednou za cca 2 roky.
46	supervize ne, občas setkání s oboustranným hodnocením
47	osobní pohovory se zaměstnanci 1 -2x ročně, supervize 1x měsíčně
48	Příliš ne. Snažíme se o problémech pravidelně - nejméně jednou za měsíc -diskutovat a společně je řešit.
49	
50	Hodnocení v rámci hospitaci
51	Supervize v našem Dětském domově neproběhla a rád bych využil možnosti Supervizora v našem Dětském domově.
52	Pracovníci našeho zařízení pracují pod supervizí. Vidím jí jako přínosnou.
53	ne
54	Supervize neprobíhá. Individuální hovory...dle potřeby
55	
56	neprovádí - bohužel
57	Ne
58	supervize - vyřikání problémů, ošetření samotných pracovníků
59	osobní pohovor
60	Průběžné hodnocení, sdílení v rámci porad, individuálních rozhovorů, intervizí. Supervize. Zpětná vazba je většinou přínosná pro další práci.
61	
62	supervize otevřená komunikace - nic není tabu a všechny strukturální úrovně na pracovišti spolu dobře komunikují a vychází
63	Hodnocení zaměstnanců se v našem zařízení provádí každý rok a momentálně probíhá i supervize. Je to skvělý screening zaměstnanců, který zároveň dokáže stmelit kolektiv. V našem případě supervize pomohla zařízení ve velké míře.
64	supervize
65	ano provádíme, přestože jsme malý DD - 24 dětí a 11 pedagogů, všechny během týdne vidím a mluvím s nimi.
66	supervize ne, hodnocení ano, přínos je částečný
67	Ano, je přínosný
68	supervize týmová, jedna skončila, skoro žádné výsledky, hledáme nového supervizora
69	Hledání vhodného supervizora trvá několik let. Ještě jsme vhodného supervizora nenašli.
70	Pravidelná supervize (jednou za cca 8 týdnů), plus půlroční hodnocení zaměstnanců s nadřízeným.. Supervize přínosná určitě je..
71	
72	Ano a je to velmi přínosné