

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

Obor: Školský management

**ZÁTĚŽOVÉ FAKTORY V PRÁCI ŘEDITELE  
ŠKOLY ČI ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ**

**STRESS FACTORS IN THE WORK OF THE DIRECTOR OF  
SCHOOL OR SCHOOL INSTITUTION**

Bakalářská diplomová práce

**Mgr. Marcela Nováková**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Petra Vávrová

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Hradci Králové dne 22. března 2013

.....

Děkuji PhDr. Petře Vávrové za vedení této mé práce a za všechny cenné rady a ředitelům základních a středních škol Královéhradeckého kraje za ochotné zapojení do dotazníkového šetření.

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: Nováková Marcela

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název diplomové práce: Zátěžové faktory v práci ředitele školy či školského zařízení

Počet znaků: 74 075

Počet příloh: 7

Počet titulů použitých zdrojů: 19

Klíčová slova: zátěž, zátěžový faktor, stres, ředitel, manažer

Krátká a výstižná charakteristika bakalářské práce:

Bakalářská práce se zabývá problematikou zátěže u ředitelů škol a školských zařízení. Teoretická část se v obecné rovině věnuje vysvětlení pojmů zátěž a zátěžový faktor, včetně jejich kategorizací, a dále představuje pozici ředitele školy a školského zařízení, aktuální podmínky pro jeho práci a náročnost výkonu této pozice v souvislosti s pracovní zátěží. Praktická část je zacílena na identifikaci míry psychické zátěže dotazovaných ředitelů základních a středních škol Královéhradeckého kraje, včetně zjištění nejvýznamnějších faktorů, které se k jejich zátěži přispívají.

Annotation

The bachelor thesis focuses on the topic of physical and mental strain for the heads of schools and educational institutions. The theoretical part is devoted to the explanation of terms stress and the stressor in general, including their categorization, then it shows the position of heads of schools and educational institutions, the actual conditions for their work and the demands of this position in connection with the workload. The practical part is aimed at the identification of the degree of mental stress of the

interviewed heads of basic schools and educational institutions in the region of Hradec Králové considering the main factors causing the stress situations.

# Obsah

Úvod .....	8
I. Teoretická část .....	10
1 Zátěž .....	10
1.1 Zátěžové faktory .....	12
1.2 Druhy zátěže .....	16
1.2.1 Biologická zátěž .....	18
1.2.2 Fyzická zátěž .....	18
1.2.3 Psychická zátěž.....	19
1.2.4 Pracovní zátěž.....	19
1.3 Příznaky zátěže .....	21
1.3.1 Fyziologické příznaky .....	21
1.3.2 Psychické příznaky .....	21
1.3.3 Behaviorální příznaky .....	22
1.4 Řešení zátěže .....	22
1.5 Následky zátěže .....	23
1.5.1 Zátěž a stres .....	23
1.5.2 Syndrom vyhoření .....	25
1.5.3 Prevence stresu .....	25
2 Ředitel školy a školského zařízení .....	27
2.1 Předpoklady pro výkon funkce.....	27
2.2 Povinnosti a odpovědnost.....	30
2.2.1 Povinnosti a odpovědnost v oblasti řídicích pravomocí.....	31
2.2.2 Povinnosti a odpovědnost v oblasti rozhodování o právech a povinnostech v oblasti státní správy.....	34
2.3 Ředitel a zátěž .....	34
II. Praktická část .....	38
3 Cíl šetření .....	38
3.1 Dílčí cíle a výzkumné otázky .....	38
3.2 Užité výzkumné metody.....	39
3.3 Zkoumaný soubor .....	40
3.4 Analýza a interpretace výsledků.....	44

3.4.1	Délka týdenní pracovní doby .....	44
3.4.2	Míra zátěže .....	45
3.4.3	Zátěžové faktory .....	53
4	Shrnutí šetření.....	66
5	Diskuse .....	68
	Závěr.....	70
	Seznam použitých zdrojů .....	71
	Seznam obrázků, grafů a tabulek .....	73
	Přílohy .....	75

## Úvod

**„Kdo se nestresuje, není manažer.“**

Tento slogan jsem onehdy četla v titulku jednoho článku v Hospodářských novinách a také čím dál častěji vnímám jako zažitou pravdu v současné společnosti. Jako bychom podvědomě slýchali: „Chceš být vedoucí? Pak musíš počítat se stresem! Nestresuješ se? Pak asi nevykonáváš svou práci pořádně!“ Pozice vedoucího pracovníka je prostě automaticky spojována se zátěží a se stresem jako očekávaným předpokladem.

Dle výsledku průzkumu, který prováděla Hospodářská komora v r. 2008, stresové situace zažívá 58,4 % z 1 200 oslovených českých manažerů a 57 % jich pracuje více než 10 hodin. „Permanentní tok stresových situací, nemají čas na rodinu, cpou do sebe podpůrné prostředky a energetické nápoje. Takový je obraz 'typického českého šéfa' podle průzkumu Hospodářských novin.“ (Článek Exkluzivně: Pětina manažerů dopuje, aby zvládla stres, dostupný na <http://byznys.ihned.cz/c1-23567760-petina-manazeru-dopuje>) A jak jsou na tom manažeři ve školství? Jsou na tom stejně, lépe či hůře než naši podnikatelé? Ačkoliv jsem delší dobu hledala různé zdroje, kde bych se tyto informace mohla dozvědět, neobjevila jsem žádný. Pouze částečně se tohoto tématu dotkla práce M. Prášilové (Prášilová, 2008) a na několik dílčích informací jsem narazila v dostupných bakalářských pracích.

Vzhledem k tomu, že taktéž pracuji na pozici manažera, a to konkrétně ve funkci ředitele školského zařízení, své práci se v průměru věnuji minimálně 10 hodin denně a osobně ji vzhledem k šíři povinností, míře odpovědnosti a hlavně nestabilitě rezortu považuji za poměrně dost zatěžující a stresující, zajímá mne, jak zátěž při výkonu své ředitelské funkce vnímají ostatní kolegové v rezortu školství. Využiji tedy možnosti zpracovat svou bakalářskou práci právě na toto téma.



Hlavním cílem celé práce bude poukázat na náročnost práce ředitele v podmínkách současného školství.

Cílem teoretické části bude zmapovat pojmy zátěž a zátěžový faktor a představit různé způsoby jejich kategorizace a charakteristik. Dále tato část bude pokračovat představením pojmu ředitel školy a školského zařízení z pohledu právních norem, objasněním předpokladů pro výkon této funkce a shrnutím jeho základních povinností a odpovědnosti. Při zpracování této části bude využito metody studia odborné literatury a analýzy právních norem.

Cílem praktické části bude na výsledcích výzkumného šetření ukázat stav psychické zátěže ředitelů škol a provést výčet zátěžových faktorů, které se na této zátěži největší měrou podílejí. V praktické části bude využita metoda dotazníkového šetření.

Za přínos této práce považuji fakt, že alespoň dílčím způsobem přispěje do zatím velmi malé mozaiky dostupných informací o náročnosti ředitelské profese v oblasti školství a osloveným respondentům poskytne možnost srovnání jejich osobní situace s výsledky šetření mezi jejich kolegy.

# I. Teoretická část

## 1 Zátěž

V současné době, která je dobou civilizačního chvatu a obdobím plným technických i společenských změn, se stále častěji hovoří o permanentně se zvyšujících nárocích na člověka přinášejících s sebou zátěž a stres.

Podle Hoška jsou pojmy zátěž a stres v podstatě synonyma. „V nejširším smyslu jde o energetický nárok na organismus, jakákoli energetická změna může být považována za zátěž.“ Drobná vychýlení z rovnovážného stavu představující pro organismus zátěž „jsou vyrovnávána obvyklými servomechanismy“, nehovoříme zde tedy o stresu. Pokud však tyto mechanismy dosáhnou určité individuální intenzity, která je signalizována vrozenou neurohumorální reakcí, pak již hovoříme o stresu (Hošek, 1999, s. 7).

Problematikou zátěže a stresu se zabývá celá řada teorií a koncepcí, které vycházejí z různých metodologických východisek a směřují k různým cílům. Začátek výzkumu stresu je spojen s Hansem Selyem, „který stres popsal poprvé v roce 1936 jako fyziologický, resp. patofyziologický fenomen. H. Selye podal několik definicí stresu, z nichž nejznámější je, že 'stres je stav projevující se ve formě specifického syndromu, který představuje souhrn všech nespecificky vyvolaných změn v rámci daného biologického systému'.“ (Selye, 1966, s. 82, In Řehulka, 1988, s. 27).

Selyeho myšlenky se rozšířily díky odborným, ale i populárně vědeckým spisům, které však zapříčinily i řadu terminologických nepřesností a zjednodušování. Problematika zátěže se do psychologie dostala po 2. světové válce a stala se předmětem mnoha teorií. S různými autory vznikla řada taxonomií, které teorie klasifikují odlišně nebo se klasifikaci vyhýbají. Dle klasifikace V. Bajčíka a M. Broniše jsou **teorie zátěže** členěny následovně:

- **Teorie zaměřené na zatěžující podnět**

Zátěž je chápána jako působení zatěžujícího podnětu, který narušuje rovnovážný stav organismu a vyvolává u jedince určitou odpověď.

Zastáncem této teorie jsou především M. Hubač, V. Bajčík a M. Broniš.

- **Teorie zaměřené na stav organismu a psychiky vyvolaný působícím podnětem**

Zátěž je řešena z biologického hlediska a popisována jako stav, kdy je ohroženo uspokojování základních potřeb organismu, při němž jsou mobilizovány obranné a nápravné mechanismy.

Zastáncem této teorie jsou zejména H. Selye, J. Charvát, V. V. Suvorovová a další.

- **Teorie zaměřené na zkoumání vztahu mezi požadavky a možnostmi člověka**

Zátěž je chápána jako důsledek nesouladu mezi požadavky a podmínkami a dispozicemi konkrétního jedince.

Zastáncem této teorie jsou především A. Hladký, O. Matoušek, H. Macháčová.

- **Teorie zaměřené na psychologickou analýzu prožitku**

Zátěž je chápána jako široký soubor jevů a procesů.

Zastáncem této teorie je zejména R. Lazarus.

- **Teorie zaměřené na interakci podmínek**

Zátěž je chápána z pohledu interakce vnějších vlivů a vnitřních podmínek jedince, přičemž klíčovou roli má psychický potenciál jedince. Je zdůrazňována myšlenka, že určitá míra a kvalita zátěže má pozitivní vliv na formování a rozvoj jedince.

Autorem této teorie je O. Mikšík. (Bajčík, Broniš, 1981, In Řehulka, 1988)

S výše uvedenými teoriemi zátěže je nutné taktéž spojit odlišení pojmů *stres* a *zátěž*. Ačkoliv anglický výraz *stress* v českém překladu znamená *zátěž, tlak, tíseň...*, většina našich autorů odborné literatury pojmem *stres* označuje velkou a život ohrožující zátěž. Pojem *zátěž* (v angličtině *load*) je používán pro ostatní, méně intenzivní situace.

V Pedagogickém slovníku nalezneme pro pojem *zátěž* následující definici:

*Zátěž je „ výsledek vzájemného působení dvou faktorů:*

- 1. Souboru vnějších podmínek, požadavků, nároků kladených na člověka, je pro ně typický např. rozsah, intenzita, délka trvání, ale také neobvyklost a nečekanost;*
- 2. Vlastností osobnosti člověka, který je zátěži vystaven, jeho předpoklady zvládat zátěž a jeho postupy, jimiž zátěž zvládá.“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 310)*

Pro pojem *stres* nalezneme v témže zdroji následující definici:

*Stres je „stav organismu vznikající vzájemným působením vnějších zátěžových vlivů (očekávání jisté události, hrozba, extrémní zatížení po fyzické nebo psychické stránce, duševní trauma, nemoc) a schopnosti člověka odolat této zátěži. Výsledkem je vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 231)*

## **1.1 Zátěžové faktory**

Pojem *zátěžový faktor* nalezneme v odborné literatuře velmi zřídka. Zátěžové faktory jsou nejčastěji označovány jako stresogenní faktory čili *stresory*. Za zátěžový faktor lze považovat cokoli, co jedince obtěžuje, unavuje, přináší nepříjemné pocity.

Bártová ke stresorům uvádí: „*Dr. Seyle označuje za stresor všechno, co na nás a náš organismus klade určité požadavky a čemu se musíme přizpůsobit nebo nějak reagovat*“ (Bártová, 2011, s. 20). Stresory dělí do dvou skupin:

- a) *Fyzikální* – jedy, alkohol, nikotin, drogy, znečištěné ovzduší, přírodní změny a katastrofy, změny ročních období apod.
- b) *Emocionální* – stav úzkosti, zármutek, obavy, strach z budoucnosti, nenávisť a zloba mezi lidmi, otrávenost, nevyspalost, narušené mezilidské vztahy, nedostatečné zázemí v rodině... (Bártová, 2011)

V odborné literatuře nalezneme velké množství dělení a charakteristik stresorů. Ve výše uvedeném zdroji nalezneme další *rozdělení stresorů* dle jiných autorů, např. Charleyho Cungiho a Evy Rheinwaldové.

Ch. Cungi stresory rozděluje na:

- a) *Akutní* – např. autonehoda, úmrtí blízkého, ponižující situace...
- b) *Chronické* – např. pracovní přetížení, nedostatek času, nevyhovující pracovní prostředí...

Širší rozdělení stresorů je možné naléznout u E. Rheinwaldové, a to na:

- a) *Myšlenkové* – výsledek vlastního pohledu, emocí a vztahů – např. přehnané zobecňování, zveličování a katastrofizace, svévolná dedukce, vztahovačnost, černobílé myšlení, mentální černé brýle, nálepkování...
- b) *Úkolové* – výsledek naší výchovy a našeho zaměření – *rizikové faktory v zaměstnání* (např. nestabilita trhu práce, dlouhá pracovní doba, rostoucí intenzita práce, emocionální náročnost práce...) a *rizikové faktory osobnostní* (typ osobnosti – A, B; odolnost jedince – sympatikotonik, vagotonik; vnitřní motivátory – pozitivní, negativní)
- c) *Fyzikální* – výsledek prostředí – např. životní či pracovní prostředí, pomůcky...

Jiné rozdělení stresorů dle Rheinwaldové:

- a) *Bioekologické* – neovlivnitelné, neboť jsou určeny biologickými rytmy jedince řízenými nervovým a hormonálním systémem
- b) *Psychosociální* – ovlivnitelné a kontrolovatelné myšlenkami (Bártová, 2011)

J. Křivohlavý uvádí další rozlišení stresorů podle J. Šulce, J. Dvořáka a M. Morávka, dále podle R. Lazaruse a W. HARRISE, podle J. Daniela a také podle B. Ruleho a A. Nasdaleho.

Rozlišení stresorů dle J. Šulce, J. Dvořáka a M. Morávka:

- a) *Makrostresory* – intenzita jejich vlivu přesahuje určitou hranici
- b) *Mikrostresory* – intenzita jejich vlivu je pod určitou hranicí a má menší negativní vliv (i malé vlivy se však sčítají a jejich kumulace může být zdrojem deprese)

Rozlišení stresorů podle R. Lazaruse či W. HARRISE:

- a) *Krátkodobě působící* – např. bolest, neúspěch při řešení problému...
- b) *Dlouhodobě působící* – např. náročnost výkonu povolání, nasazení v bojové akci...

Rozlišení stresorů podle J. Daniela:

- a) Způsobující *stres* – mimořádně silné zátěže
- b) Způsobující *těžkou zátěž* – např. řešení havárie
- c) Způsobující *střední zátěž* – např. řešení náročných úkolů
- d) Způsobující *lehkou zátěž* – běžná činnost, kdy rušivý vliv nedosahuje hranice stresoru

Rozlišení stresorů podle B. Ruleho a A. Nasdaleho:

- a) *Primární* – přímo na organismus působící vlivy – např. teplota, hluk...
- b) *Sekundární* – překážky při výkonu činnosti – např. omezenost prostoru, zákazy... (Křivohlavý, 1994)

Další dělení stresorů nabízí L. Míček:

- a) *Objektivní* – odráží reálnou situaci
- Ve vnějším prostředí – např. hluk, nedostatek světla, nedostatek prostor, dojíždění...

- Ve vlastní životosprávě – např. nedostatek spánku, spěch, bolest, nemoc...
  - V práci a pracovním prostředí – např. termínované úkoly, náročnost práce, zodpovědnost, materiální problémy...
  - V mezosobních vztazích – např. konflikty, úmrtí blízkého...
- b) *Subjektivní* – odráží osobnost jedince – např. odpovědnost, kritické myšlení, stavy úzkosti, strachu a beznaděje, vnitřní nekázeň, obtížné rozhodování, vnímání změny... (Míček, 1984)

J. Praško dělí stresory do 4 kategorií:

- a) *Vztahové* – např. společné bydlení s rodiči, rozvod, narození dítěte, problémy dětí ve škole...
- b) *Pracovní a výkonové* – např. hrozba ztráty zaměstnání, konfliktní vztahy s kolegy, potíže s delegováním na druhé, nedostatečné ohodnocení...
- c) *Související se životním stylem* – např. stereotypnost životního stylu, nedostatek koníčků, izolace rodiny, nevyhovující bydlení...
- d) *Nemoci a handicap* – např. tělesná nebo psychická nemoc, závislosti, tělesný nebo psychický handicap člena rodiny... (Praško, 2003, In Šnýdrová, 2006)

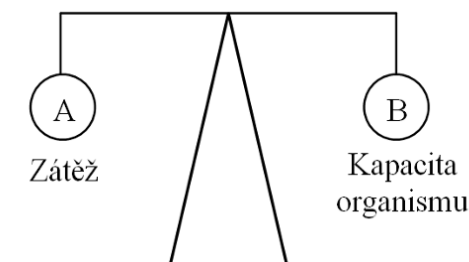
Výsledkem psychologického pohledu na stresory je další členění stresorů např. dle S. Epsteina na

- a) *Biologické (vitální)* – ohrožující život či určité orgány
- b) *Ohrožující asimilační kapacitu* – ohrožující schopnost vypořádat se s novými poznatky a vytvářet nové schopnosti k překonávání obtíží
- c) *Ohrožující sebeúctu* – ohrožující např. hrdost, kladné sebehodnocení... (Křivohlavý, 1994)

## 1.2 Druhy zátěže

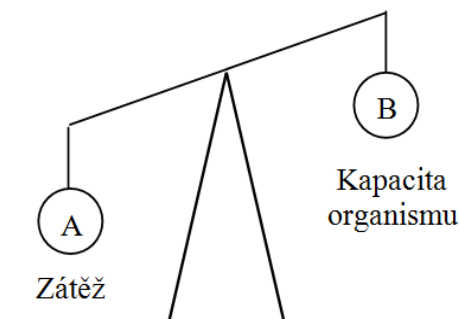
S charakterem zátěžového faktoru (stresoru) a mírou jeho působení přímo souvisí charakter a míra zátěže. Do hry však taktéž vstupují osobnostní charakteristiky jedince, na něhož zátěžový faktor působí. Různí jedinci tak reagují na tentýž zátěžový faktor odlišně. Intraindividuální reakce má u všech lidí stejný základní charakter (GAS – general adaptation syndrom = obecný adaptační syndrom), ale intraindividuální způsoby reagování na zátěžové faktory mohou být velmi rozdílné, neboť zde může působit mnoho činitelů – osobnostní typ, motivace, zkušenost... (Křivohlavý, 1994)

V případě, že je intenzita působení zátěžových faktorů v rovnováze se schopnostmi a možnostmi (kapacitou) organismu je zvládat, jedná se o rovnovážný, normální stav (viz. obr. č. 1). Pokud je však intenzita působení zátěžových faktorů větší než kapacita organismu, dochází k narušení této rovnováhy (viz. obr. č. 2) a jedinec se dostává do stavu tísně, tj. do stresu (viz. obr. č. 3).



**Obrázek 1: Rovnovážený stav působení zátěže**

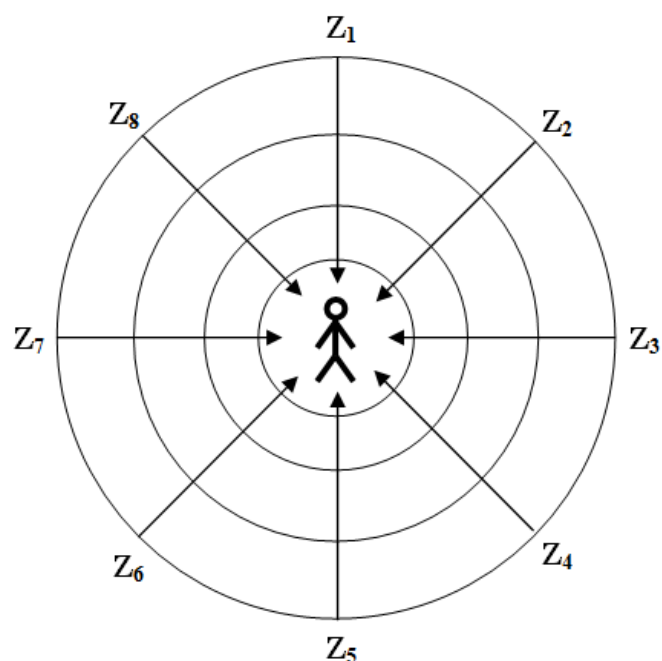
Zdroj:Křivohlavý, 1994, s. 45



**Obrázek 2: Narušení rovnováhy při zvýšené zátěži**

Zdroj:Křivohlavý, 1994, s. 45





**Obrázek 3: Člověk ve stavu tísně**

Působení zátěžových faktorů (stresorů) na člověka, který se dostává do stavu tísně, tj. do stresu.

Zdroj:Křivohlavý, 1994, s. 8

Dle povahy zátěžového faktoru, který konkrétně bereme v potaz, rozlišujeme druhy zátěže. Rozlišování druhů zátěže může být totožné s výše uvedenými druhy zátěžových faktorů (stresorů). S určitou mírou zobecnění lze dospět k následujícímu nejzákladnějšímu členění zátěže

dle délky působení:

- a) *Krátkodobá (akutní)*
- b) *Dlouhodobá (chronická)*

dle míry působení:

- a) *Lehká (optimální)*
- b) *Střední (přiměřená)*
- c) *Těžká (škodlivá)*

dle charakteru podnětů:

- a) *Biologická*

b) *Fyzická*

c) *Psychická*

Vzhledem k omezenosti rozsahu této práce a šíři možných kategorizací zátěže jsem se rozhodla podrobněji věnovat právě poslednímu druhu členění zátěže, tj. podle druhu podnětů, a jako samostatnou zařadit navíc kapitola zabývající se specifickou kategorií úzce související s kontextem práce, a to pracovní zátěží a stresem.

### **1.2.1 Biologická zátěž**

Biologická zátěž je vyvolávána působením činitelů biologické, fyzikální či chemické povahy, na něž organismus jedince odpovídá primárně biologickou a sekundárně psychickou reakcí. Biologickou zátěž může představovat např. hluk, prašnost, působení chemických látek, nedostatečné osvětlení, nedostatečná či naopak příliš vysoká teplota, vlhkost atd.

Ve školském prostředí, potažmo v práci ředitele, se s biologickou zátěží setkáváme spíše zřídka, neboť hygienické normy pro provoz škol a školských zařízení striktně určují podmínky, za nichž lze činnost školy či školského zařízení vykonávat. Pokud biologicky zátěžová situace nastane, pak se jedná spíše o krátkodobé působení, např. v době rekonstrukčních prací, laboratorních prací apod.

### **1.2.2 Fyzická zátěž**

Fyzická zátěž je spojena s fyzickým výkonem, tj. svalovou činností. Charakter fyzické činnosti (dynamičnost, staticnost, poloha) určuje i charakter fyzické zátěže, která se následně promítá i do psychiky jedince. Fyzickou zátěž představuje např. zvedání břemen, práce s PC, práce s pracovními nástroji, práce ve výškách apod.

Ve školském prostředí, potažmo v práci ředitele, se s fyzickou zátěží setkáváme spíše zřídka, neboť charakter této práce nepředpokládá fyzický výkon. Pokud fyzicky zátěžová situace nastane, pak se jedná spíše o krátkodobé působení, např. v době rekonstrukčních prací, lyžařských či plaveckých kurzů apod. Do tohoto druhu zátěže je však nutné zahrnout

zátěž hlasivek, případně častou polohu vestoje a chůzi při výkonu vyučovací povinnosti.

### **1.2.3 Psychická zátěž**

Psychická zátěž je primárně spojena s psychickými procesy jedince, při nichž dochází k vyrovnávání se s určitou zátěžovou situací a na něž organismus jedince sekundárně reaguje tělesnou reakcí. Daný druh zátěže v sobě zahrnuje další 3 složky, a to složku

- a) senzoryckou – spojená s činností periferních smyslových orgánů
- b) mentální – spojená s rozumovými procesy, tj. pozorností, pamětí, představivostí, myšlením a rozhodováním
- c) emocionální – spojená s city a prožíváním

Psychická zátěž je ve školském prostředí, potažmo v práci ředitele, zcela jistě dominantní, proto se jí bude zabývat také praktická část této práce. Nároky jsou kladeny jak na senzoryckou složku, zejména zrak a sluch, tak na mentální složku, zejména pozornost, paměť a rozhodování. Velmi vysokou míru zátěže pak představuje zátěž emocionální, která odráží zejména situaci v sociálních vztazích uvnitř i vně školy i v oblasti společenského ohodnocení profese.

### **1.2.4 Pracovní zátěž**

Pracovní zátěž je primárně spojena s výkonem určitého druhu povolání. Diagnostikou pracovní zátěže v nejrůznějších profesích se zabývala celá řada autorů. Obecnějšími systémy hodnocení se zabývají práce např. R. D. Caplana, C. L. Coopera, J. Marschalla, z našich autorů např. A. Hladkého a O. Matouška. U učitelské profese to byli např. P. J. Dewe, A. G. Dworkin, Ch. Kyaricou a J. Sutcliffe.

*Zdroje pracovní zátěže lze rozdělit např. podle C. L. Coopera následovně:*

- a) *Vlastní obsah a podmínky práce* – negativní externí pracovní podmínky, směnová práce, kvalitativní a kvantitativní přetížení prací...

- b) *Organizační role* – konflikt rolí (rozdílnost, protikladnost požadavků), nejistota rolí (nejasně definován předmět práce a požadavky na její výkon, termín, míra zodpovědnosti a očekávání), široké organizační teritorium (míra nutnosti pohybovat se i na jiném než vlastním pracovišti)...
- c) *Vzájemné vztahy mezi lidmi v organizaci* – špatná úroveň vztahů, malá sociální podpora, mobbing...
- d) *Vývoj kariéry* – nejasná perspektiva a možnost funkčního a platového postupu, předčasnost kariéry bez dostatečné schopnosti ji zvládnout, dvojitá kariéra u manželů...
- e) *Organizační struktura a klima* – nevhodná organizační struktura, špatná firemní kultura, neumožnění samostatnosti v práci, nedostatečná zpětná vazba...
- f) *Vztah domov (mimopracovní oblast) a práce* – častá přesčasová práce, permanentní přetížení, zmařené ambice, hrozba ztráty zaměstnání...
- g) *Další* – např. pracovní šok (nenaplněnost představ o konkrétním zaměstnání), technostres (nutnost vyrovnávat se s rychlým vývojem techniky)... (Vašina, 1999)

Školské prostředí s sebou v oblasti pracovní zátěže přináší mimo výše uvedených faktorů i některé specifické, typické pouze pro toto prostředí, které ve své práci uvedl např. Ch. Kyaricou.

„Ch. Kyaricou (1991) uvádí sedm typů zdrojů stresu v práci učitele:

- *Žáci se špatnými postoji a nedostatečnou motivací*
- *Špatná všeobecná disciplína žáků, včetně rušení vyučování*
- *Časté změny organizace školy a učebních programů*
- *Špatné pracovní podmínky (stav a vybavení budov, místností, nedostatečné financování provozu škol apod.)*
- *Nedostatek času*

- *Konflikty s kolegy*
- *Nedostatečné společenské hodnocení práce učitele“ (Vašina, 1999, s. 40 - 41)*

Zdroje pracovní zátěže v práci ředitelů škol a školských zařízení nebyly doposud v odborné literatuře popsány, proto se musíme spokojit alespoň s výše uvedeným popisem týkajícím se učitelů. Vzhledem k přímé vyučovací povinnosti ředitele se však všechny uvedené faktory působící na učitele vztahují i na něj a k nim se připojuje ještě celá řada dalších, kterým se budu podrobněji věnovat v jiné části této práce.

### **1.3 Příznaky zátěže**

Zátěž organismu se projevuje nejružnějšími změnami v oblasti fyziologických a psychických funkcí či v oblasti chování.

#### **1.3.1 Fyziologické příznaky**

Mezi fyziologické příznaky zátěže organismu řadíme zejména:

- Bušení srdce
- Bolest a svírání za hrudní kostí
- Nechutenství
- Křečovitá bolest břicha, plynatost, průjem
- Svalové napětí v oblasti krční páteře
- Bolesti hlavy
- Pocení
- Potíže v sexuální oblasti atd. (Křivohlavý, 1994)

#### **1.3.2 Psychické příznaky**

Zvýšená zátěž je povázena následujícími psychickými příznaky:

- Citová labilita
- Zvýšená podrážděnost a úzkost
- Nadměrný strach a obavy
- Pocit ohrožení
- Pesimismus a negativismus

- Neschopnost projevít pozitivní emoce
- Rychlé změny nálad
- Přeceňování nedůležitých věcí atd. (Křivohlavý, 1994)

### 1.3.3 Behaviorální příznaky

Projevy zvýšené zátěže se projevují i v oblasti chování. Jedná se zejména o tyto příznaky:

- Zpocené a studené dlaně
- Třes rukou
- Špatné držení těla
- Sucho v ústech
- Zrychlená řeč
- Zvýšený hlas
- Zhoršení pracovního výkonu
- Vymlouvání se, vyhýbání se odpovědnosti
- Nerozhodnost
- Zapomnětlivost, roztěkanost, nesoustředěnost
- Problémy se spánkem
- Častější nemocnost
- Kouření, požívání alkoholu, léků, případně drog atd. (Křivohlavý, 1994)

## 1.4 Řešení zátěže

Zátěž je podle Pauknerové řešena obvykle ve třech fázích:

### 1. *Mobilizace psychických sil*

V této fázi se jedinec dostává do stavu připravenosti na určitou neobvyklou situaci a její řešení.

### 2. *Řešení zátěžové situace*

V této fázi dochází k řešení aktuální situace prostřednictvím jednoho ze dvou základních způsobů, který byl jedincem zvolen na základě vyhodnocení konkrétního charakteru situace. Zátěžovou situaci tak může řešit buď *pasivním odoláváním nepříznivým vlivům*, nebo *aktivním*

*vyrovnáním se* s danou situací. První ze způsobů je volen obvykle v situaci, kdy není možné v určité době měnit okolnosti a toto řešení je pro jedince tedy nejvýhodnější. Volba druhého způsobu řešení je závislá na osobnosti daného jedince a taktéž na charakteru situace a spočívá v aktivním přístupu, tzn. ve vyvolání konfrontace.

### 3. *Vyrovnání se se zátěží*

V poslední fázi se daný jedinec vyrovnává s ději v předchozích fázích a dochází u něj k vyvolání pozitivního zážitku s pocitem uspokojení z *vyřešení zátěžové situace*, nebo naopak k vyvolání negativního zážitku s pocitem *selhání* a neúspěchu. V obou případech dojde bezprostředně po ukočení zátěžové situace k poklesu energie a útlumu, ovšem poté je v prvním případě osobnost jedince a jeho odolnost vůči zátěži posílena, v druhém případě je tomu právě naopak a v mnoha případech u těchto jedinců dochází k pocitu absolutního selhání. (Pauknerová, 2012)

## 1.5 **Následky zátěže**

Výskyt výše uvedených obtíží provázejících zátěž negativně zasahuje do kvality života jedince a ovlivňuje všechny jeho složky, osobní, společenskou i pracovní. Dlouhodobě či s velkou inenzitou působící zátěž bez přítomnosti dostatečných ochranných mechanismů organismu dostává jedince do stavu tísně, tzn. do stresu. Stres, zvláště chronický, s největší pravděpodobností vyvolá u jedince tělesné i psychické potíže až choroby a může vést až k syndromu vyhoření.

### 1.5.1 **Zátěž a stres**

Jak již bylo uvedeno výše, většina našich autorů odborné literatury pojmem *stres* označuje velkou a život ohrožující zátěž. Pojem *zátěž* (v angličtině *load*) je používán pro ostatní, méně intenzivní situace. (Řehulka, 1988) Podstatnou roli však při odlišování pojmu zátěž a stres hraje odolnost jedince, tzn. schopnost snášet zátěž. Vzájemný vztah lze vyjádřit následující rovnicí: *stres = zátěž / odolnost*.

„Stres je charakteristická fyziologická odpověď na poškození nebo ohrožení organismu, která se projevuje prostřednictvím adaptačního syndromu. (Selye, 1950)

*Je typickým důsledkem zvýšené zátěže.*“ (Pauknerová, 2012, s. 142)

Z fyziologického hlediska sehrává hlavní roli při vzniku stresu mozek, a to zejména jeho kmen a kůra. Mozkový kmen ovlivňuje chování jedince v době přímého nebezpečí, kdy spouští automatickou stresovou reakci, která má tělo připravit na útok nebo útek. V této situaci je zároveň potlačena činnost mozkové kůry, která v době bezpečí zajišťuje myšlení, učení a smyslové vnímání. V situaci přímého nebezpečí se tedy tělo dostává do stavu napětí a do těla se vylučují látky, které na něj působí jako jed, pokud se jich tělo nezbaví zvýšenou tělesnou aktivitou. O stresu však nelze hovořit pouze v negativním smyslu, ale je třeba zdůraznit, že dokáže plnit i užitečné funkce. V souvislosti s tím rozeznáváme dva typy stresu, které označujeme jako *eustres* a *distres*.

*Eustres* je považován za tzv. „dobrý“ stres, který má stimulační a mobilizační účinky, má jen mírnou intenzitu a budí v organismu pozitivní odpověď. Jedná se o situace, kterými jsou např. narození dítěte, svatba, povýšení atd.

*Distres* je považován za tzv. „zlý“ stres, který má škodlivé zatěžující účinky, má velkou intenzitu a vyvolává v organismu negativní odpověď. Jedná se o situace, kterými jsou např. výpověď ze zaměstnání, úmrtí v rodině, nemoc atd.

O povaze stresu podle odborníků rozhoduje limbický systém mozku a podněty procházející jeho centrem nelibosti vyvolávají nepříjemné vzrušení a produkci kortikoidů, podněty procházející jeho centrem libosti naopak vyvolávají příjemné vzrušení a produkci sexuálních hormonů. (Plamínek, 2008)

Dlouhodobě působící *distres* může u jedince vyvolat až tzv. syndrom vyhoření.



### 1.5.2 Syndrom vyhoření

Podle Švingalové je syndrom vyhoření „*důsledkem dlouhodobě působícího stresu a nepřiměřeného vypořádávání se s psychickou a tělesnou zátěží.*“ (Švingalová, 2000, str. 28)

V Pedagogickém slovníku je syndrom vyhoření, tzv. burnout efekt, definován jako „*vyčerpání fyzických a psychických sil, ztráta zájmu o práci, eroze profesionálních postojů, které se především projevují u pracovníků tzv. pomáhajících profesí (sociální pracovníci, poradci, pedagogové, zejm. speciální).*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 26)

Proces, který je ukončen stadiem úplného vyčerpání, probíhá v několika postupných fázích:

1. Fáze nadšení
2. Fáze stagnace
3. Fáze frustrace
4. Fáze apatie
5. Syndrom vyhoření

U jedinců, kteří dospějí až do stadia vyhoření, jsou zasaženy centrální psychofyzické funkce, což se projevuje velkou řadou vegetativních a funkčních potíží, např. nespavost, nechutenství, oběhové potíže, hypertenze, podráždění, bolesti hlavy atd., a problémy jedince se posléze rozšíří i do oblasti sociální. (Švingalová, 2000, str. 28)

Vzhledem k závažnosti tohoto onemocnění je pro každého jedince, a ředitele školy zvláště, nutné věnovat dostatečnou pozornost včasné prevenci stresu.

### 1.5.3 Prevence stresu

Prevence stresu je založena na cíleném udržování psychické a fyzické kondice organismu a posilování umění vnímat stresové situace takovým způsobem, aby byly co nejméně devastující.

Za nejdůležitější podmínky prevence zátěže a stresu jsou všeobecně považovány:

- a) Dostatek spánku
- b) Zdravá strava a dostatečný pitný režim
- c) Dostatek pohybu
- d) Dostatek odpočinkových a relaxačních aktivit, včetně odpovídajícího množství přestávek v práci
- e) Neužívání prostředků uměle stimulujících k aktivitě (káva, alkohol, kouření, léky...)

Mimo vhodné životosprávy je v rámci prevence účinné také aktivní vyhledávání eustresových situací, osvěta a vzdělávání v oblasti duševní hygieny, včetně osvojování preventivních technik a time managementu. Neopominutelnou, možná i nejdůležitější podmínkou prevence stresu je podmínka „mít čisté svědomí a být dobrým člověkem“. (Plamínek, 2008)

## 2 Ředitel školy a školského zařízení

Pojem *ředitel školy a školského zařízení* nalezneme v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním a středním vzdělávání (školský zákon), konkrétně jsou mu věnovány § 164 – 165, kde jsou stanoveny jeho povinnosti a odpovědnost. V jiné části zákona, konkrétně v § 166, kde je zakotveno jeho právní postavení, předpoklady pro jmenování do funkce a také možnosti jeho odvolání z funkce, je v některých odstavcích tento pojem skryt pod označením *ředitel školské právnické osoby zřizované státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí* či *ředitel příspěvkové organizace*.

Dále tento pojem nalézáme v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů v § 5, který řeší předpoklady pro výkon funkce ředitele školy a školského zařízení v souvislosti se statutem pedagogického pracovníka.

### 2.1 Předpoklady pro výkon funkce

Ředitel školy a školského zařízení se do své funkce obvykle dostává aktem jmenování. „*Ředitele školské právnické osoby zřizované státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo... jmenuje na vedoucí pracovní místo zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení na dobu 6 let.*“ (odst. 2 § 166 zákona č. 561/2004 Sb.)

Jiní zřizovatelé určují předpoklad pro ustavení ředitele jím zřizované školy a školského zařízení dle vlastních podmínek, neboť se povinnosti určené ve školském zákoně na ně nevztahuje.

Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy a školského zařízení z hlediska statutu pedagogického pracovníka jsou zakotveny v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. V oblasti předpokladu pro výkon funkce se ředitele dotýkají hned paragrafy dva, neboť vykonává jak funkci ředitele (§ 5), tak funkci pedagogického pracovníka (§ 3). Pro přesný výčet předpokladů jsem tedy nutné citovat oba zmiňované paragrafy:

## **„§ 5 Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy**

- (1) *Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti, nebo v činnosti ve výzkumu a vývoje v délce*
- a) 3 roky pro ředitele mateřské školy,*
  - b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči,*
  - c) 5 let pro ředitele střední škol, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní péče, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči.*
- (2) *Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen 'ministerstvo'), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen 'svazek obcí'), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let od dne, kdy začal vykonávat funkci ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).*
- (3) *Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství. (zákon č. 563/2004 Sb.)*

Z výše uvedeného je zřejmé, že odstavec 1 je závazný pro všechny ředitele škol a školských zařízení bez ohledu na zřizovatele, odstavce 2 – 3 jsou naopak závazné pouze pro školy a školská zařízení s vyjmenovaným zřizovatelem. V textu si lze také povšimnout, že se v něm v naprosté většině, vyjma části, kde je uveden výčet minimální požadované délky pedagogické, řídicí či výzkumné praxe, hovoří pouze o školách a řediteli školy, ačkoliv jsou tato ustanovení jistě zamýšlena i pro školská zařízení a jejich ředitele.

### **§ 3 Předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka**

*(1) Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:*

- a) je plně způsobilý k právním úkonům,*
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,*
- c) je bezúhonný,*
- d) je zdravotně způsobilý a*
- e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.*

*(2) Za bezúhonného se pro účely tohoto zákona považuje ten, kdo nebyl pravomocně odsouzen*

- a) za úmyslný trestný čin, nebo*
- b) za trestný čin nedbalostní spáchaný v souvislosti s výkonem činnosti pedagogického pracovníka, pokud se na něj nehledí, jako by nebyl odsouzen.*

*(3) Bezúhonnost prokazuje fyzická osoba před vznikem pracovněprávního vztahu předložením výpisu z evidence Rejstříku trestů; výpis nesmí být starší než 3 měsíce.*

*(4) V průběhu trvání pracovněprávního vztahu je pedagogický pracovník povinen předložit řediteli školy nebo řediteli zařízení sociální péče výpis z evidence Rejstříku trestů, pokud byl*

*pravomocně odsouzen za trestný čin, kterým by mohl pozbýt předpoklad bezúhonnosti.*

*(5) Posuzování předpokladu podle odstavce 1 písm. d) se řídí zvláštním právním předpisem.*

*(6) Uznávání odborné kvalifikace a splnění předpokladů bezúhonnosti a zdravotní způsobilosti u státních příslušníků členských států Evropské unie, případně jejich rodinných příslušníků, a státních příslušníků ostatních států, kteří jsou v členském nebo jiném státě oprávněni konat přímou pedagogickou činnost, se řídí zvláštními právními předpisy.“ (zákon č. 563/2004 Sb.)*

Výše uvedené požadavky se vztahují na všechny pedagogické pracovníky, tj. i na ředitele vykonávajících přímou pedagogickou činnost, bez ohledu na zřizovatele školy či školského zařízení.

## **2.2 Povinnosti a odpovědnost**

Povinnosti a odpovědnost ředitele školy či školského zařízení jsou velmi obsáhlé, jelikož jsou spojeny s různými rolmi (pozicemi, funkcemi), do nichž je ředitel v rámci výkonu své práce postaven. Prostudujeme-li právní normy dotýkající se činnosti školy či školského zařízení, nalezneme funkci ředitele (pomineme-li jeho roli pedagogického pracovníka) ve 4 základních manažerských pozicích (rolích...), a to v:

- **pozici ředitele školy a školského zařízení** – dle zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon
- **pozici zaměstnavatele a vedoucího zaměstnance** – dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- **pozici statutárního orgánu** – dle většiny obecně platných zákonů, např. dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, atd.
- **pozici správního orgánu** – dle zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, a zákona č. 500/2004 Sb., správní řád

Základní právní norma v oblasti školství, tj. školský zákon, ale i další právní normy jsou nastaveny tak, že ředitel ve své škole či školském zařízení zodpovídá za vše, ačkoliv míra jeho zapojení do jednotlivých činností je různá. Za některé činnosti je ředitel odpovědný a zároveň je i sám musí vykonávat, např. rozhodnutí o přijetí žáka ke vzdělávání, za některé činnosti je ředitel odpovědný, ale vykonává je ve spolupráci s dalšími určenými pracovníky, např. realizace vnitřní finanční kontroly, a za některé činnosti je ředitel odpovědný, ale vykonává je jiný určený pracovník, např. dohled nad žáky.

Ředitel školy a školského zařízení v souladu se svým právním postavením nadán dvěma typy rozhodovacích pravomocí, a to pravomocí řídicí, související s jeho nadřazeným postavením v rámci hierarchie pracovních pozic v organizaci, a pravomocí rozhodovat o právech a povinnostech v oblasti státní správy, související s výkonem funkce správního orgánu.

### **2.2.1 Povinnosti a odpovědnost v oblasti řídicích pravomocí**

Povinnosti a odpovědnost ředitele v oblasti řídicích pravomocí je možné rozdělit do 5 základních oblastí, které jsou doprovázeny velkou mírou administrativy:

1. Oblast výchovy a vzdělávání (pozice ředitele školy a pozice statutárního orgánu)

Povinnosti a odpovědnost ředitele (bez ohledu na zřizovatele) v této oblasti jsou popsány v § 164 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, a jsou následující:

*„Ředitel školy a školského zařízení*

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,*
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,*
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,*

- d) vytváří podmínky pro inspekční činnost České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.“ (zákon č. 561/2004 Sb.)

Povinnosti a odpovědnost mu z pozice statutárního orgánu vyplývají taktéž z dalších zákonů – např. zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), zákona č. 94/1963 Sb., o rodině atd.

## 2. Oblast organizace a podmínek provozu (pozice ředitele školy, pozice zaměstnavatele a pozice statutárního orgánu)

Povinnosti a odpovědnost ředitele veřejné školy a školského zařízení v této oblasti jsou zmíněny v § 165 odst. 1 písm. a) zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon:

„(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

- a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení.“ (zákon č. 561/2004 Sb.)

Mimo školského zákona se v této oblasti uplatní i zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, případně zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník či zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

## 3. Oblast péče o finance a majetek (pozice ředitele školy a pozice statutárního orgánu)



Povinnosti a odpovědnost ředitele veřejné školy a školského zařízení v této oblasti jsou zmíněny v § 165 odst. 1 písm. b) zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon:

*„(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále*

*b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 – 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.“ (561/2004 Sb.)*

Povinnosti a odpovědnost z pozice statutárního orgánu mu taktéž vyplývají z naplňování dalších zákonů, např. zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákona č. 563/2001 Sb., o účetnictví, zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, a mnoha dalších právních norem.

4. Oblast pracovněprávních vztahů (pozice zaměstnavatele a vedoucího zaměstnance)

Ředitel plní vůči svým zaměstnancům funkci zaměstnavatele. Povinnosti a odpovědnost ředitele (bez ohledu na zřizovatele) v této oblasti jsou tedy stanoveny zejména zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. V případech, na něž se nevztahují ustanovení zákoníku práce, se uplatňují ustanovení zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

5. Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví (pozice ředitele školy, pozice zaměstnavatele a vedoucího pracovníka a pozic statutárního orgánu)

Povinnosti a odpovědnost ředitele (bez ohledu na zřizovatele) v této oblasti jsou stanoveny zejména § 29 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, a zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Dále se na tuto oblast vztahuje velké množství dalších zákonů, které je nucen dodržovat, např. zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek BOZP, zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotnických službách, a mnoho dalších právních norem.

### **2.2.2 Povinnosti a odpovědnost v oblasti rozhodování o právech a povinnostech v oblasti státní správy**

Zvláštní postavení v povinnostech a odpovědnosti ředitele má rozhodování o právech a povinnostech v oblasti státní správy. Ředitel v některých zákonem určených oblastech rozhoduje jako správní orgán podle zákona č. 500/2004 Sb., správní řád. Ten pak určuje, jak má ředitel postupovat, v jakých termínech atd.

Pro stanovení výše uvedených oblastí je důležitý § 165 školského zákona, který určuje, kdy ředitel rozhoduje podle správního řádu, a dále § 183 odst. 1 školského zákona, který určuje, na který typ rozhodnutí se správní řád naopak nevztahuje.

Ve školském zákoně je vyjmenováno 21 typů rozhodnutí ředitele, z nichž v 16 případech rozhoduje ředitel dle správního řádu.

V závěru této kapitoly je třeba uvést, že mimo platných právních norem se mohou povinnosti ředitelů lišit v souvislosti se zřizovatelem. Výše uvedené informace se vztahují na naprostou většinu škol, tj. školy veřejné, zřizované státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, které jsou zapsány v Rejstříku škol a školských zařízení. Školy zřizované jinými subjekty, tj. školy soukromé a církevní, některými ustanoveními školského zákona či zákona o pedagogických pracovnících nemusí být vázány. Zároveň mohou mít zřizovatelé na jím zřizované školy a školská zařízení některé další požadavky, které školské právní normy neobsahují, a zakotvit je v jejich zřizovacích listinách či je stanovit ve svých interních předpisech a vztáhnout je i na své zřizované organizace.

### **2.3 Ředitel a zátěž**

Rozsah činnosti, povinností a odpovědnost ředitele školy či školského zařízení jsou velmi rozsáhlé, neboť jsou spojeny s různými rolemi, do nichž je ředitel postaven. Např. podle Slavíkové manažer školy vykonává roli vůdce (leadra), roli manažera a roli vykonavatele. (Slavíková, 2008) V současných podmínkách se jeví, že role vykonavatele je, jak napovídají

výše popsané povinnosti určené zákonem, bohužel převažující nad ostatními dvěma velmi důležitými rolemi, na jejichž plnění řediteli nezbývá příliš času. Mimo to je také nucen vykonávat přímou pedagogickou činnost, spolupracovat s řadou partnerů a také obstat v dalších životních rolích – roli matky, otce, dcery, syna...

V souvislosti s neustálými změnami v oblasti politické, ekonomické a společenské sféry práci ředitele v současné době ovlivňuje řada nejrůznějších faktorů. Je na něj kladeno stále více požadavků, úkolů a zodpovědnosti. Je nucen být vnímavější k novým požadavkům doby a pružnější v rozhodování, ovšem také oddolnější ke stresu. Musí se prostě naučit žít s neustálými změnami. Těžko bychom v oblasti školství našli pozici, jejíž výkon by byl náročnější. Ředitel je jakýmsi mlýnským kamenem mezi vnitřním a vnějším prostředím, tzn. jiné zájmy má zřizovatel, rodiče, sociální partneři atd. a jiné mají naopak zaměstnanci. Vnitřní prostředí, označované také jako mikroprostředí, je ředitel do určité míry poměrně dobře schopen ovlivňovat a usměrňovat. Problematičtější je to naopak s ovlivňováním vnějšího prostředí. Život školy a školského zařízení významně ovlivňuje jak mezoprostředí, tvořené zákazníky školy (rodiče, žáci, studenti, absolventi), zřizovatelem, nejrůznějšími subjekty vzdělávací soustavy (MŠMT, školy a školská zařízení, rezortní organizace...), partnery školy a školského zařízení a veřeností, tak i makroprostředím, v němž se odráží vývojové trendy celé společnosti a vlivy ekonomické, politické, demografické, technické a kulturní. Vedení školy a školského zařízení je nuceno se v současné době vyrovnat se stále se měnící demografickou situací, tzn. s neustále se měnícími reálnými počty žáků a studentů, potažmo naplněností kapacity, s nepříznivou ekonomickou situací související jak s ekonomickou krizí, tak se způsobem normativního financování na žáka a trendem přiklánět se k rozdělování finančních prostředků v jednotlivých regionech podle výše prostředků vybraných na daních v daném regionu. Dále musí čelit neustálým legislativním změnám a nestabilitě rezortu způsobené jak častými změnami ve vedení MŠMT, tak dlouhotrvající situací, kdy se rezort školství nachází na okraji zájmů

politiků. Citelné jsou také mnohé změny společenské, zejména změna v hodnotového systému společnosti a v postojích veřejnosti ke vzdělávání a autoritě školy.

Od r. 1990 jsou stále plánovitě rozšiřovány a zesilovány pravomoci ředitele, školy pracují v podmínkách právní subjektivity, ovšem ruku v ruce s tím zároveň roste i odpovědnost ředitele, která již pomalu začíná být neúměrná a v mnohém jí ani není ředitel schopen dostát, neboť rozptýl problematiky, které se činnosti školy a školského zařízení dotýkají a které musí řešit, je obrovský. Očekává se, že ředitel bude odborníkem na právo, ekonomiku, daně, BOZP atd. Zároveň ve většině případů ředitel nemá ani prostředky, kterými by si mohl tyto odborníky zajistit.

Toto vše zapříčiňuje, že mnoho ředitelů považuje svou profesi za nadměrně zatěžující až stresující, vyžadující si i nadměrnou délku pracovní doby. Z doposud provedených profesiografických šetření je zřejmé, že se pracovní doba ředitelů škol a školských zařízení neustále prodlužuje. Např. ve výzkumném šetření v r. 1997/1998 mezi řediteli ZŠ se ukázalo, že jejich týdenní pracovní doba je 45,2 hod., v Sondě 2000/2001 to již bylo 48,1 hod., v Sondě 2005/2006 již 50,6 hod. a v Sondě 2006/2007 50,7 hod. (Prášilová, 2008).

Výkon práce vyvolává u ředitelů zejména psychické zatížení, neboť na ně působí zejména velká odpovědnost a časově náročné a termínované úkoly. Dlouhodobá psychická zátěž s sebou přináší zhoršenou pracovní výkonnost, problémy v soustředění, vnímání, podrážděnost atd. Nadměrná či dlouhodobá zátěž ve svých důsledcích dříve či později vyvolá u ředitele stres. Přiměřený stres může být považován do určité míry za stimulující, vždy však záleží na odolnosti toho kterého člověka. Dlouhodobý stres však nutně vyvolává chronickou únavu a další symptomy popsané v kapitole 1.4.

Vzhledem k tomu, že charakter práce ředitele je tak náročný, nutně potřebuje ředitel vědět, co může stres vyvolávat a jak s ním také efektivně zacházet. V informačních zdrojích se můžeme setkat s tzv. *trojúhelníkem manažerského stresu*, z něhož lze vyčíst 3 navzájem propojené a

ovlivňující se oblasti, jimiž jsou *požadavky* (pracovní, rodinné, osobní), *dovednosti* (manažerské a interpersonální dovednosti, emoční inteligence, relaxační dovednosti) a *reakce* (způsoby reagování na stresovou situaci). Je tedy na každém z ředitelů, aby hledal možnosti, jak zmenšit množství požadavků, kterým je nucen čelit, jak rozvíjet své dovednosti, jak čelit stresu, a kombinovat oboje předchozí uvedené, aby reakce organismu na vnitřní či vnější podněty byla taková, aby co nejméně narušovala normální funkce organismu. (Thornton, 2004)

## **II. Praktická část**

### **3 Cíl šetření**

Cílem praktické části této práce je na výsledcích výzkumného šetření ukázat aktuální stav psychické zátěže ředitelů škol v Královéhradeckém kraji.

#### **3.1 Dílčí cíle a výzkumné otázky**

Mimo hlavního obecného cíle práce byly dále stanoveny i cíle dílčí. Jedná se o následující tři cíle:

1. Zjistit délku průměrné skutečně odpracované týdenní doby ředitelů
2. Zjistit míru psychické zátěže, která se u ředitelů objevuje
3. Identifikovat prvních deset faktorů, které se na zátěži ředitelů podílejí nejvíce

Uvedené dílčí cíle byly dále rozvedeny do následujících výzkumných otázek:

- 1a. Jak se liší délka průměrné skutečně odpracované týdenní doby ředitelů v závislosti na pohlaví?
- 1b. Jak se liší délka průměrné skutečně odpracované týdenní doby ředitelů v závislosti na věku?
- 1c. Jak se liší délka průměrné skutečně odpracované týdenní doby ředitelů v závislosti na typu školy?
- 1d. Jak se liší délka průměrné skutečně odpracované týdenní doby ředitelů v závislosti na délce praxe?
  
- 2a. Jak se liší míra psychické zátěže, která se u ředitelů objevuje, v závislosti na pohlaví?
- 2b. Jak se liší míra psychické zátěže, která se u ředitelů objevuje, v závislosti na věku?

2c. Jak se liší míra psychické zátěže, která se u ředitelů objevuje, v závislosti na typu školy?

2d. Jak se liší míra psychické zátěže, která se u ředitelů objevuje, v závislosti na délce praxe?

3a. Jak se liší prvních deset faktorů, které se na zátěži ředitelů podílí nejvíce, v závislosti na pohlaví?

3b. Jak se liší prvních deset faktorů, které se na zátěži ředitelů podílí nejvíce, v závislosti na věku?

3c. Jak se liší prvních deset faktorů, které se na zátěži ředitelů podílí nejvíce, v závislosti na typu školy?

3d. Jak se liší prvních deset faktorů, které se na zátěži ředitelů podílí nejvíce, v závislosti na délce praxe?

### **3.2 Užití výzkumné metody**

Ke zjištění odpovědí na výše uvedené výzkumné otázky byla zvolena metoda dotazníkového šetření. K tomuto šetření byl využit dotazník, který sestává ze třech částí. První část byla sestavena mou osobou, obsahuje 4 položky a je zaměřena na základní údaje o respondentovi, tj. jeho pohlaví, věk, druh školy, který řídí, a délka praxe. Druhá část je zaměřena na zjišťování míry psychické zátěže respondentů a byl k ní využit Meisterův dotazník, který obsahuje 10 položek. Respondenti v ní odpovídají, do jaké míry výroky odpovídají situaci, v níž se sami osobně nacházejí. V úvodu druhé části je připojen dotaz na délku průměrné týdenní skutečně odpracované pracovní doby ředitele. Třetí část dotazníku je zaměřena na zjišťování míry zátěžovosti předdefinovaných faktorů tak, jak je vnímána jednotlivými respondenty. Tato část byla sestavena mou osobou na základě informačních zdrojů, využitých ke zpracování teoretické části práci, a na základě zkušeností z vlatní manažerské a vzdělavatelské praxe. V této části bylo respondentům nabídnuto 54 předdefinovaných abecedně řazených položek, je zde však taktéž poskytnut prostor pro připojení případných další nejmenovaných faktorů. K sestavení seznamu předdefinovaných položek

byla jako inspirace použita tabulka nejčastějších stresových situací vyskytujících se u vedoucích pedagogických pracovníků, která vznikla jako podklad pro výzkumu, který provedl mezi slovenskými řediteli Viliam Kubáni ve školním roce 2000/2001 (Kubáni, 2006). Dále byly využity podněty a informace zejména z publikací Stres za katedrou (Bártová, 2011), Řízení základní školy v letech 1990 – 2007 (Prášilová, 2008), Manažerka a stres (Šnýdrová, 2006), Psychologické otázky pedagogické psychologie (Řehulka, 1988) a Psychologie zdraví (Vašina, 1999). Významná část položek vznikla i na základě individuálních rozhovorů s řediteli, s nimiž jsem v kontaktu v rámci dalšího vzdělávání a jimž byla v době přípravy šetření položena otázka „Které faktory považujete ve své práci za nejvíce zatěžující“. Všechny podněty z uvedených zdrojů i odpovědi dotázaných, včetně odpovědí mých, byly průběžně zaznamenávány do pracovního listu, který pak sloužil jako podklad k sestavení třetí části dotazníku.

### **3.3 Zkoumaný soubor**

Účast v dotazníkovém šetření bylo nabídnuto 80 ředitelům základních a středních škol Královéhradeckého kraje. Osloveni byli ředitelé, kteří jsou pravidelnými účastníky dalšího vzdělávání, tudíž klienty zařízení, které řídím. Využito byla jak osobní, tak elektronické formy doručení dotazníku s prosbou o zapojení se do výzkumného šetření. Ochotu k vyplnění předloženého dotazníku projevilo 50 oslovených osob, tzn. návratnost je 62,5 %. Výzkumný vzorek tedy obsahuje 50 respondentů, kterými byli ředitelé a ředitelky základních a středních škol, včetně škol pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, Královéhradeckého kraje. Do výzkumného vzorku byli záměrně zařazeni jak ředitelé a ředitelky – nedávni absolventi funkčního vzdělávání ředitelů, tzn. ti, kteří jsou v praxi krátkou dobu a v profesi se teprve orientují, tak zkušení ředitelé a ředitelky, kteří svou práci vykonávají po mnoho let, dále jak ředitelé a ředitelky základních, tak středních škol, jak škol málotřídních, tak plně organizovaných, a taktéž jak ředitelé a ředitelky škol běžného proudu, tak škol tzv. „speciálních“, tzn.



škol pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Důvodem byl záměr porovnání výsledků šetření i z pohledu těchto aspektů.

**Tabulka 1 - Vzorek dle pohlaví a typu školy**

	ZŠ	ZŠ 1. ST.	PLNĚ ORG. ZŠ	SŠ	SPEC. Š.	CELKEM
ženy	8	4	4	9	8	25
muži	14	1	13	8	3	25
<b>Celkem</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>50</b>

Celkový výzkumný vzorek je tvořen 50 respondenty a co do pohlaví je naprosto vyrovnán, neboť 50 % tvoří ženy a 50 % muži.

Z hlediska typu školy je vzorek tvořen 44 % respondenty z řad ředitelů základních škol běžného proudu, z toho je 10 % z celkového vzorku ze škol pouze s 1. stupněm a škol málotřídních a 34 % ze škol plně organizovaných, dále 34 % respondentů z řad ředitelů středních škol běžného proudu a 22 % respondentů ze základních a středních škol pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami (pro zkrácení v práci používáno dřívější označení „speciální“ školy).

**Tabulka 2 - Vzorek dle věku a typu školy**

	ZŠ	ZŠ 1. ST.	PLNĚ ORG. ZŠ	SŠ	SPEC. Š.	CELKEM
<b>30 – 39 let</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
ženy	0	0	0	1	0	1
muži	3	0	3	1	0	4
<b>40 – 49 let</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

<i>ženy</i>	2	0	2	1	1	4
<i>muži</i>	6	1	5	2	0	8
<b>50 – 59 let</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>26</b>
<i>ženy</i>	6	4	2	3	4	13
<i>muži</i>	5	0	5	5	3	13
<b>60 – 69 let</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<i>ženy</i>	0	0	0	3	3	6
<i>muži</i>	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>50</b>

Výzkumný vzorek tvoří 10 % respondentů mezi 30. a 40. rokem věku, 24 % respondentů mezi 40. a 50. rokem věku, 52 % respondentů mezi 50. a 60. rokem věku a 14 % respondentů mezi 60. a 70. rokem věku. Nejpočetnější je tedy věková skupina 50 – 59 let.

**Tabulka 3 - Vzorek dle délky praxe a typu školy**

	ZŠ	ZŠ I. ST.	PLNĚ ORG. ZŠ	SŠ	SPEC. Š.	CELKEM
<b>do 10 let</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>25</b>
<i>ženy</i>	5	3	2	4	4	13
<i>muži</i>	10	1	9	2	0	12
0 – 4 r.	6	2	4	5	1	12
<i>ženy</i>	2	1	1	3	1	6
<i>muži</i>	4	1	3	2	0	6
5 – 9 l.	9	2	7	1	3	13

<i>ženy</i>	3	2	1	1	3	7
<i>muži</i>	6	0	6	0	0	6
<b>do 20 let</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>13</b>
<i>ženy</i>	1	0	1	4	3	8
<i>muži</i>	2	0	2	3	0	5
10 - 14 l.	2	0	2	4	1	7
<i>ženy</i>	0	0	0	2	1	3
<i>muži</i>	2	0	2	2	0	4
15 - 19 l.	1	0	1	3	2	6
<i>ženy</i>	1	0	1	2	2	5
<i>muži</i>	0	0	0	1	0	1
<b>Do 30 let</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
<i>ženy</i>	2	1	1	1	1	4
<i>muži</i>	2	0	2	3	3	8
20 - 24 l.	4	1	3	4	2	10
<i>ženy</i>	2	1	1	1	1	4
<i>muži</i>	2	0	2	3	1	6
25 – 30 l.	0	0	0	0	2	2
<i>ženy</i>	0	0	0	0	0	0
<i>muži</i>	0	0	0	0	2	2
<b>Celkem</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>50</b>

Výzkumný vzorek je tvořen 50 % respondentů s délkou praxe do 10 let, z toho 24 % s délkou praxe do 5 let a 26 % s délkou praxe od 5 do 10 let, dále 26 % respondentů s délkou praxe mezi 10 a 20 lety, z toho 14 %

s délkou praxe mezi 10 a 15 lety a 12 % s délkou praxe mezi 15 a 20 lety, a 24 % respondentů s délkou praxe od 20 do 30 let, z toho 20 % s délkou praxe v rozmezí 20 – 25 let a 4 % v rozmezí 25 – 30 let.

### 3.4 Analýza a interpretace výsledků

#### 3.4.1 Délka týdenní pracovní doby

**Průměrná délka** skutečně odpracované **týdenní pracovní doby v rámci celého vzorku činí 51,76 hodin**, tj. o 11,76 hodin, tj. 29,4 % , více než předepisuje Zákoník práce.

*Výzkumná otázka 1a. Jak se liší délka průměrné skutečně odpracované týdenní doby ředitelů v závislosti na pohlaví?*

**Z hlediska pohlaví** tráví prací více hodin ženy než muži. Průměrná odpracovaná doba za týden u **žen činí 52,88 hodin**, tj. o 12,88 a **32,2 %** více než ukládá Zákoník práce. Zároveň je to o 2,24 hodin více než **muži**, kteří pracují **50,64 hodin** a **nad rámec** předepsané pracovní doby odpracují **10,64 hodin**, tj. 26,6 %.

*Výzkumná otázka 1b. Jak se liší délka průměrné skutečně odpracované týdenní doby ředitelů v závislosti na věku?*

**Z hlediska věku** mají **nejdelší pracovní dobu** respondenti **ve věku 60 – 69 let**, kteří odpracují **56,42 hodin**, což je 16,42 hodin, tj. **41,05 % nad stanovený rámec**. Nejlépe jsou na tom respondenti ve věku 50 – 59 let, kteří odpracují „pouze“ 10,5 hodiny, tj. 26,25 hodin nad stanovený rámec. Skupina ve věku 30 – 39 let stráví prací o 13 hodin, tj. 32,5 % více, než stanovuje Zákoník práce, a skupina ve věku 40 – 49 let o 11,25 hodin, tj. 28,12 % více než jsou povinni.

*Výzkumná otázka 1c. Jak se liší délka průměrné skutečně odpracované týdenní doby ředitelů v závislosti na typu školy?*

**Z hlediska typů škol** mají **nejdelší pracovní dobu ředitelé středních škol**, kteří **odpracují navíc 13,17 hodin**, tj. **32,92 %**, následují ředitelé základních škol, kteří navíc odpracují 11,72 hodin, tj. 29,3 %, a nejlépe jsou

na tom ředitelé speciálních škol, kteří navíc odpracují 9,63 hodin, tj. 24,07 %.

*Výzkumná otázka 1d. Jak se liší délka průměrné skutečně odpracované týdenní doby ředitelů v závislosti na délce praxe?*

**Z hlediska délky praxe** stráví **nejdelší dobu** v práci respondenti s délkou **praxe od 10 do 15 let**, kteří v průměru **navíc odpracují 15,71 hodin**, tj. **39,27 %**, následují respondenti s délkou praxe od 5 do 10 let s pracovní dobou delší o 12,07 hodin, tj. 30,17 %, respondenti s délkou praxe do 5 let a od 20 do 25 let s pracovní dobou delší cca o 11,5 hodin, tj. cca 28,75 %. Nejméně odpracují repondenti s délkou praxe od 25 do 30 let, kteří nad rámec odpracují 8 hodin, tj. 20 %.

Z výše uvedeného je zřejmé, že výkon ředitelské funkce je časově náročný, což ukáže i následující část šetření.

### 3.4.2 Míra zátěže

Míra zátěže byla zjišťována prostřednictvím Meisterova dotazníku. Data z dotazníků jednotlivých respondentů byla přenesena do přehledných tabulek (viz. Příloha č. 1). Byl zvolen způsob vyhodnocení podle faktorů u jednotlivců zastoupených ve výzkumném vzorku. Pro zjištění míry zátěže u jednotlivých respondentů bylo nutné porovnat jejich výsledky s hodnotami, které byly hygienickou službou určeny pro českou populaci jako kritické. Kritické hodnoty jsou stanoveny následovně:

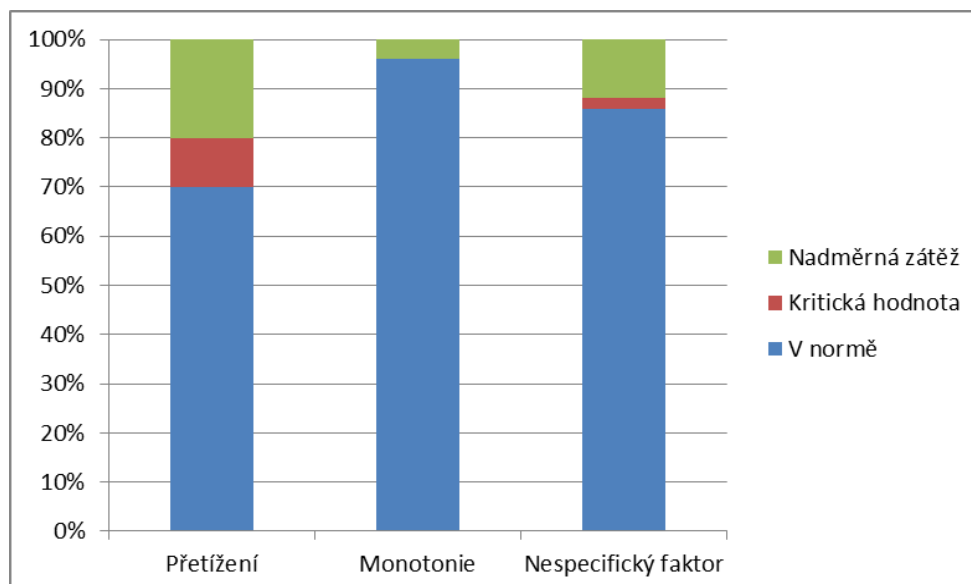
**Tabulka 4 - Kritické hodnoty psychické zátěže**

<b>Faktor</b>	<b>Název faktoru</b>	<b>Kritická hodnota / muži</b>	<b>Kritická hodnota / ženy</b>
I.	Přetížení	12	10
II.	Monotonie	8	9
III.	Nespecif. Faktor	12	14
HS	Hrubý skór	26	29

Překročení uvedených kritických hodnot indikuje nadměrnou zátěž v dané oblasti (Židková, 2008).

Z provedeného výzkumu vyplývá, že kritická hodnota zátěže byla u daného vzorku překročena ve všech faktorech. V rámci celkového vzorku je **nadměrná zátěž nejvíce vykazována u faktoru I – Přetížení**. Tento faktor *reflektuje stav v oblasti časové tísně, odpovědnosti a problémů a konfliktů*. **Nadměrná zátěž** zde byla zaznamenána **u 20 % z celkového počtu respondentů a 10 % respondentů je na kritické hodnotě**. Dalším v pořadí zátěžovosti u výzkumného vzorku je faktor III – **Nespecifický faktor**, který *reflektuje stav v oblasti únavy, nervozity, celkového přesycení a dlouhodobé únosnosti výkonu práce*. Zde byla zaznamenána **nadměrná zátěž u 12 % respondentů, přičemž 2 % jsou na kritické hodnotě**. Nejnižší míru zátěže představuje u daného výzkumného vzorku **monotonie**, tj. faktor II, který *odráží oblast uspokojení z práce a míru otupělosti a monotónosti práce*. Zde bylo zaznamenáno **pouze 4 % výsledků mimo normu**.

**Graf 1 - Míra zátěže celého vzorku**

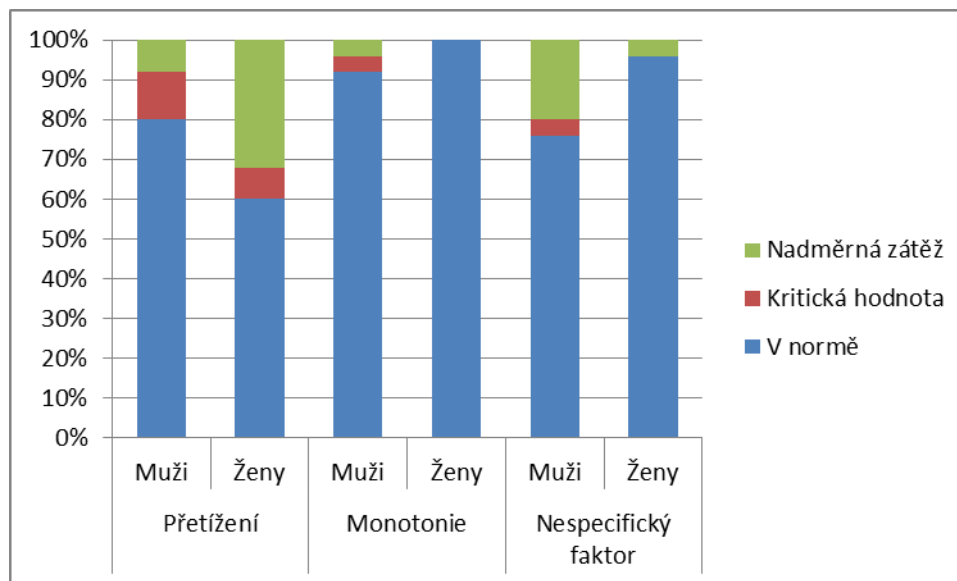


### Porovnání podle pohlaví (výzkumná otázka 2a)

*Jak se liší míra psychické zátěže, která se u ředitelů objevuje, v závislosti na pohlaví?*

U žen se většina hodnot pohybuje v oblasti normy. **Nadměrná zátěž a kritická hodnota** se však **u 40 % žen** objevuje u faktoru I – **Přetížení** a výrazně převažuje nad muži, u nichž je v poloviční výši. Naopak u faktoru II – **Monotonie** se u žen neobjevuje vůbec, **u mužů** je to **v 8 %**. Muži zase ženy **převyšují u nespecifického faktoru**, v němž se zátěž **u mužů** pohybuje **ve 24 % nad normou** a **u žen** to jsou jen **4 %**.

**Graf 2 - Míra zátěže dle pohlaví**

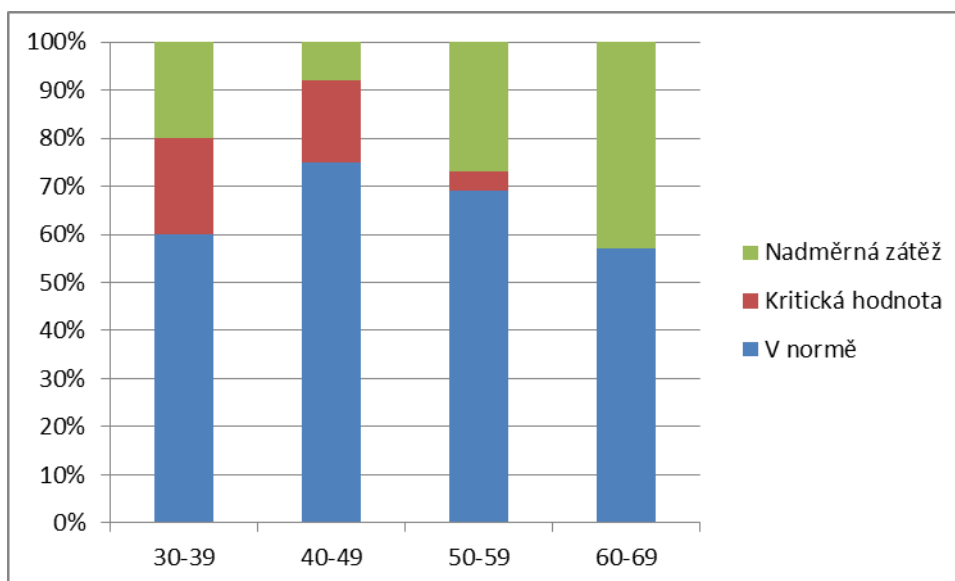


### Porovnání podle věku (výzkumná otázka 2b)

*Jak se liší míra psychické zátěže, která se u ředitelů objevuje, v závislosti na věku?*

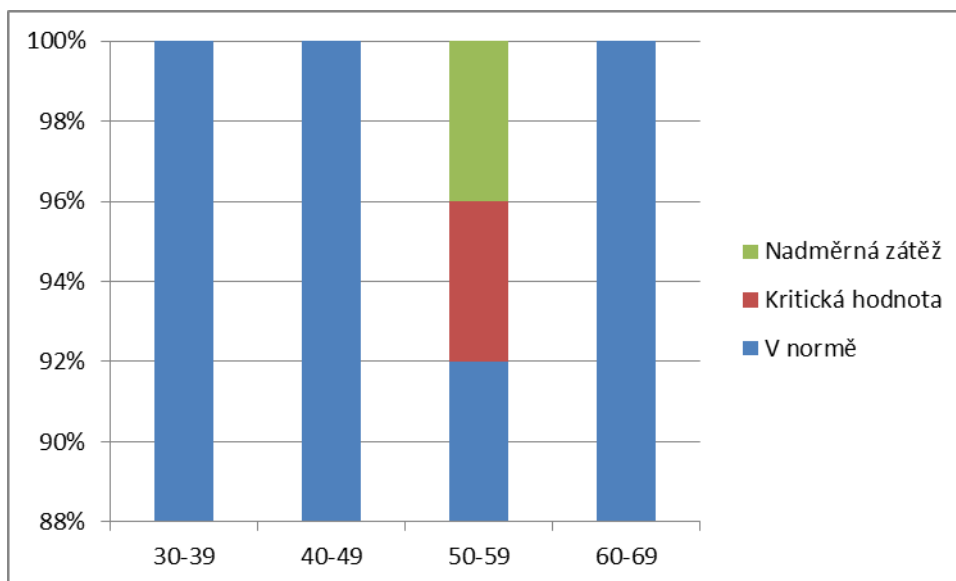
Z provedeného výzkumu vyplývá, že **nejvyšší hodnoty nadměrné zátěže** se objevují ve faktoru I – **Přetížení** a u **nejstarší skupiny respondentů**, a to ve **43 % případů**. V oblasti **monotonie nadměrnou zátěž v 1 případě** vykazuje pouze věková **skupina 50 – 59 let**, která je v popředí i u **nespecifického faktoru**, kde je lehce předstížena **nejmladší skupinou respondentů**.

**Graf 3 - Míra zátěže dle věku - faktor I. Přetížení**

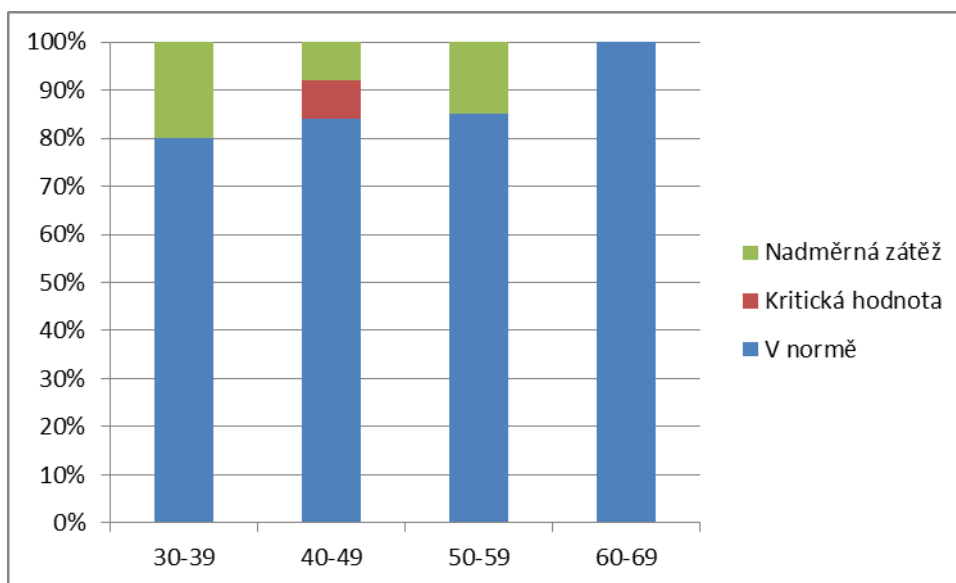


**Graf 4 - Míra zátěže dle věku - faktor II. Monotonie**





**Graf 5 - Míra zátěže dle věku - faktor III. Nespecifický faktor**

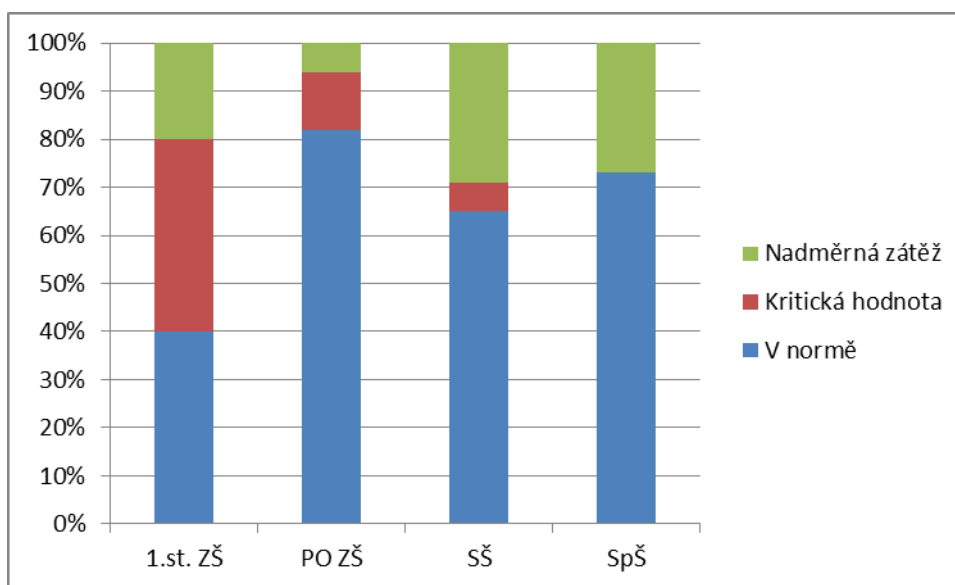


Porovnání podle jednotlivých typů škol (výzkumná otázka 2c)

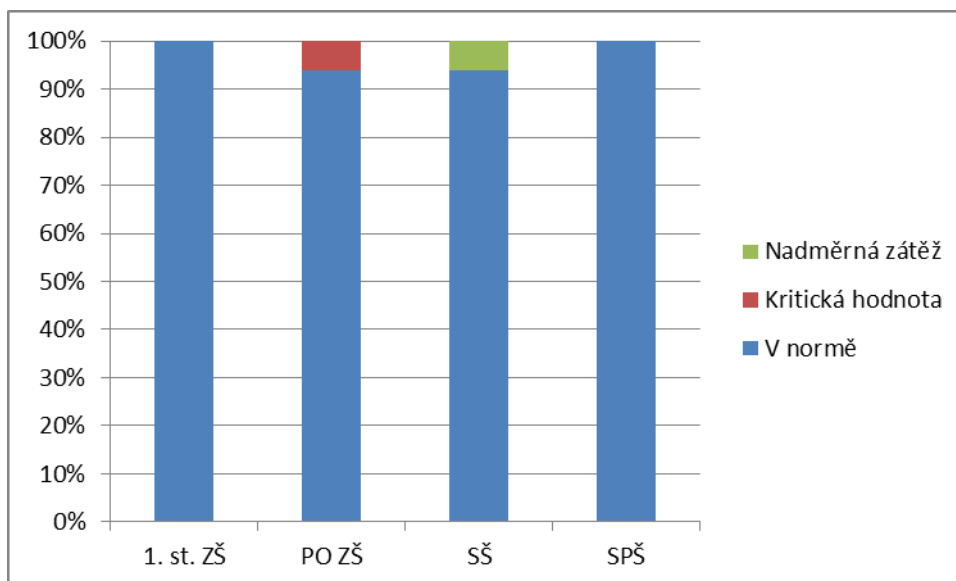
*Jak se liší míra psychické zátěže, která se u ředitelů objevuje, v závislosti na typu školy?*

U faktoru I – **Přetížení** jsou **nejzatíženější skupinou ředitelé málotřídních základních škol**, kteří vykazují kritické hodnoty či hodnoty nad normu v **60 %**, a dále **ředitelé středních škol**, kteří vykazují kritické hodnoty či hodnoty nad normu v 35 %. Pouze u této skupiny se také objevil **1 případ s nadměrnou zátěží** v oblasti **monotonie**. **Nejvyšší hodnotu u specifického faktoru** vyazuje opět **skupina ředitelů málotřídních základních škol**, a to **ve 20 %**.

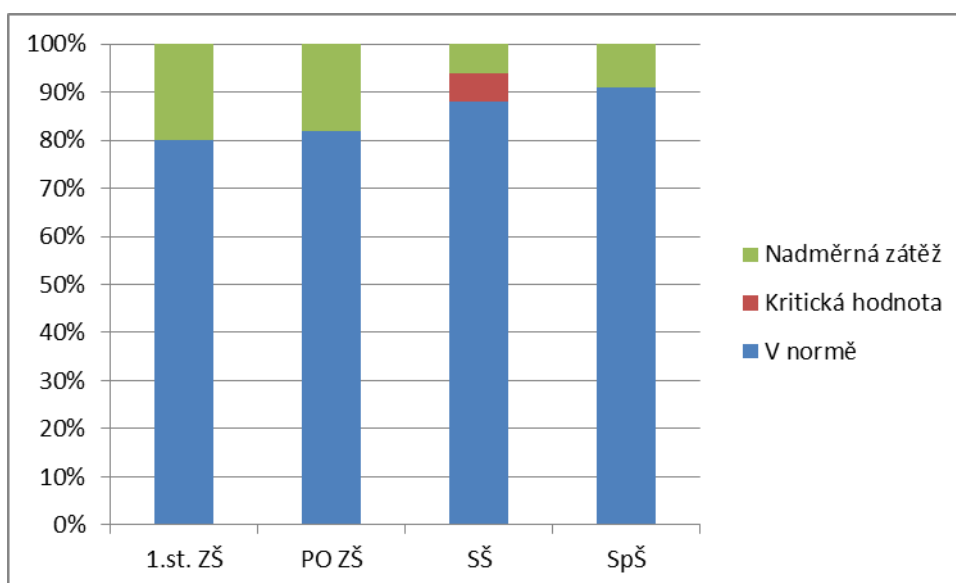
**Graf 6 - Míra zátěže dle typu školy - faktor I. Přetížení**



**Graf 7 - Míra zátěže dle typu školy - faktor II. Monotonie**



**Graf 8 - Míra zátěže dle typu školy - faktor III. Nespecifický faktor**

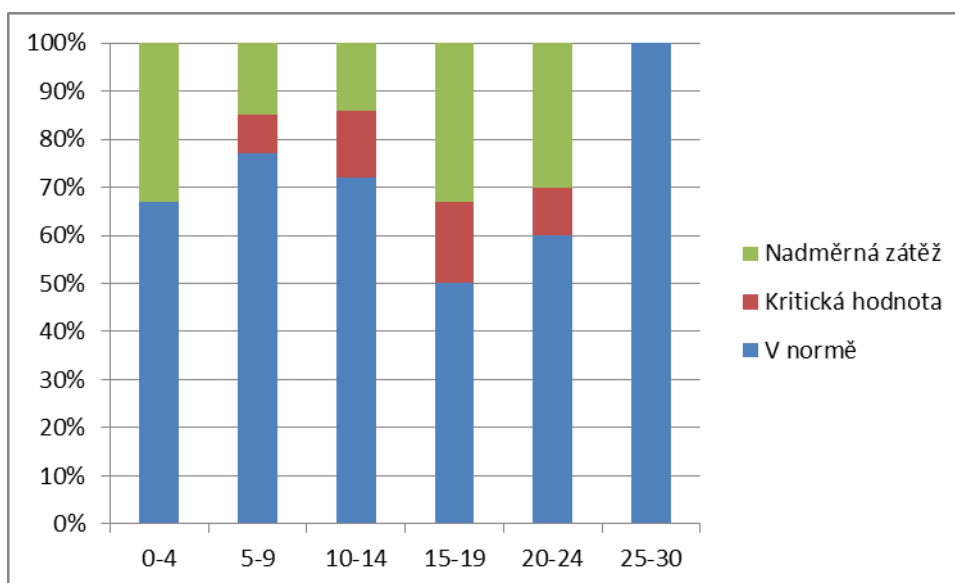


Porovnání podle délky praxe (výzkumná otázka 2d)

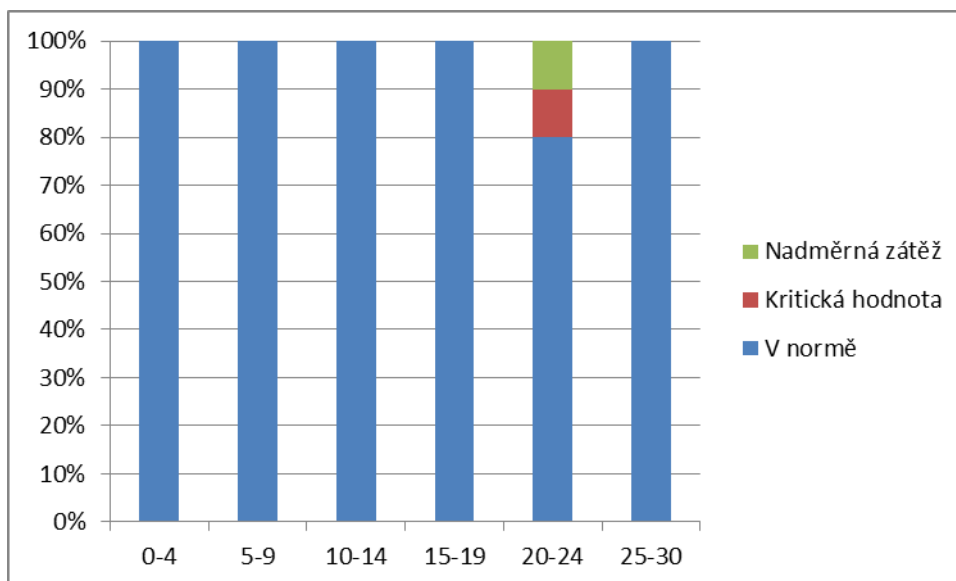
*Jak se liší míra psychické zátěže, která se u ředitelů objevuje, v závislosti na délce praxe?*

Z pohledu délky praxe jsou **nejzatíženější** respondenti ze skupiny ředitelů, která svou funkci vykonává **více než 15 a méně než 20 let**, u nichž je **vyšší zátěž v 50 %** ve faktoru I – **Přetížení**, a následují ji respondenti ze skupiny s praxí v rozmezí 20 – 24 let, u nichž je to ve 40 %. Vysoký stupeň **monotonie** vykazují pouze jedinci ze skupiny s praxí **od 20 do 24 let**. V oblasti **nespecifického faktoru** jsou **nejzatíženější respondenti ze skupiny s nejdelší praxí**, a to **v 50 %**, a dále respondenti ze skupiny s praxí v rozmezí 10 – 14 let, a to ve 28 %.

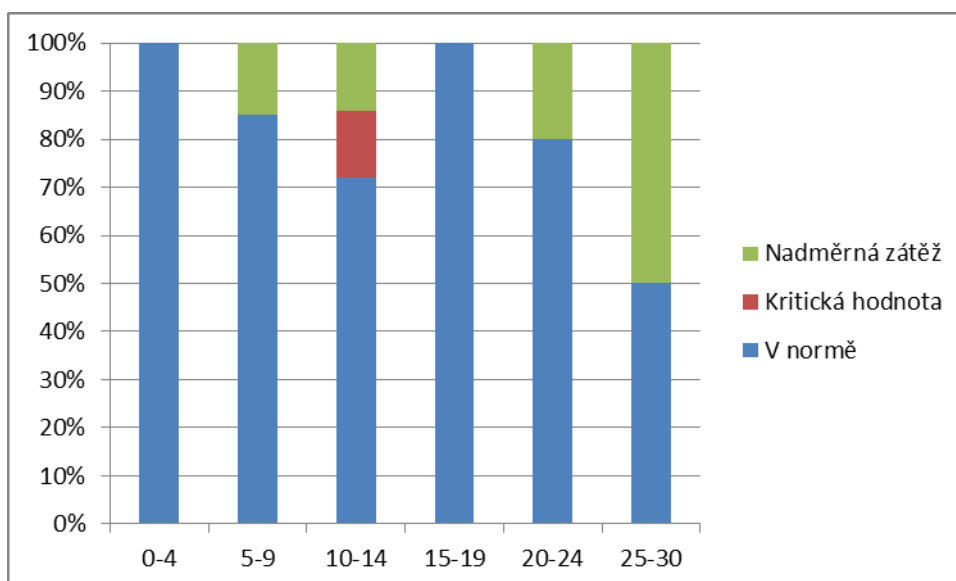
**Graf 9 - Míra zátěže dle délky praxe - faktor I. Přetížení**



**Graf 10 - Míra zátěže dle délky praxe - faktor II. Monotonie**



**Graf 11 - Míra zátěže dle délky praxe - faktor III. Nеспецифický faktor**



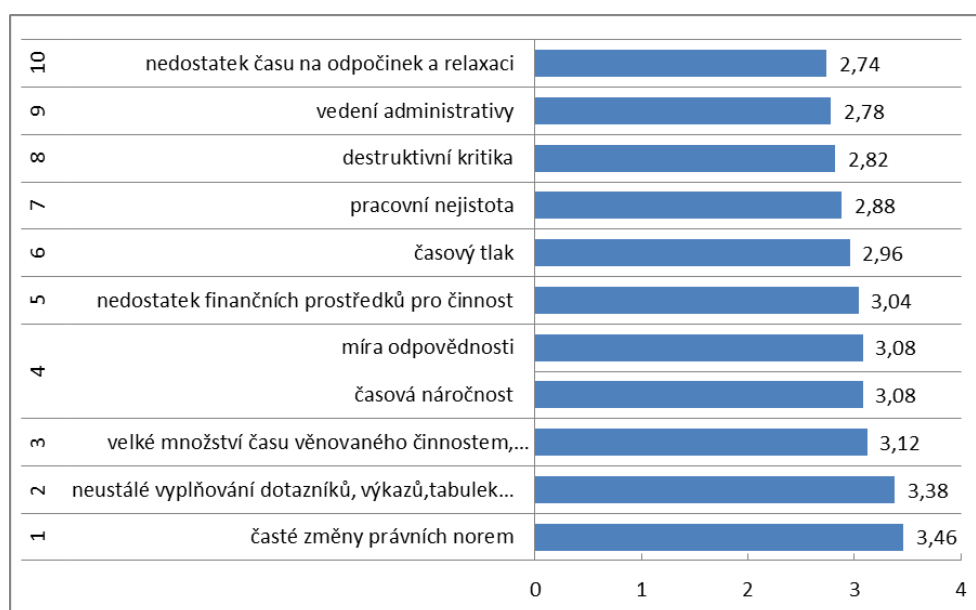
### 3.4.3 Zátěžové faktory

Zátěžové faktory byly zjišťována prostřednictvím dotazníku, který obsahoval 54 položek se 4 bodovou škálou hodnocení jednotlivé položky.

Data z dotazníků jednotlivých respondentů byla přenesena do přehledných tabulek (viz. Příloha č. 2 - 6). Data byla vyhodnocována formou aritmetických průměrů a porovnávána v rámci celkového vzorku a taktéž z hlediska různých aspektů (dle pohlaví, věku, typu školy a délky praxe).

Za **3 nejzátěžovější faktory** v rámci celého výzkumného vzorku jsou považovány **časté změny právních norem, neustálé vyplňování dotazníků, výkazů, tabulek atd. a velké množství času věnované činností, které respondenti považují za zbytečné.** Dále se na předních místech objevují časová náročnost a časový tlak, míra odpovědnosti, nedostatek finančních prostředků pro činnost, pracovní nejistota, destruktivní kritika, vedení administrativy a nedostatek času na odpočinek a relaxaci. Naopak za nejméně zatěžující považují respondenti spolupráci se školskou radou, problémy s šikanou ze strany zřizovatele a vlastní rodinné problémy.

**Graf 12 - Pořadí prvních deseti nejzátěžovějších faktorů v rámci celého vzorku**

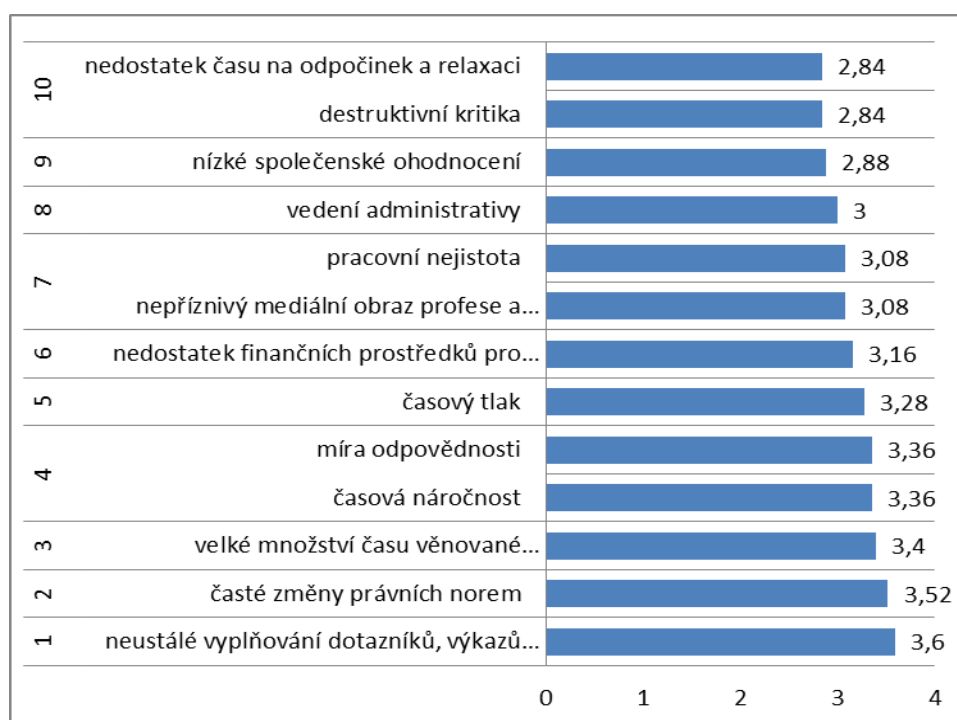


Porovnání pořadí zátěžovosti jednotlivých faktorů dle pohlaví (výzkumná otázka 3a)

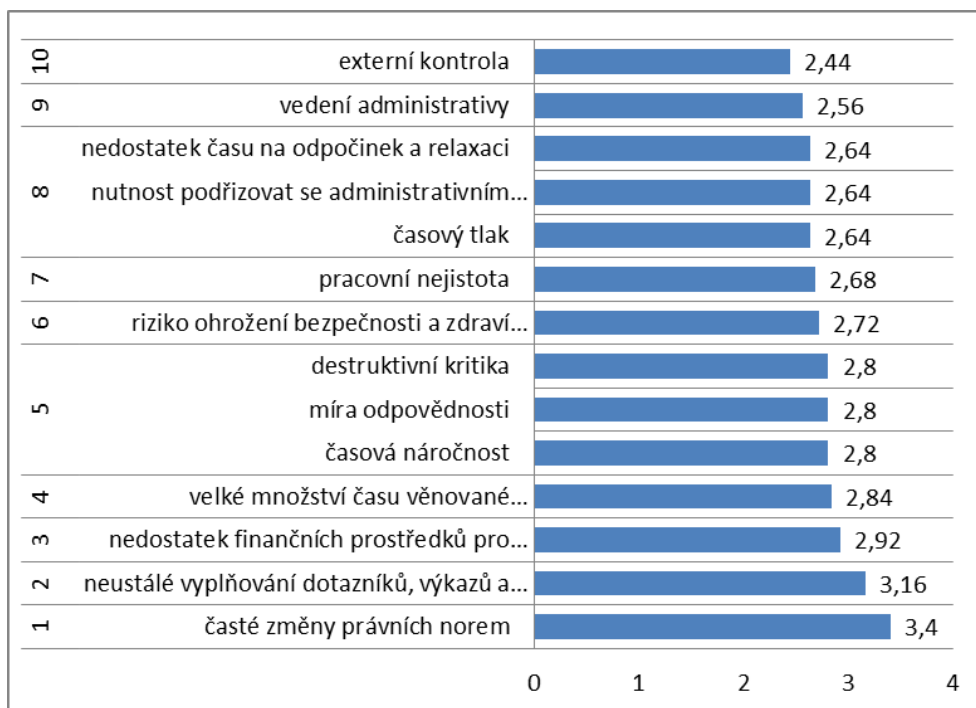
*Jak se liší prvních deset faktorů, které se na zátěži ředitelů podílí nejvíce, v závislosti na pohlaví?*

Výsledky obou skupin jsou velmi podobné a shodují se v naprosté většině faktorů, mírně se liší jen v přesném pořadí důležitosti. Odlišnost nalezneme u žen, které na nevyšší místa zařadily na rozdíl od mužů nízké společenské ohodnocení, nepříznivý mediální obraz profese a rezortu a externí kontrolu. Muže naopak na rozdíl od žen více zatěžuje nutnost podřizovat se administrativním rozhodnutím.

**Graf 13 - Prvních deset nejzátěžovějších faktorů - ženy**



**Graf 14 - Prvních deset nejzátěžovějších faktorů - muži**

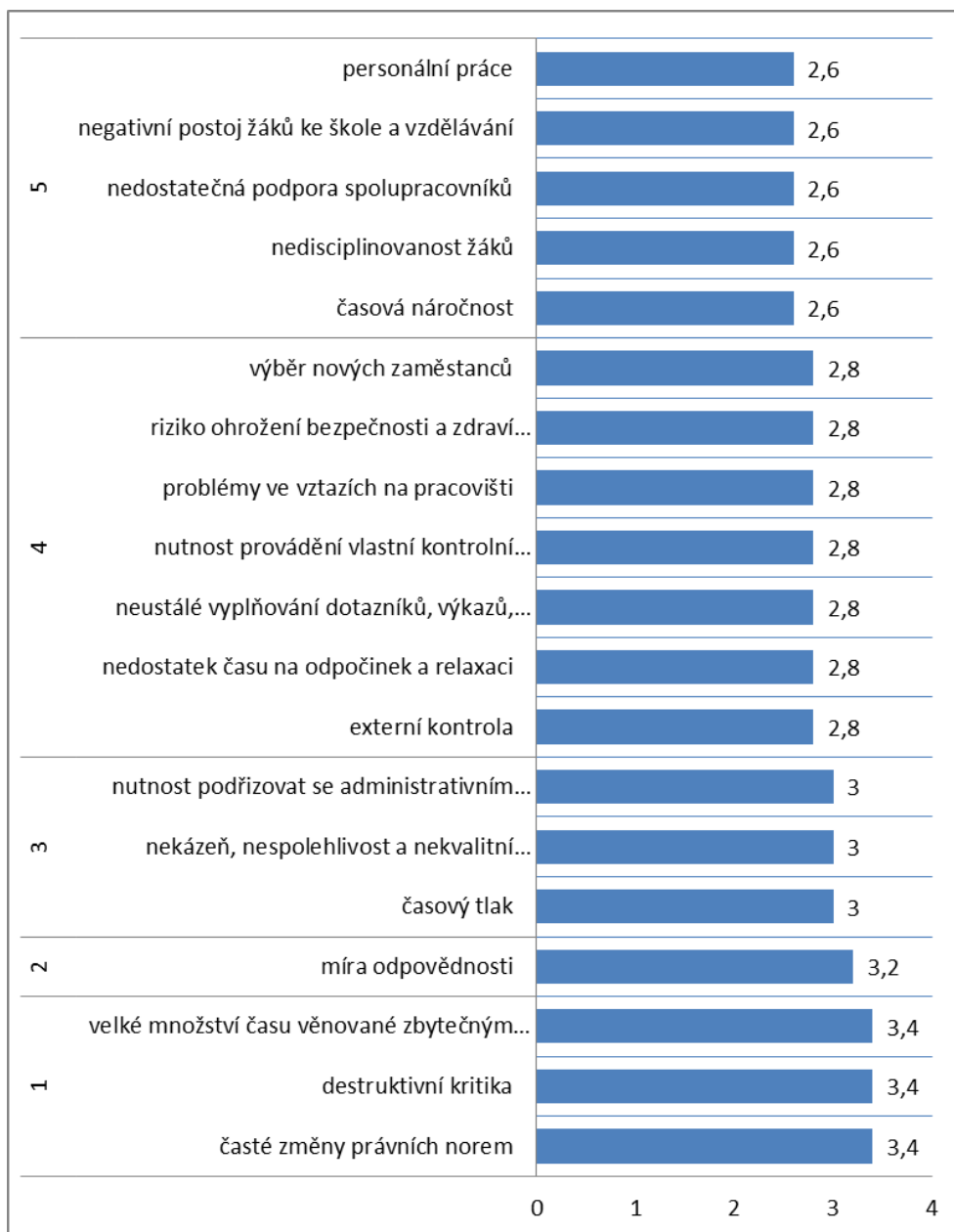


Porovnání pořadí zátěžovosti jednotlivých faktorů dle věku (výzkumná otázka 3b)

*Jak se liší prvních deset faktorů, které se na zátěži ředitelů podílí nejvíce, v závislosti na věku?*

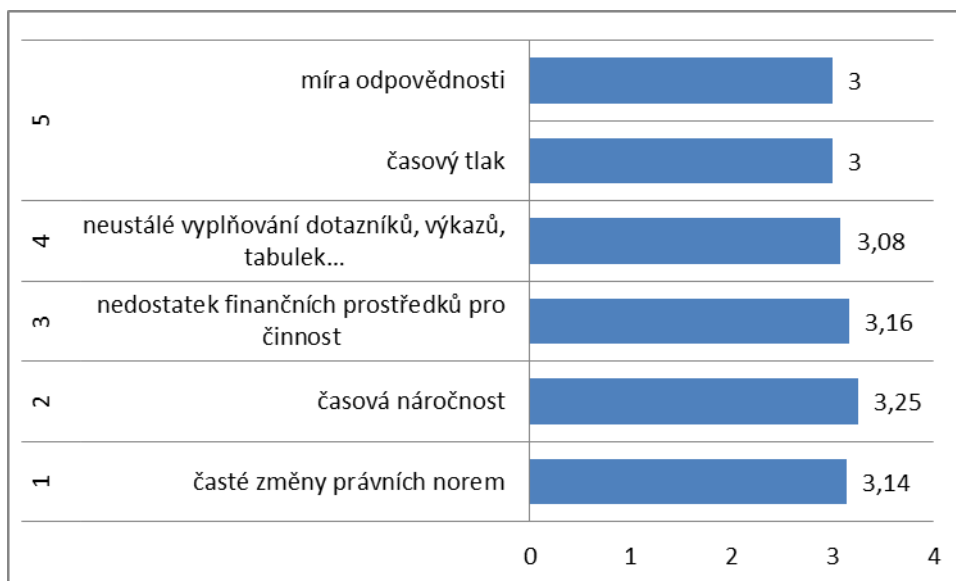
**Graf 15 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - věk 30 – 39 let**





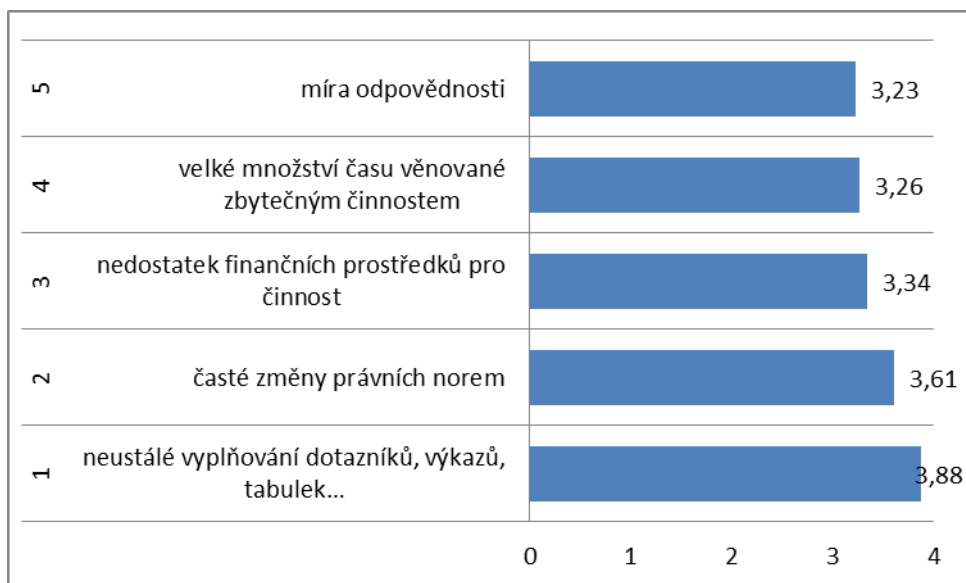
Na dalších 5 místech se shodně umístilo velké množství dalších faktorů (celkem 33), proto nemá smysl je na tomto místě uvádět. Podrobné informace je možné získat v příloze č. 4.

**Graf 16 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - věk 40 - 49 let**



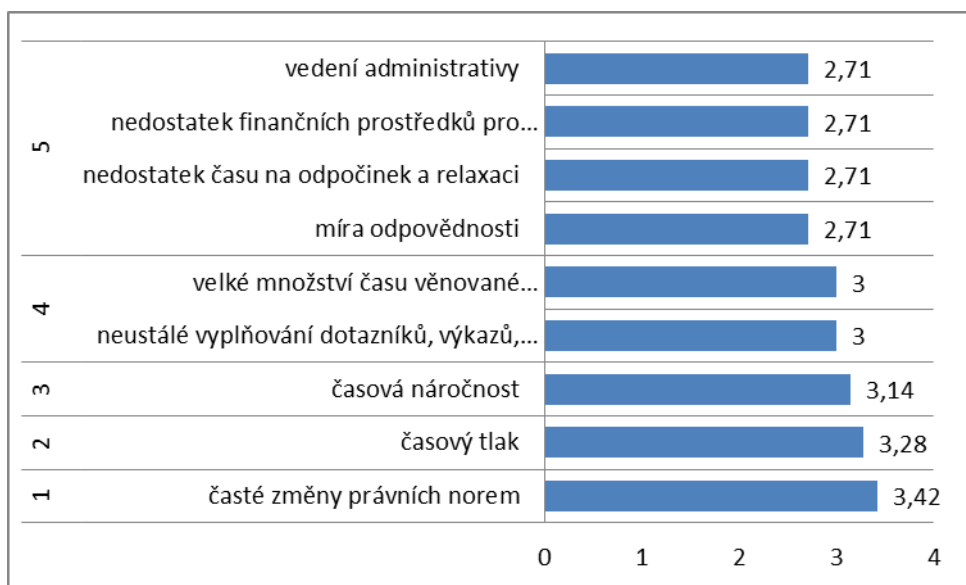
Na dalších 5 místech se umístily následující faktory: 6. velké množství času věnované zbytečným činnostem (2,91); 7. destruktivní kritika, nedostatek času na odpočinek a relaxaci, vedení administrativy a vnější vlivy narušující soustředění (2,83); 8. nepříznivý mediální obraz profese a rezortu a riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob (2,75); 9. nutnost podřizovat se administrativním rozhodnutím a tlak veřejnosti a médií (2,5); 10. externí kontrola, míra samostatnosti v rozhodování, nízké společenské ohodnocení a nutnost provádění vlastní kontrolní činnosti (2,33).

**Graf 17 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - věk 50 – 59 let**



Na dalších 5 místech se umístily následující faktory: 6. časová náročnost (3,19); 7. pracovní nejistota (3,15); 8. nízké společenské ohodnocení (3,03); 9. časový tlak, destruktivní kritika a vedení administrativy (2,96); 10. nutnost podřízovat se administrativním rozhodnutím a riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob (2,92).

**Graf 18 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - věk 60 - 69 let**

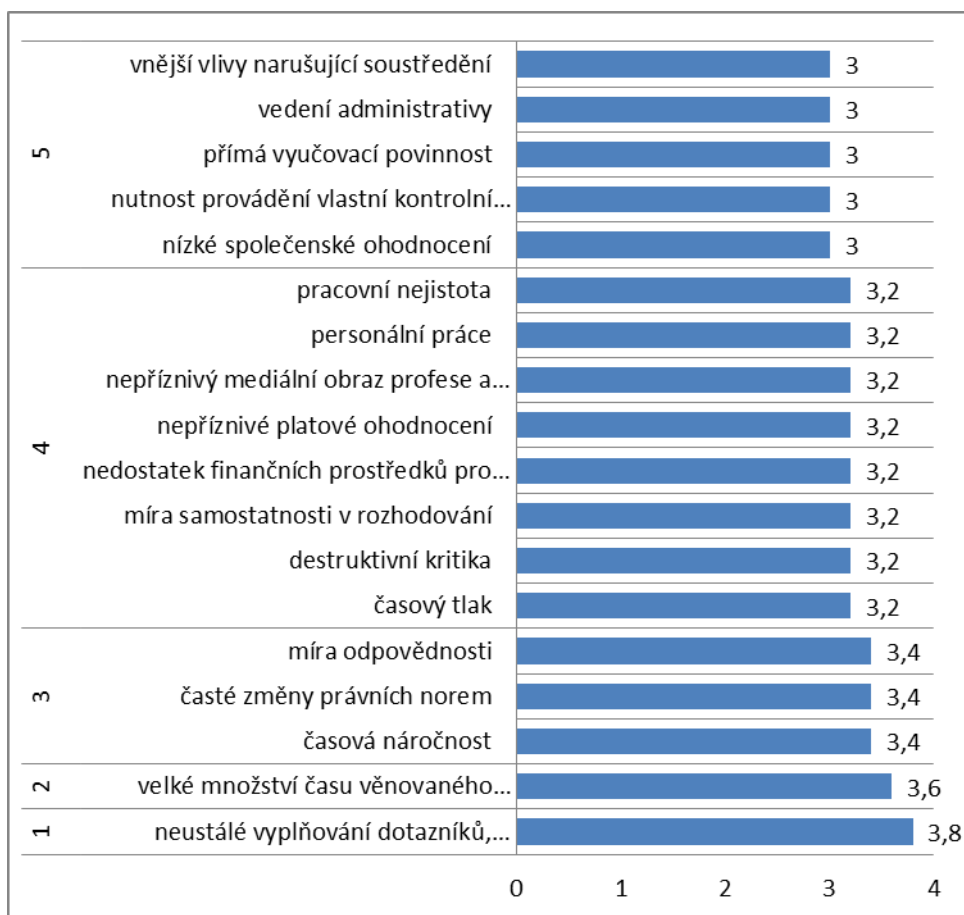


Na dalších 5 místech se shodně umístilo velké množství dalších faktorů (celkem 18), proto nemá smysl je na tomto místě uvádět. Podrobné informace je možné získat v příloze č. 4.

Pořadí zátěžovosti jednotlivých faktorů dle typů škol (výzkumná otázka 3c)

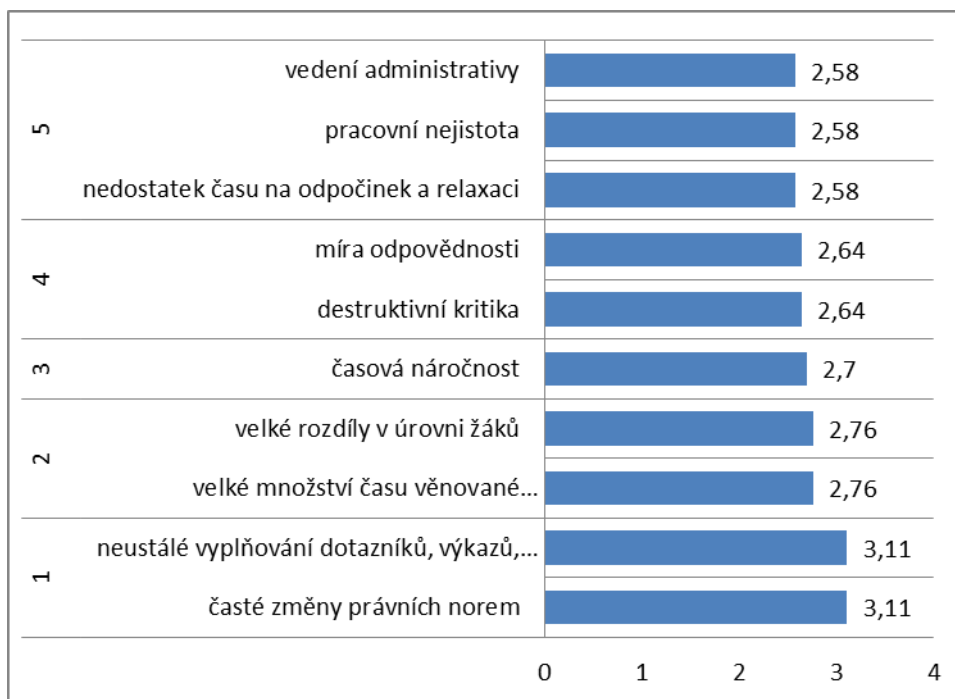
*Jak se liší prvních deset faktorů, které se na zátěži ředitelů podílí nejvíce, v závislosti na typu školy?*

**Graf 19 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - ZŠ pouze s 1. stupněm**



Na dalších 5 místech se shodně umístilo velké množství dalších faktorů (celkem 21), proto nemá smysl je na tomto místě uvádět. Podrobné informace je možné získat v příloze č. 5.

**Graf 20 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - Plně organizovaná ZŠ**



Na dalších 5 místech se umístily následující faktory: 6. nutnost podřizovat se administrativním rozhodnutím (2,52); 7. riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob (2,47); 8. časový tlak (2,41); 9. nekázeň, nespolehlivost a nekvalitní práce zaměstnanců (2,35); 10. externí kontrola, negativní postoj žáků ke škole a vzdělávání a nepříznivý mediální obraz profese a rezortu (2,29).

**Graf 21 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - Střední škola**



Na dalších 5 místech se umístily následující faktory: 6. nedostatek finančních prostředků pro činnost (3,23); 7. nedostatek času na odpočinek a relaxaci a vedení administrativy (3,05); 8. nutnost podřizovat se administrativním rozhodnutím a pracovní nejistota (2,94); 9. destruktivní kritika a externí kontrola (2,82); 10. riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob (2,76).

**Graf 22 - Prvních pět nejzávažnějších faktorů - Speciální škola**

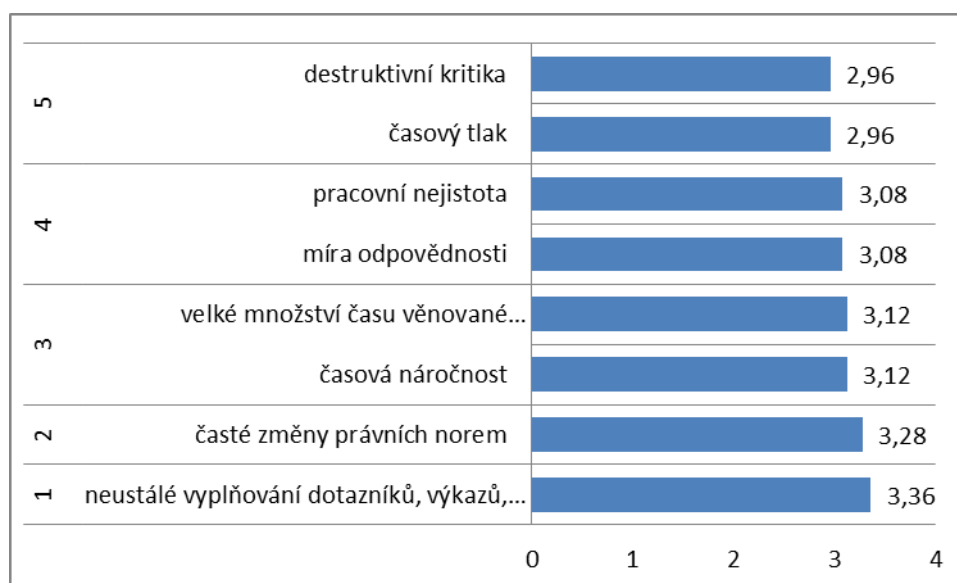


Na dalších 5 místech se shodně umístilo velké množství dalších faktorů (celkem 16), proto nemá smysl je na tomto místě uvádět. Podrobné informace je možné získat v příloze č. 5.

Porovnání pořadí zátěžovosti jednotlivých faktorů dle délky praxe (výzkumná otázka 3d)

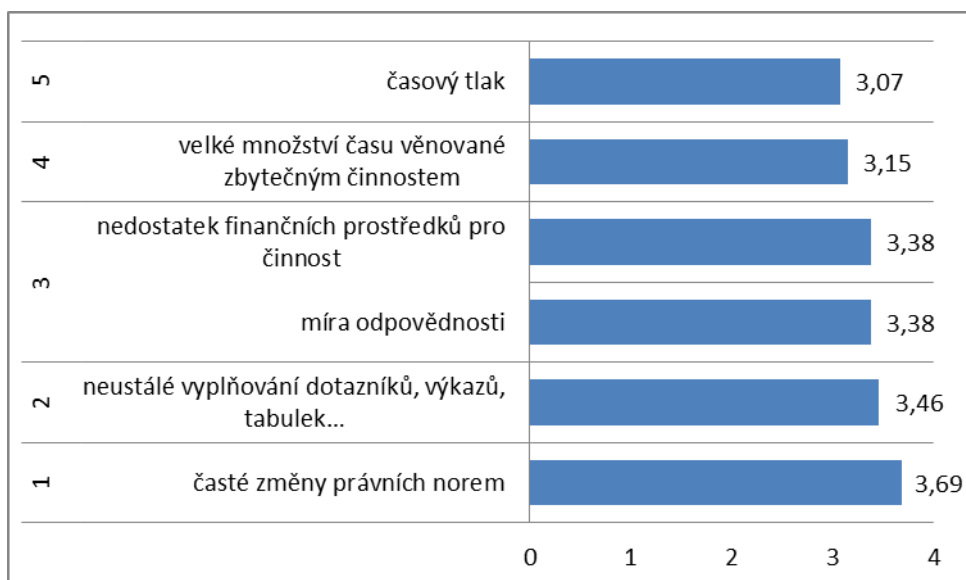
*Jak se liší prvních deset faktorů, které se na zátěži ředitelů podílí nejvíce, v závislosti na délce praxe?*

**Graf 23 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - délka praxe 0 - 9 let**



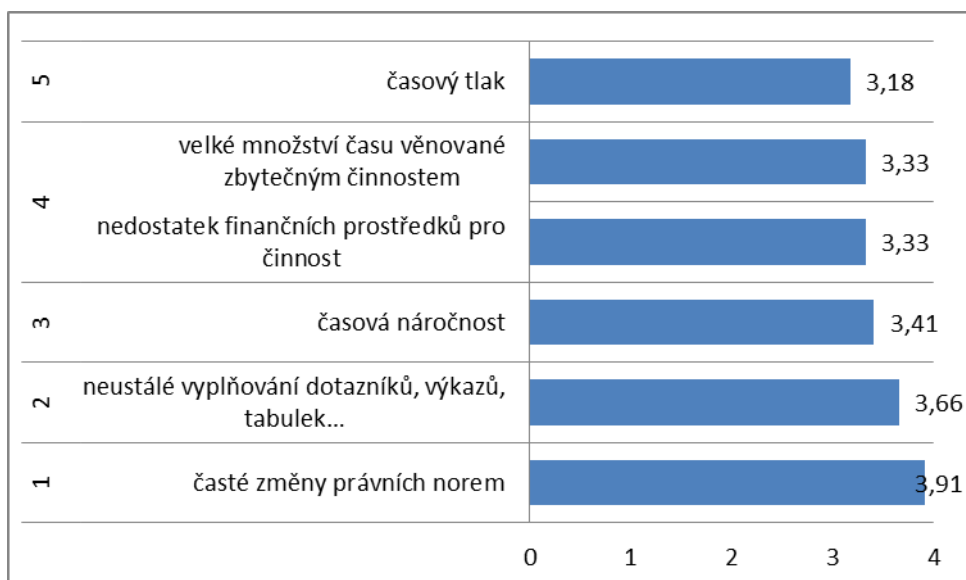
Na dalších 5 místech se umístily následující faktory: 6. nedostatek finančních prostředků pro činnost a nepříznivý mediální obraz profese a rezortu (2,88); 7. vedení administrativy (2,8); 8. riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob (2,76); 9. nedostatek času na odpočinek a relaxaci, nízké společenské ohodnocení a nutnost podřizovat se administrativním rozhodnutím (2,72); 10. nepříznivé platové ohodnocení (2,64).

**Graf 24 - Prvních pět nejzávažnějších faktorů - délka praxe 10 - 19 let**



Na dalších 5 místech se umístily následující faktory: 6. časová náročnost (3); 7. nedostatek času na odpočinek a relaxaci (2,92); 8. externí kontrola a riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob (2,84); 9. vedení administrativy (2,76); 10. nutnost podřizovat se administrativním rozhodnutím a pracovní nejistota (2,69).

**Graf 25 - Prvních pět nejzávažnějších faktorů - délka praxe 20 - 29 let**



Na dalších 5 místech se umístily následující faktory: 6. vedení administrativy (3); 7. destruktivní kritika, nutnost podřizovat se



administrativním rozhodnutím a pracovní nejistota (2,91); 8. nedostatek času na odpočinek a relaxaci (2,75); 9. nutnost provádění vlastní kontrolní činnosti, riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob a vlivy narušující soustředění (2,66); 10. externí kontrola, nízké společenské ohodnocení a velké rozdíly v úrovni žáků (2,58).

## 4 Shrnutí šetření

Výzkumné šetření bylo prováděno mezi řediteli základních a středních škol, včetně tzv. speciálních. S jejich oslovením jsem neměla velký problém a ochotně jich spolupracovalo více než jsem předpokládala. Všechny dotazníky byly řádně vyplněné a údaje z nich použitelné. Šetření bylo zaměřeno jednak na zjištění míry psychické zátěže respondentů, jednak na identifikace faktorů, které se na jejich zátěži podílejí nejvíce.

Na základě zpracování výsledků bylo zjištěno, že vzorek respondentů do určité míry vykazuje kritické hodnoty a nadměrnou zátěž ve všech sledovaných faktorech, tzn. faktorech přetížení, monotonie a nespecifickém faktoru. Jako nejnáročnější se jeví faktor přetížení reflektující časovou tíseň, odpovědnost a problémy a konflikty při výkonu ředitelské funkce. Nadměrná zátěž zde byla zaznamenána u 20 % z celkového počtu respondentů a 10 % respondentů je na kritické hodnotě. Nejzatíženějšími skupinami jsou ženy - kritická či nadměrná zátěž u 40 %, respondenti ve věkové skupině 60 – 69 let - kritická či nadměrná zátěž u 43 %, ředitelé málotřídních základních škol - kritická či nadměrná zátěž u 60 % a respondenti s praxí v rozmezí 15 – 19 let - kritická či nadměrná zátěž u 50 %. Nejméně náročný se naopak jeví faktor monotonie, který se jako kritický či nadměrně zátěžový objevuje minimálně. Nespecifický faktor je jako kritický či nadměrně zátěžový zaznamenáván nejčastěji zhruba v rozmezí mezi 15 – 20 %.

Mezi faktory, které se na zátěži ředitelů dle odpovědí respondentů podílejí nejvíce, patří časté změny právních norem, neustálé vyplňování dotazníků, výkazů, tabulek atd. a velké množství času věnované činnostem, které respondenti považují za zbytečné. Dále se na předních místech objevují časová náročnost a časový tlak, míra odpovědnosti, nedostatek finančních prostředků pro činnost, pracovní nejistota, destruktivní kritika, vedení administrativy a nedostatek času na odpočinek a relaxaci.

K předdefinovaným faktorům připojili 4 respondenti ze základních a 5 respondentů ze středních škol ještě faktory další, hodnocené jako velmi

zatěžující. U respondentů ze základních škol to je šikana ze strany úřadů, tvorba ŠVP, rozvojové a EU projekty, investice a údržba budov, řešení problémů nefunkčních rodin, stabilita rezortu, perspektiva a směřování rezortu, nedostatek právní pomoci, nutnost řešení množství maličností bez vztahu ke vzdělávání, chybějící právní nástroje a problém v domluvě s žáky. U respondentů ze středních škol to je rozpor mezi fiskálním a školním rokem, nejasnost vývoje školské koncepce, nezájem žáků o technické obory, nedostatečná a pomalá optimalizace škol, složitost státních maturit, nedostatek kvalitních učitelů odborných předmětů, velký počet institucí, které řídí školu, řešení problematiky žáků stále novými administrativně náročnými instituty, prolamování získávání a ověřování kompetencí žáků jinými cestami, odpor pedagogů k dalšímu vzdělávání, nečekané vyplňování podkladů a dokonce politická situace a amnestie.

Šetřením bylo také zjištěno, že ředitelé tráví v práci více času než jim ukládá Zákoník práce. Průměrná délka týdenní pracovní doby v rámci celého vzorku je téměř 52 hodin, přičemž nejdéle pracují ženy, v průměru 52,88 hodin, ředitelé ve věkové skupině 60 – 69 let, v průměru 56,42 hodin, ředitelé středních škol, v průměru 53,17 hodin a ředitelé s délkou praxe v rozmezí od 10 do 14 let, v průměru 55,71 hodin.

## 5 Diskuse

Provedené šetření potvrdilo, že ředitelé škol patří mezi profesní skupiny, které jsou při výkonu povolání vystaveny vyšší zátěži. Tato zátěž je u ředitelů bez ohledu na typ školy způsobena množstvím povinností a odpovědností, které jsou na ně nakládány. Vzhledem k charakteru práce se v tomto případě jedná zejména o zátěž psychickou, což je zřejmé jak z odborné literatury, která je předmětem teoretické části této práce, tak z šetření, jehož výsledky jsou předmětem praktické části této práce.

Výsledky šetření ukázaly, že zvýšené zátěži jsou vystaveny všechny skupiny ředitelů a žádná z nich není v postavení, že by ve všech aspektech jednoznačně vyčnívala nad ostatními. Stejně tak se všechny skupiny ředitelů z velké části shodují i na faktorech, které je zatěžují nejvíce, a pořadí na prvních deseti místech mají totožné či jednotlivé faktory na jednotlivých místech lehce prostřídávají. Na základě porovnání jednotlivých zátěžových faktorů lze vysledovat, že nejvíce zatížená je skupina ředitelů středních škol, u nichž je míra zátěže nejvyšší u 20 faktorů z celkových 54, dále u ředitelů málotřídních škol, u nichž je to 16 faktorů, poté u ředitelů speciálních škol, u nichž je to 15 faktorů, a nejméně je to u ředitelů plně organizovaných základních škol, u nichž je míra zátěže nejvyšší jen u 4 faktorů. Výsledky z hlediska charakteru těchto faktorů logicky odráží specifickou situaci daného typu školy, v níž se aktuálně nachází. U ředitelů málotřídních základních škol je to např. malá velikost pracovního kolektivu s obtížnou zastupitelností, u ředitelů plně organizovaných základních škol zase naopak větší pracovní kolektiv a větší množství žáků, u ředitelů středních škol široký záběr činností, nedostatek žáků, a tudíž i nedostatek finančních prostředků a nedostatečná úroveň žáků, a u ředitelů speciálních škol to je zejména hrozba rušení těchto škol.

Ačkoliv jsem se domnívala, že výčet předdefinovaných zátěžových faktorů je nadbytečně velký, 4 respondenti ze ZŠ připojili dalších 11 faktorů a 5 respondentů ze SŠ dalších 12 faktorů.

A konečně výsledky v oblasti šetření délky skutečně odpracované pracovní doby dokazují zvyšující se trend. V porovnání s výsledky výzkumného šetření mezi řediteli ZŠ v letech 1997 – 2007 (viz Prášilová, 2008) je v provedeném šetření tato doba v dané skupině vyšší téměř o 2 hodiny.

## **Závěr**

Tato bakalářská práce se zabývala problematikou zátěže a zátěžových faktorů ředitelů základních a středních škol v Královéhradeckém kraji, včetně tzv. speciálních. Uvedená tematika byla ve školském prostředí doposud zkoumána spíše z pohledu pedagoga než vedoucího pracovníka a z tohoto důvodu bylo také toto téma zvoleno.

Hlavním cílem celé práce bylo poukázat na náročnost práce ředitele v podmínkách současného školství.

Cílem teoretické části bylo zmapování pojmů zátěž a zátěžový faktor, včetně různých způsobů jejich kategorizace a charakteristik, dále představení pojmu ředitel školy a školského zařízení z pohledu právních norem, včetně objasnění předpokladů pro výkon této funkce a shrnutí jeho základních povinností a odpovědností.

Cílem praktické části bylo na výsledcích výzkumného šetření ukázat stav psychické zátěže ředitelů škol a provést výčet zátěžových faktorů, které se na této zátěži podílejí největší měrou.

Ze shrnutí výsledků vyplývá, že u části respondentů je vykazována kritická či nadměrná zátěž ve všech faktorech psychické zátěže. Za 3 nejsilnější zátěžové faktory jsou považovány časté změny právních norem, neustálé vyplňování dotazníků, výkazů, tabulek atd. a velké množství času věnované činností, které respondenti považují za zbytečné.

Všechny cíle stanovené v práci byly splněny a výsledky mohou přispět do mozaiky doposud zjištěných poznatků a taktéž mohou přispět k informovanosti zřizovatelů škol či školských legislativců. Za přínos této práce také považují fakt, že osloveným respondentům poskytne možnost srovnání jejich osobní situace s výsledky šetření mezi jejich kolegy.

Zcela jistě tato práce nevyčerpala všechny možnosti, které se v oblasti výzkumu daného tématu nabízí. Může se tedy stát dílčím podkladem pro další výzkumy.

## Seznam použitých zdrojů

1. BÁRTOVÁ, Zdenka. *Jak zvládnout stres za katedrou*. 1. vyd. Kralice na Hané: Computer Media, 2011, 96 s. ISBN 978-807-4021-107.
2. Exkluzivně: Pětina manažerů dopuje, ab zvládla stres. *Hospodářské noviny IHNEĎ* [online]. 2008 [cit. 26. 3. 2008]. Dostupný z <http://byznys.ihned.cz/c1-23567760-petina-manazeru-dopuje> ISSN 1213-7693.
3. HOŠEK, Václav. *Psychologie odolnosti*. 2. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1999, 70 s. Monografie (Univerzita Karlova). 382-022-99
4. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada - Avicenum, 1994, 190 s. ISBN 80-716-9121-6.
5. KUBÁNI, Viliam. Pracovní spokojnosť a stres jako súčasť profesionálnej cesty učiteľa. *Pedagogická revue I.* [online]. 2006 [cit. 8. 3. 2013]. Dostupný z <http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Kubani2/4.pdf> ISSN 1335-1982
6. MÍČEK, Libor. *Duševní hygiena*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n. p., 1984, 208 s.
7. PAUKNEROVÁ, Daniela, a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
8. PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 184 s. ISBN 978-80-247-2593-2.
9. PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Řízení základní školy v letech 1990-2007*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, 123 s. Monografie (Univerzita Palackého). ISBN 978-802-4420-363.
10. PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003, 322 s. ISBN 80-717-8772-8.

11. ŘEHULKA, Evžen. *Psychohygienické otázky pedagogické psychologie*. 1. vyd. Brno: Univerzita J. E. Purkyně v Brně, 1988, 92 s. Monografie (Univerzita Purkyně).
12. SLAVÍKOVÁ, Lenka. Řízení školy a vytváření učící se organizace. *Orbis Scholae*, 2008, roč. 2, č. 3.
13. ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 173 s. ISBN 80-247-1272-5.
14. ŠVINGALOVÁ, Dana. *Stres v učitelské profesi*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000, 39 s. ISBN 80-7083-382-3.
15. THORNTON, P. B. *Trojúhelník manažerského stresu*. Moderní řízení [online]. 2004 [cit. 13. 9. 2004]. Dostupný z [http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/clanky/ochrana\\_zdravi/trojuhelnik\\_manazer040904.html](http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/clanky/ochrana_zdravi/trojuhelnik_manazer040904.html)
16. VAŠINA, Bohumil. *Psychologie zdraví*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta, 1999, 84 s. ISBN 80-704-2546-6.
17. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Dostupný z <http://www.msmt.cz/file/19743>
18. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Dostupný z <http://www.msmt.cz/file/13233>
19. ŽIDKOVÁ, Zdeňka. Využití dotazníků k hodnocení psychické zátěže při práci. *České pracovní lékařství*, 2002, č. 3 [cit. 19. 2. 2013]. Dostupný z <http://www.psvz.cz/zidkova/doc/vyuzdotaz.pdf>  
[http://www.psvz.cz/zidkova/doc/meisteruv\\_dotaznik-navod\\_k\\_pouziti.doc](http://www.psvz.cz/zidkova/doc/meisteruv_dotaznik-navod_k_pouziti.doc)



## Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1: Rovnovážený stav působení zátěže .....	16
Obrázek 2: Narušení rovnováhy při zvýšené zátěži .....	16
Obrázek 3: Člověk ve stavu tísně .....	17
Graf 1 - Míra zátěže celého vzorku .....	46
Graf 2 - Míra zátěže dle pohlaví.....	47
Graf 3 - Míra zátěže dle věku - faktor I. Přetížení .....	48
Graf 4 - Míra zátěže dle věku - faktor II. Monotonie.....	48
Graf 5 - Míra zátěže dle věku - faktor III. Nespecifický faktor .....	49
Graf 6 - Míra zátěže dle typu školy - faktor I. Přetížení .....	50
Graf 7 - Míra zátěže dle typu školy - faktor II. Monotonie.....	50
Graf 8 - Míra zátěže dle typu školy - faktor III. Nespecifický faktor .....	51
Graf 9 - Míra zátěže dle délky praxe - faktor I. Přetížení .....	52
Graf 10 - Míra zátěže dle délky praxe - faktor II. Monotonie.....	52
Graf 11 - Míra zátěže dle délky praxe - faktor III. Nespecifický faktor .....	53
Graf 12 - Pořadí prvních deseti nejzátěžovějších faktorů v rámci celého vzorku.....	54
Graf 13 - Prvních deset nejzátěžovějších faktorů - ženy.....	55
Graf 14 - Prvních deset nejzátěžovějších faktorů - muži .....	55
Graf 15 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - věk 30 – 39 let.....	56
Graf 16 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - věk 40 - 49 let.....	57
Graf 17 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - věk 50 – 59 let.....	58
Graf 18 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - věk 60 - 69 let.....	59
Graf 19 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - ZŠ pouze s 1. stupněm ....	60
Graf 20 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - Plně organizovaná ZŠ .....	60
Graf 21 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - Střední škola.....	61
Graf 22 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - Speciální škola .....	62
Graf 23 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - délka praxe 0 - 9 let.....	63
Graf 24 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - délka praxe 10 - 19 let.....	64
Graf 25 - Prvních pět nejzátěžovějších faktorů - délka praxe 20 - 29 let.....	64

Tabulka 1 - Vzorek dle pohlaví a typu školy .....	41
Tabulka 2 - Vzorek dle věku a typu školy.....	41
Tabulka 3 - Vzorek dle délky praxe a typu školy.....	42
Tabulka 4 - Kritické hodnoty psychické zátěže .....	45

## **Přílohy**

1. Data z dotazníků – oblast Míra psychické zátěže
2. Data z dotazníků – oblast Zátěžové faktory
3. Porovnání zátěžovosti jednotlivých faktorů dle pohlaví
4. Porovnání zátěžovosti jednotlivých faktorů dle věku
5. Porovnání zátěžovosti jednotlivých faktorů dle typu školy
6. Porovnání zátěžovosti jednotlivých faktorů dle délky praxe
7. Dotazník

Příloha č. 1 Data z dotazníků – oblast Míra psychické zátěže

Základní školy jen s 1. stupněm

	RESPONDENT	VĚK	PRAXE	PRACOVNÍ DOBA	PŘETÍŽENÍ	MONOTONIE	NESPECIFICKÝ FAKTOR	HRUBÝ SKÓR
1	Muž 1	40 - 49	4	40	8	3	10	21
2	Žena 2	50 - 59	1	47	14	4	10	28
3	Žena 3	50 - 59	5	60	9	3	10	22
4	Žena 4	50 - 59	6	50	12	5	15	32
5	Žena 22	50 - 59	20	60	10	6	12	28
	Celkem	X	26	257	53	21	57	131
	<b>Aritmetický průměr</b>	X	<b>5,2</b>	<b>51,4</b>	<b>10,6</b>	<b>4,2</b>	<b>11,4</b>	<b>26,2</b>
	Ženy	X	5,5	54,25	11,25	4,5	11,75	27,5
	Muži	X	4	40	8	3	10	21

Plně organizované základní školy

	RESPONDENT	VĚK	PRAXE	PRACOVNÍ DOBA	PŘETÍŽENÍ	MONOTONIE	NESPECIFICKÝ FAKTOR	HRUBÝ SKÓR
1	Muž 5	30 - 39	0,5	45	6	4	8	18
2	Muž 6	30 - 39	2,5	60	8	5	7	20
3	Muž 7	30 - 39	7	50	12	3	13	28
4	Muž 8	40 - 49	1,5	47	11	6	10	27
5	Muž 9	40 - 49	7	50	9	4	8	21
6	Muž 10	40 - 49	8	50	10	5	10	25
7	Muž 11	40 - 49	9	50	8	4	7	19
8	Muž 12	40 - 49	12	75	12	5	13	30
9	Muž 13	50 - 59	8	56	6	3	6	15
10	Muž 14	50 - 59	8	70	8	3	9	20
11	Muž 15	50 - 59	10	40	5	4	4	13
12	Muž 16	50 - 59	21	50	8	7	13	28
13	Muž 17	50 - 59	22	40	8	8	11	27

14	Žena 18	40 - 49	0,5	55	12	5	11	28
15	Žena 19	40 - 49	6,5	50	9	4	10	23
16	Žena 20	50 - 59	16	45	8	3	7	18
17	Žena 21	50 - 59	20	48	9	5	12	26
	Celkem	X	159,5	881	149	78	159	386
	<b>Aritmetický průměr</b>	X	<b>9,38</b>	<b>51,82</b>	<b>8,76</b>	<b>4,58</b>	<b>9,35</b>	<b>22,7</b>
	Ženy	X	10,75	49,5	9,5	4,25	10	23,75
	Muži	X	8,96	52,53	8,53	4,69	9,15	22,38

Střední školy

	RESPONDENT	VĚK	PRAXE	PRACOVNÍ DOBA	PŘETÍŽENÍ	MONOTONIE	NESPECIFICKÝ FAKTOR	HRUBÝ SKÓR
1	Muž 1	30 - 39	1	50	9	3	7	19
2	Muž 2	40 - 49	13	48	10	4	12	26
3	Muž 3	40 - 49	16	40	12	4	11	27
4	Muž 4	50 - 59	0,5	55	9	3	9	21
5	Muž 5	50 - 59	10	47	7	4	4	15
6	Muž 6	50 - 59	21	60	15	5	10	30
7	Muž 7	50 - 59	21	55	11	4	7	22
8	Muž 8	50 - 59	23	52	13	9	14	36
9	Žena 9	30 - 39	4,5	60	13	4	11	28
10	Žena 10	40 - 49	0,5	55	8	3	9	20
11	Žena 11	50 - 59	3,5	55	13	6	13	32
12	Žena 12	50 - 59	8	52	9	3	6	18
13	Žena 13	50 - 59	16	50	15	3	9	27

14	Žena 14	60 - 69	13	65	9	3	8	20
15	Žena 15	60 - 69	16	50	5	3	4	12
16	Žena 16	60 - 69	23	50	9	6	10	25
17	Žena 17	60 - 69	11	60	13	4	12	29
	Celkem	X	201	904	177	71	166	414
	<b>Aritmetický průměr</b>	X	<b>11,82</b>	<b>53,17</b>	<b>10,41</b>	<b>4,17</b>	<b>9,76</b>	<b>24,35</b>
	Ženy	X	10,61	55,22	10,44	3,88	9,11	23,44
	Muži	X	13,18	50,87	10,37	4,5	9,25	24,5



Speciální školy

	RESPONDENT	VĚK	PRAXE	PRACOVNÍ DOBA	PŘETÍŽENÍ	MONOTONIE	NESPECIFICKÝ FAKTOR	HRUBÝ SKÓR
1	Muž 1	50 - 59	23	40	9	4	9	22
2	Muž 2	50 - 59	28	50	3	3	4	10
3	Muž 3	50 - 59	29	46	10	4	14	28
4	Žena 4	40 - 49	12	55	7	3	5	15
5	Žena 5	50 - 59	2,5	50	8	4	8	20
6	Žena 6	50 - 59	5	40	11	3	11	25
7	Žena 7	50 - 59	5	45	9	5	7	21
8	Žena 8	50 - 59	17	50	5	3	5	13
9	Žena	60 – 69	8	54	9	4	9	22
10	Žena 10	60 – 69	19	56	11	5	9	25
11	Žena 11	60 – 69	21	60	12	3	10	25
	Celkem	X	169,5	546	94	41	91	226
	<b>Aritmetický</b>	X	<b>15,4</b>	<b>49,63</b>	<b>8,54</b>	<b>3,72</b>	<b>8,27</b>	<b>20,54</b>

	<b>průměr</b>							
	Ženy	X	11,18	51,25	9	3,75	8	20,75
	Muži	X	26,66	45,33	7,33	3,66	9	20

Příloha č. 2 Data z dotazníků – oblast Zátěžové faktory

Základní školy jen s 1. stupněm

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>Celkem</b>	<b>Průměr</b>
1 časová náročnost	3	4	4	3	3	17	3,4
2 časový tlak	3	3	4	3	3	16	3,2
3 časté změny právních norem	3	3	4	4	3	17	3,4
4 destruktivní kritika	4	4	3	3	2	16	3,2
5 externí kontrola	3	3	2	3	3	14	2,8
6 hodnocení a odměňování podřízených	2	2	2	3	2	11	2,2
7 mobbing ze strany zaměstnanců	1	2	1	3	2	9	1,8
8 míra odpovědnosti	3	4	4	3	3	17	3,4
9 míra samostatnosti v rozhodování	3	3	4	4	2	16	3,2
10 nároky v oblasti komunikace	2	2	3	4	1	12	2,4
11 nároky v oblasti kooperace	2	4	2	3	2	13	2,6
12 nedisciplinovanost žáků	2	1	2	4	2	11	2,2
13 nedostatečná podpora spolupracovníků	2	3	1	3	1	10	2

14 nedostatečná podpora zřizovatele	1	4	1	3	2	11	2,2
15 nedostatek času na odpočinek a relaxaci	2	2	4	3	2	13	2,6
16 nedostatek finančních prostředků pro činnost	3	4	2	3	4	16	3,2
17 negativní postoj žáků ke škole a vzdělávání	2	1	2	3	2	10	2
18 nejasný či omezený kariérní postup a osobní rozvoj	1	4	3	2	2	12	2,4
19 nekázeň, nespolehlivost a nekvalitní práce zaměstnanců	2	2	2	2	1	9	1,8
20 nepřiměřené požadavky zaměstnanců	1	2	2	2	2	9	1,8
21 nepřiměřené požadavky zřizovatele	3	4	1	2	2	12	2,4
22 nepříznivé platové ohodnocení	2	4	3	3	4	16	3,2
23 nepříznivé pracovní podmínky	2	4	4	2	2	14	2,8
24 nepříznivý mediální obraz profese a rezortu	3	3	3	3	4	16	3,2
25 neustálé vyplňování dotazníků, výkazů, tabulek...	3	4	4	4	4	19	3,8
26 nízké společenské ohodnocení	3	4	3	3	2	15	3
27 nutnost organizování práce jiných	2	2	4	2	2	12	2,4
28 nutnost podřízovat se administrativním rozhodnutím	3	1	3	3	2	12	2,4
29 nutnost provádění vlastní kontrolní činnosti	3	2	4	3	3	15	3
30 personální práce	3	4	3	3	3	16	3,2

31 pracovní nejistota	3	4	2	4	3	16	3,2
32 problémy ve vztazích na pracovišti	3	2	1	2	1	9	1,8
33 přímá vyučovací povinnost	2	2	4	4	3	15	3
34 riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob	2	3	2	4	2	13	2,6
35 rodinné problémy vlastní	1	2	1	1	1	6	1,2
36 rodinné problémy zaměstnanců	2	2	2	1	2	9	1,8
37 rychlost technických a technologických změn a nutnost se jim vyrovnat	2	3	1	3	3	12	2,4
38 řízení lidí	2	3	2	2	2	11	2,2
39 spolupráce s rodiči	2	1	2	3	2	10	2
40 spolupráce se školskou radou	1	1	1	2	2	7	1,4
41 šikana ze strany zaměstnavatele	1	4	1	2	1	9	1,8
42 tlak veřejnosti a médií	2	1	1	3	2	9	1,8
43 vedení administrativy	2	3	4	3	3	15	3
44 vedení lidí	2	2	2	3	2	11	2,2
45 vedení porad, konferencí...	2	1	2	2	1	8	1,6
46 velké množství času věnované zbytečným činnostem	3	4	4	4	3	18	3,6

47 velké rozdíly v úrovni žáků	2	2	3	3	2	12	2,4
48 velký počet žáků ve třídách	1	1	1	4	1	8	1,6
49 vnější vlivy narušující soustředění	2	3	4	3	3	15	3
50 výběr nových zaměstnanců	2	3	1	3	3	12	2,4
51 vystupování na veřejnosti	2	1	1	2	1	7	1,4
52 zastupování a reprezentace školy na veřejnosti	1	1	1	2	2	7	1,4
53 zdravotní problémy vlastní	1	1	2	3	2	9	1,8
54 zdravotní problémy zaměstnanců	2	2	2	3	3	12	2,4

Červeně vyznačené – nejzátěžovější faktory

Modře vyznačené – nejméně zátěžové faktory

Plně organizované základní školy

	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Celken	Průměr
1 časová náročnost	2	2	3	4	2	4	2	3	2	3	1	3	4	4	3	3	4	46	2,7
2 časový tlak	3	3	2	1	1	4	2	3	2	3	1	2	3	4	3	4	3	41	2,41
3 časté změny právních norem	3	4	4	4	2	4	3	4	1	2	4	4	4	4	3	2	4	53	3,11
4 destruktivní kritika	3	3	4	3	1	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	45	2,64
5 externí kontrola	3	2	3	3	2	1	1	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	39	2,29
6 hodnocení a odměňování podřízených	2	1	3	3	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	34	2
7 mobbing ze strany zaměstnanců	2	2	2	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	2	1	2	24	1,41
8 míra odpovědnosti	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	45	2,64
9 míra samostatnosti v rozhodování	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	33	1,94
10 nároky v oblasti	2	1	4	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	33	1,94





20 nepřiměřené požadavky zaměstnanců	3	2	1	1	1	3	1	3	2	2	3	2	1	2	2	2	1	30	1,76
21 nepřiměřené požadavky zřizovatele	3	3	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	29	1,7
22 nepříznivé platové ohodnocení	2	2	3	1	2	3	2	1	3	4	2	2	3	4	2	3	2	37	2,17
23 nepříznivé pracovní podmínky	2	3	2	1	2	1	1	1	3	2	2	2	3	1	2	2	2	30	1,76
24 nepříznivý mediální obraz profese a rezortu	2	2	3	2	1	2	2	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	39	2,29
25 neustálé vyplňování dotazníků, výkazů, tabulek...	3	3	4	3	2	4	3	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	53	3,11
26 nízké společenské ohodnocení	2	1	2	2	1	2	1	1	3	4	1	2	4	4	4	2	2	36	2,11
27 nutnost organizování práce jiných	2	4	3	1	1	1	1	3	2	2	1	2	1	2	2	2	3	31	1,82
28 nutnost podřízovat se	3	3	4	1	2	1	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	43	2,52

administrativním rozhodnutím																			
29 nutnost provádění vlastní kontrolní činnosti	3	3	3	2	2	1	2	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	38	2,23
30 personální práce	3	4	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	35	2,05
31 pracovní nejistota	3	2	3	2	2	4	1	4	2	4	2	4	2	4	4	2	2	44	2,58
32 problémy ve vztazích na pracovišti	2	3	4	3	1	1	2	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	35	2,05
33 přímá vyučovací povinnost	1	4	2	1	3	2	1	2	2	3	4	1	3	3	2	2	2	37	2,17
34 riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob	2	2	4	2	3	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	42	2,47
35 rodinné problémy vlastní	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	23	1,35
36 rodinné problémy zaměstnanců	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	3	2	2	1	2	30	1,76
37 rychlost technických a technologických změn a nutnost se jim vyrovnat	2	3	1	1	2	3	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	2	28	1,64

38 řízení lidí	2	3	4	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	31	1,82
39 spolupráce s rodiči	1	3	4	2	2	2	2	2	3	4	1	1	1	2	2	2	3	35	2,05	
40 spolupráce se školskou radou	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	22	1,29	
41 šikana ze strany zaměstnavatele	1	3	3	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	23	1,35	
42 tlak veřejnosti a médií	2	2	3	1	1	1	2	3	2	2	1	1	2	3	3	1	2	31	1,82	
43 vedení administrativy	3	2	3	3	1	3	3	2	3	3	1	3	4	3	4	3	3	44	2,58	
44 vedení lidí	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	30	1,76	
45 vedení porad, konferencí...	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	26	1,52	
46 velké množství času věnované zbytečným činnostem	2	4	4	1	2	4	2	3	3	2	1	4	4	3	4	3	4	47	2,76	
47 velké rozdíly v úrovni žáků	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	35	2,05	
48 velký počet žáků ve třídách	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	1	3	2	30	1,76	
49 vnější vlivy narušující soustředění	2	3	2	2	2	4	2	3	3	2	1	3	3	3	4	4	2	23	1,35	
50 výběr nových zaměstnanců	2	3	4	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	29	1,7	

51 vystupování na veřejnosti	3	1	3	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	27	1,58
52 zastupování a reprezentace školy na veřejnosti	3	1	3	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	26	1,52
53 zdravotní problémy vlastní	3	3	1	1	2	2	2	3	2	2	1	3	1	3	1	3	2	33	1,94
54 zdravotní problémy zaměstnanců	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	32	1,88
55 šikana ze strany úřadů		4																4	0,23
56 tvorba ŠVP			4															4	0,23
57 rozvojové a EU projekty			4															4	0,23
58 investice a údržba budovy			4															4	0,23
59 řešení problémů nefunkčních rodin			4															4	0,23
60 stabilita rezortu								4										4	0,23
61 perspektiva a směřování školství								3										3	0,17
62 nedostatek právní pomoci																	4	4	0,23
63 nutnost řešení množství																	4	4	0,23

<i>maličkostí bez vztahu ke vzdělávání</i>																			
<i>64 chybějící právní nástroje k řešení</i>																	4	4	0,23
<i>65 problém v domluvě s žáky</i>																	1	1	0,05

**Červeně** vyznačené – nejzátěžovější faktory

**Modře** vyznačené – nejméně zátěžové faktory

*Kurzívou* vyznačené – faktory doplněné respondenty

Střední školy

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Celkem	Průměr
1 časová náročnost	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	59	3,47
2 časový tlak	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	60	3,52
3 časté změny právních norem	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	63	3,7
4 destruktivní kritika	3	2	4	2	2	3	1	4	4	2	4	3	4	2	2	4	2	48	2,82
5 externí kontrola	3	1	4	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	48	2,82
6 hodnocení a odměňování podřízených	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	28	1,64
7 mobbing ze strany zaměstnanců	2	1	1	2	1	1	1	4	1	2	2	1	1	2	1	2	2	27	1,58
8 míra odpovědnosti	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	60	3,52
9 míra samostatnosti v rozhodování	2	4	2	3	3	2	1	4	3	3	3	2	3	2	1	2	3	43	2,52

10 nároky v oblasti komunikace	2	2	3	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	1	2	3	1	36	2,11
11 nároky v oblasti kooperace	2	1	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	36	2,11
12 nedisciplinovanost žáků	3	1	1	2	1	3	2	1	2	1	4	2	1	2	2	1	2	31	1,82
13 nedostatečná podpora spolupracovníků	2	1	1	2	1	2	1	4	2	3	3	2	1	3	2	2	2	34	2
14 nedostatečná podpora zřizovatele	1	2	4	2	2	1	2	1	1	4	4	2	3	2	4	3	2	40	2,35
15 nedostatek času na odpočinek a relaxaci	2	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	4	2	4	3	52	3,05
16 nedostatek finančních prostředků pro činnost	1	3	3	4	4	4	4	2	4	2	3	3	3	4	4	4	3	55	3,23
17 negativní postoj žáků ke škole a vzdělávání	2	2	1	2	1	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	35	2,05
18 nejasný či omezený kariérní postup a osobní	1	2	1	3	1	2	1	2	1	1	4	2	2	3	2	1	2	31	1,82

rozvoj																				
19 nekázeň, nespolehlivost a nekvalitní práce zaměstnanců	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	1	4	2	4	2	41	2,41	
20 nepřiměřené požadavky zaměstnanců	2	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	2	33	1,94	
21 nepřiměřené požadavky zřizovatele	2	3	2	2	2	2	2	2	1	4	4	2	4	3	3	3	2	43	2,52	
22 nepříznivé platové ohodnocení	2	2	1	3	3	2	2	1	3	2	3	2	4	2	4	2	2	40	2,35	
23 nepříznivé pracovní podmínky	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	25	1,47	
24 nepříznivý mediální obraz profese a rezortu	1	3	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	1	3	39	2,29	
25 neustálé vyplňování dotazníků, výkazů, tabulek...	2	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	2	3	56	3,29	
26 nízké společenské ohodnocení	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	1	3	41	2,41	



27 nutnost organizování práce jiných	1	2	2	3	2	3	1	3	2	2	3	1	1	3	1	3	2	35	2,05
28 nutnost podřizovat se administrativním rozhodnutím	2	3	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	4	2	2	4	2	50	2,94
29 nutnost provádění vlastní kontrolní činnosti	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	44	2,58
30 personální práce	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	3	2	2	2	1	4	2	36	2,11
31 pracovní nejistota	2	3	2	4	3	3	2	3	2	4	4	4	4	2	3	3	2	50	2,94
32 problémy ve vztazích na pracovišti	2	3	1	3	1	3	1	3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	35	2,05
33 přímá vyučovací povinnost	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1	1	25	1,47
34 riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	2	47	2,76
35 rodinné problémy vlastní	2	4	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	25	1,47

36 rodinné problémy zaměstnanců	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	29	1,7
37 rychlost technických a technologických změn a nutnost se jim vyrovnat	1	2	3	3	1	3	2	2	1	1	4	3	2	1	1	3	1	34	2
38 řízení lidí	1	3	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	1	3	1	34	2
39 spolupráce s rodiči	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	31	1,82
40 spolupráce se školskou radou	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	21	1,23
41 šikana ze strany zaměstnavatele	1	1	4	1	1	1	2	1	1	4	2	1	1	1	2	2	1	27	1,58
42 tlak veřejnosti a médií	2	2	4	1	1	1	1	1	1	4	3	1	3	1	1	1	2	30	1,76
43 vedení administrativy	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	52	3,05
44 vedení lidí	1	2	2	2	2	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1	2	1	31	1,82
45 vedení porad, konferencí...	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	29	1,7
46 velké množství času	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	58	3,41

věnované zbytečným činnostem																				
47 velké rozdíly v úrovni žáků	2	2	1	3	1	3	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	37	2,17
48 velký počet žáků ve třídách	2	2	1	4	1	2	2	1	1	2	4	2	3	1	3	2	2	35	2,05	
49 vnější vlivy narušující soustředění	2	3	3	3	1	2	3	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	43	2,52	
50 výběr nových zaměstanců	2	1	3	3	1	1	3	1	3	2	3	2	2	1	1	3	2	34	2	
51 vystupování na veřejnosti	2	1	3	2	4	1	2	2	2	3	2	2	3	1	1	2	1	34	2	
52 zastupování a reprezentace školy na veřejnosti	2	1	3	2	4	1	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	33	1,94	
53 zdravotní problémy vlastní	1	2	1	1	1	3	1	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	25	1,47	
54 zdravotní problémy zaměstnanců	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	3	1	2	2	1	1	2	33	1,94	



<i>ověřování kompetencí žáků jinými cestami</i>																			
<i>64 odpor pedagogů k DVPP</i>								4										4	0,23
<i>65 politická situace a amnestie</i>									4									4	0,23
<i>66 nečekané vyplňování podkladů</i>																	4	4	0,23

Červeně vyznačené – nejzátěžovější faktory

Modře vyznačené – nejméně zátěžové faktory

Kurzívou vyznačené – faktory doplněné respondenty

Speciální školy

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Celkem	Průměr
1 časová náročnost	2	1	4	3	2	3	3	3	4	3	4	32	2,9
2 časový tlak	2	1	4	3	3	3	2	1	4	4	4	31	2,81
3 časté změny právních norem	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	40	3,63
4 destruktivní kritika	3	3	4	3	3	4	3	1	2	3	3	32	2,9
5 externí kontrola	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	28	2,54
6 hodnocení a odměňování podřízených	1	1	2	2	2	3	2	2	4	3	3	25	2,27
7 mobbing ze strany zaměstnanců	1	1	1	1	1	3	2	1	3	2	2	18	1,63
8 míra odpovědnosti	2	1	4	3	3	2	3	3	3	3	4	32	2,9
9 míra samostatnosti v rozhodování	1	1	3	2	3	2	3	3	2	3	3	26	2,36
10 nároky v oblasti komunikace	1	1	3	1	2	1	2	3	2	2	4	22	2
11 nároky v oblasti kooperace	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	3	22	2
12 nedisciplinovanost žáků	3	1	3	3	4	4	3	1	3	3	2	29	2,63
13 nedostatečná podpora spolupracovníků	1	1	1	2	1	3	3	1	2	4	2	21	1,9

14 nedostatečná podpora zřizovatele	2	1	2	2	3	3	2	1	1	3	2	22	2
15 nedostatek času na odpočinek a relaxaci	2	3	2	3	2	4	1	1	3	3	4	28	2,54
16 nedostatek finančních prostředků pro činnost	3	3	3	4	3	4	3	3	1	4	3	34	3,09
17 negativní postoj žáků ke škole a vzdělávání	3	1	3	4	3	3	3	2	3	2	2	29	2,63
18 nejasný či omezený kariérní postup a osobní rozvoj	2	4	3	3	3	3	2	1	2	3	2	28	2,54
19 nekázeň, nespolehlivost a nekvalitní práce zaměstnanců	2	1	2	2	2	3	2	1	3	3	2	23	2,09
20 nepřiměřené požadavky zaměstnanců	2	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	20	1,71
21 nepřiměřené požadavky zřizovatele	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	2	28	2,54
22 nepříznivé platové ohodnocení	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	28	2,54
23 nepříznivé pracovní podmínky	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	16	1,45
24 nepříznivý mediální obraz profese a rezortu	3	1	3	4	4	4	4	2	4	3	4	36	3,27
25 neustálé vyplňování dotazníků, výkazů, tabulek...	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	41	3,72
26 nízké společenské ohodnocení	4	1	4	4	4	4	3	1	4	3	3	35	3,18
27 nutnost organizování práce jiných	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	21	1,9
28 nutnost podřízovat se administrativním	4	1	3	3	3	3	3	1	4	3	3	31	2,81

rozhodnutím													
29 nutnost provádění vlastní kontrolní činnosti	3	1	2	3	2	3	2	2	1	3	4	26	2,36
30 personální práce	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	19	1,72
31 pracovní nejistota	2	4	4	3	3	4	3	1	3	4	3	34	3,09
32 problémy ve vztazích na pracovišti	2	1	2	2	1	2	3	1	2	3	2	21	1,9
33 přímá vyučovací povinnost	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	2	18	1,63
34 riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	34	3,09
35 rodinné problémy vlastní	3	4	2	2	1	1	3	1	2	1	1	21	1,9
36 rodinné problémy zaměstnanců	3	4	2	2	1	2	3	1	2	2	2	24	2,18
37 rychlost technických a technologických změn a nutnost se jim vyrovnat	3	1	2	3	2	1	3	2	1	3	4	25	2,27
38 řízení lidí	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	22	2
39 spolupráce s rodiči	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	3	21	1,9
40 spolupráce se školskou radou	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	13	1,18
41 šikana ze strany zaměstnavatele	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	15	1,36
42 tlak veřejnosti a médií	2	1	4	4	3	2	3	1	3	2	4	29	2,63
43 vedení administrativy	3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	4	28	2,54



44 vedení lidí	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	19	1,72
45 vedení porad, konferencí...	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	18	1,63
46 velké množství času věnované zbytečným činnostem	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	33	3
47 velké rozdíly v úrovni žáků	2	4	2	4	2	3	3	1	2	2	4	29	2,63
48 velký počet žáků ve třídách	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	14	1,27
49 vnější vlivy narušující soustředění	2	1	3	3	2	2	2	1	4	2	4	26	2,36
50 výběr nových zaměstnanců	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	20	1,81
51 vystupování na veřejnosti	1	1	2	1	3	3	1	2	1	1	4	20	1,81
52 zastupování a reprezentace školy na veřejnosti	1	1	2	1	3	3	1	2	1	1	4	20	1,81
53 zdravotní problémy vlastní	2	1	4	2	1	2	2	2	2	2	1	21	1,9
54 zdravotní problémy zaměstnanců	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	2,18

Červeně vyznačené – nejzátěžovější faktory

Modře vyznačené – nejméně zátěžové faktory

Příloha č. 3 Porovnání zátěžovosti jednotlivých faktorů dle pohlaví (aritmetický průměr)

	Ženy (25 resp.)	Muži (25 resp.)
1 časová náročnost	84 3,36	70 2,8
2 časový tlak	82 3,28	66 2,64
3 časté změny právních norem	88 3,52	85 3,4
4 destruktivní kritika	71 2,84	70 2,8
5 externí kontrola	68 2,72	61 2,44
6 hodnocení a odměňování podřízených	57 2,28	41 1,64
7 mobbing ze strany zaměstnanců	43 1,72	35 1,4

8 míra odpovědnosti	84 3,36	70 2,8
9 míra samostatnosti v rozhodování	66 2,64	52 2,08
10 nároky v oblasti komunikace	55 2,2	48 1,92
11 nároky v oblasti kooperace	54 2,6	50 2
12 nedisciplinovanost žáků	58 2,32	51 2,04
13 nedostatečná podpora spolupracovníků	54 2,16	48 1,92
14 nedostatečná podpora zřizovatele	58 2,32	43 1,72
15 nedostatek času na odpočinek a relaxaci	71 2,84	66 2,64
16 nedostatek finančních prostředků pro činnost	79	73

	3,16	2,92
17 negativní postoj žáků ke škole a vzdělávání	61 2,44	52 2,08
18 nejasný či omezený kariérní postup a osobní rozvoj	58 2,32	52 2,08
19 nekázeň, nespolehlivost a nekvalitní práce zaměstnanců	56 2,24	57 2,28
20 nepřiměřené požadavky zaměstnanců	49 1,96	43 1,72
21 nepřiměřené požadavky zřizovatele	63 2,52	49 1,96
22 nepříznivé platové ohodnocení	69 2,76	52 2,08
23 nepříznivé pracovní podmínky	45 1,8	40 1,6
24 nepříznivý mediální obraz profese a rezortu	77 3,08	53 2,12

25 neustálé vyplňování dotazníků, výkazů, tabulek...	90 3,6	79 3,16
26 nízké společenské ohodnocení	72 2,88	55 2,2
27 nutnost organizování práce jiných	53 2,12	46 1,84
28 nutnost podřizovat se administrativním rozhodnutím	70 2,8	66 2,64
29 nutnost provádění vlastní kontrolní činnosti	64 2,56	59 2,36
30 personální práce	56 2,24	50 2
31 pracovní nejistota	77 3,08	67 2,68
32 problémy ve vztazích na pracovišti	48 1,92	52 2,08
33 přímá vyučovací povinnost	49	46

	1,96	1,84
34 riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob	68	68
	2,72	2,72
35 rodinné problémy vlastní	33	42
	1,32	1,68
36 rodinné problémy zaměstnanců	42	50
	1,68	2
37 rychlost technických a technologických změn a nutnost se jim vyrovnat	55	44
	2,2	1,76
38 řízení lidí	52	46
	2,08	1,84
39 spolupráce s rodiči	47	50
	1,88	2
40 spolupráce se školskou radou	33	30
	1,32	1,2
41 šikana ze strany zaměstnavatele	39	35
	1,56	1,4

42 tlak veřejnosti a médií	55 2,2	44 1,76
43 vedení administrativy	75 3	64 2,56
44 vedení lidí	48 1,92	43 1,72
45 vedení porad, konferencí...	42 1,68	39 1,56
46 velké množství času věnované zbytečným činnostem	85 3,4	71 2,84
47 velké rozdíly v úrovni žáků	61 2,44	52 2,08
48 velký počet žáků ve třídách	47 1,88	40 1,6
49 vnější vlivy narušující soustředění	69 2,76	38 1,52
50 výběr nových zaměstnanců	54	41

	2,16	1,64
51 vystupování na veřejnosti	45	43
	1,8	1,72
52 zastupování a reprezentace školy na veřejnosti	45	41
	1,8	1,64
53 zdravotní problémy vlastní	44	44
	1,76	1,76
54 zdravotní problémy zaměstnanců	51	50
	2,04	2

Červeně vyznačené – nejzátěžovější faktory



Příloha č. 4 Porovnání zátěžovosti jednotlivých faktorů dle věku (aritmetický průměr)

<b>Faktor</b>	<b>30 – 39 let (5 resp.)</b>	<b>40 – 49 let (12 resp.)</b>	<b>50 – 59 let (26 resp.)</b>	<b>60 – 69 let (7 resp.)</b>
1 časová náročnost	13 2,6	39 <b>3,25</b>	83 3,19	22 3,14
2 časový tlak	15 3	36 3	77 2,96	23 <b>3,28</b>
3 časté změny právních norem	17 3,4	41 3,41	94 <b>3,61</b>	24 3,42
4 destruktivní kritika	17 3,4	34 2,83	77 <b>2,96</b>	16 2,28
5 externí kontrola	14 <b>2,8</b>	28 2,33	72 2,76	16 2,28
6 hodnocení a odměňování podřízených	9 1,8	24 <b>2</b>	52 <b>2</b>	13 1,85
7 mobbing ze strany zaměstnanců	9 <b>1,8</b>	16 1,33	42 1,61	12 1,71

8 míra odpovědnosti	16	36	84	19
	3,2	3	<b>3,23</b>	2,71
9 míra samostatnosti v rozhodování	12	28	66	14
	2,4	2,33	<b>2,53</b>	2
10 nároky v oblasti komunikace	11	16	55	14
	<b>2,2</b>	1,33	2,11	2
11 nároky v oblasti kooperace	11	23	58	13
	2,2	1,91	<b>2,23</b>	1,85
12 nedisciplinovanost žáků	13	23	64	13
	<b>2,6</b>	1,91	2,46	1,85
13 nedostatečná podpora spolupracovníků	13	25	50	14
	<b>2,6</b>	2,08	1,92	2
14 nedostatečná podpora zřizovatele	9	22	57	15
	1,8	1,83	<b>2,19</b>	2,14
15 nedostatek času na odpočinek a relaxaci	14	34	71	19
	2,8	<b>2,83</b>	2,73	2,71
16 nedostatek finančních prostředků pro	12	38	87	19

činnost	2,4	3,16	<b>3,34</b>	2,71
17 negativní postoj žáků ke škole a vzdělávání	13 <b>2,6</b>	26 2,16	64 2,46	14 2
18 nejasný či omezený kariérní postup a osobní rozvoj	9 1,8	25 2,08	65 <b>2,5</b>	12 1,71
19 nekázeň, nespolehlivost a nekvalitní práce zaměstnanců	15 <b>3</b>	26 2,16	55 2,11	16 2,28
20 nepřiměřené požadavky zaměstnanců	12 <b>2,4</b>	22 1,83	51 1,96	12 1,71
21 nepřiměřené požadavky zřizovatele	10 2	18 1,5	60 2,3	17 <b>2,42</b>
22 nepříznivé platové ohodnocení	12 2,4	25 2,08	73 <b>2,8</b>	16 2,28
23 nepříznivé pracovní podmínky	9 1,8	18 1,5	52 <b>2</b>	8 1,14
24 nepříznivý mediální obraz profese a	10	33	75	18

rezortu	2	2,75	<b>2,88</b>	2,57
25 neustálé vyplňování dotazníků, výkazů, tabulek...	14 2,8	37 3,08	101 <b>3,88</b>	21 3
26 nízké společenské ohodnocení	8 1,6	28 2,33	79 <b>3,03</b>	17 2,42
27 nutnost organizování práce jiných	12 <b>2,4</b>	21 1,75	54 2,07	13 1,85
28 nutnost podřizovat se administrativním rozhodnutím	15 <b>3</b>	30 2,5	76 2,92	18 2,57
29 nutnost provádění vlastní kontrolní činnosti	14 <b>2,8</b>	28 2,33	70 2,69	14 2
30 personální práce	13 <b>2,6</b>	25 2,08	59 2,26	12 1,71
31 pracovní nejistota	12 2,4	36 3	82 <b>3,15</b>	18 2,57
32 problémy ve vztazích na pracovišti	14 <b>2,8</b>	26 2,16	49 1,88	12 1,71

33 přímá vyučovací povinnost	9 1,8	22 1,83	55 <b>2,11</b>	10 1,42
34 riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob	14 2,8	33 2,75	76 <b>2,92</b>	15 2,14
35 rodinné problémy vlastní	7 1,4	20 <b>1,66</b>	43 1,65	7 1
36 rodinné problémy zaměstnanců	11 <b>2,2</b>	23 1,91	51 1,96	10 1,42
37 rychlost technických a technologických změn a nutnost se jim vyrovnat	8 1,6	26 2,16	57 <b>2,19</b>	13 2,85
38 řízení lidí	12 <b>2,4</b>	24 2	52 2	12 1,71
39 spolupráce s rodiči	12 <b>2,4</b>	23 1,91	54 2,07	10 1,42
40 spolupráce se školskou radou	7 <b>1,4</b>	16 1,33	36 1,38	9 1,28
41 šikana ze strany zaměstnavatele	9	19	37	10

	<b>1,8</b>	1,58	1,42	1,42
42 tlak veřejnosti a médií	10	30	50	13
	2	<b>2,5</b>	1,92	1,85
43 vedení administrativy	12	34	77	19
	2,4	2,83	<b>2,96</b>	2,71
44 vedení lidí	11	22	49	10
	<b>2,2</b>	1,83	1,88	1,42
45 vedení porad, konferencí...	9	18	44	10
	<b>1,8</b>	1,5	1,69	1,42
46 velké množství času věnované zbytečným činnostem	17	35	85	21
	<b>3,4</b>	2,91	3,26	3
47 velké rozdíly v úrovni žáků	12	25	66	14
	2,4	2,08	<b>2,53</b>	2
48 velký počet žáků ve třídách	8	22	50	10
	1,6	1,83	<b>1,92</b>	1,42
49 vnější vlivy narušující soustředění	11	34	67	17
	2,2	<b>2,83</b>	2,57	2,42

50 výběr nových zaměstanců	14 <b>2,8</b>	21 1,75	51 1,96	13 1,85
51 vystupování na veřejnosti	11 <b>2,2</b>	20 1,66	48 1,84	10 1,42
52 zastupování a reprezentace školy na veřejnosti	11 <b>2,2</b>	19 1,58	49 1,88	9 1,28
53 zdravotní problémy vlastní	10 <b>2</b>	21 1,75	51 1,96	8 1,14
54 zdravotní problémy zaměstnanců	11 2,2	24 2	59 <b>2,26</b>	10 1,42

**Červeně** vyznačené – nejzátíženější skupina respondentů v rámci definovaného faktoru

Příloha č. 5 Porovnání zátěžovosti jednotlivých faktorů dle typu školy (aritmetický průměr)

<b>Faktor</b>	<b>ZŠ</b> (22 RESP.)	<b>ZŠ 1. ST.</b> (5 RESP.)	<b>PLNĚ ORG. ZŠ</b> (17 RESP.)	<b>SŠ</b> (17 RESP.)	<b>SPEC.</b> Š. (11 RESP.)	<b>CELKEM</b>
1 časová náročnost	63 2,86	17 3,4	46 2,7	59 <b>3,47</b>	32 2,9	154 3,08
2 časový tlak	57 2,59	16 3,2	41 2,41	60 <b>3,52</b>	31 2,81	148 2,96
3 časté změny právních norem	70 3,1	17 3,4	53 3,11	63 <b>3,7</b>	40 3,63	173 <b>3,46</b>
4 destruktivní kritika	61 2,77	16 3,2	45 2,64	48 <b>2,82</b>	32 2,9	141 2,82
5 externí kontrola	53 2,4	14 2,8	39 2,29	48 <b>2,82</b>	28 2,54	129 2,58
6 hodnocení a odměňování podřízených	45 2,04	11 2,2	34 2	28 1,64	25 <b>2,27</b>	98 1,96



7 mobbing ze strany zaměstnanců	33 1,5	9 <i>1,8</i>	24 <i>1,41</i>	27 1,58	18 <b>1,63</b>	78 1,56
8 míra odpovědnosti	62 2,81	17 <i>3,4</i>	45 <i>2,64</i>	60 <b>3,52</b>	32 2,9	154 3,08
9 míra samostatnosti v rozhodování	49 2,22	16 <b>3,2</b>	33 <i>1,94</i>	43 2,52	26 2,36	118 2,36
10 nároky v oblasti komunikace	45 2,04	12 <b>2,4</b>	33 <i>1,94</i>	36 2,11	22 2	103 2,06
11 nároky v oblasti kooperace	46 2,09	13 <b>2,6</b>	33 <i>1,94</i>	36 2,11	22 2	104 2,08
12 nedisciplinovanost žáků	49 2,22	11 2,2	38 2,23	31 1,82	29 <b>2,63</b>	109 2,18
13 nedostatečná podpora spolupracovníků	47 2,13	10 2	37 <b>2,17</b>	34 2	21 1,9	102 2,04
14 nedostatečná podpora zřizovatele	39 1,77	11 2,2	28 <i>1,64</i>	40 <b>2,35</b>	22 2	101 2,02
15 nedostatek času na odpočinek a relaxaci	57	13	44	52	28	137

	2,59	2,6	2,58	<b>3,05</b>	2,54	2,74
16 nedostatek finančních prostředků pro činnost	63	16	47	55	34	152
	2,86	3,2	2,76	<b>3,23</b>	3,09	3,04
17 negativní postoj žáků ke škole a vzdělávání	49	10	39	35	29	113
	2,22	2	2,29	2,05	<b>2,63</b>	2,26
18 nejasný či omezený kariérní postup a osobní rozvoj	50	12	38	31	28	109
	2,27	2,4	2,23	1,82	<b>2,54</b>	2,18
19 nekázeň, nespolehlivost a nekvalitní práce zaměstnanců	49	9	40	41	23	113
	2,22	1,8	2,35	<b>2,41</b>	2,09	2,26
20 nepřiměřené požadavky zaměstnanců	39	9	30	33	20	92
	1,77	1,8	1,76	<b>1,94</b>	1,71	1,84
21 nepřiměřené požadavky zřizovatele	41	12	29	43	28	112
	1,86	2,4	1,7	2,52	<b>2,54</b>	2,24
22 nepříznivé platové ohodnocení	53	16	37	40	28	121
	2,4	3,2	2,17	2,35	<b>2,54</b>	2,42
23 nepříznivé pracovní podmínky	44	14	30	25	16	85
	2	<b>2,8</b>	1,76	1,47	1,45	1,7

24 nepříznivý mediální obraz profese a rezortu	55 2,5	16 3,2	39 2,29	39 2,29	36 <b>3,27</b>	130 2,6
25 neustálé vyplňování dotazníků, výkazů, tabulek...	72 3,27	19 3,8	53 3,11	56 3,29	41 <b>3,72</b>	169 <b>3,38</b>
26 nízké společenské ohodnocení	51 2,31	15 3	36 2,11	41 2,41	35 <b>3,18</b>	127 2,54
27 nutnost organizování práce jiných	43 1,95	12 <b>2,4</b>	31 1,82	35 2,05	21 1,9	99 1,98
28 nutnost podřizovat se administrativním rozhodnutím	55 2,5	12 2,4	43 2,52	50 <b>2,94</b>	31 2,81	136 2,72
29 nutnost provádění vlastní kontrolní činnosti	53 2,4	15 <b>3</b>	38 2,23	44 2,58	26 2,36	123 2,46
30 personální práce	51 2,31	16 <b>3,2</b>	35 2,05	36 2,11	19 1,72	106 2,12
31 pracovní nejistota	60 2,72	16 3,2	44 2,58	50 2,94	34 <b>3,09</b>	144 2,88
32 problémy ve vztazích na pracovišti	44	9	35	35	21	100

	2	1,8	<b>2,05</b>	<b>2,05</b>	1,9	2
33 přímá vyučovací povinnost	52	15	37	25	18	95
	2,36	<b>3</b>	2,17	1,47	1,63	1,9
34 riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob	55	13	42	47	34	136
	2,5	2,6	2,47	2,76	<b>3,09</b>	2,72
35 rodinné problémy vlastní	29	6	23	25	21	75
	1,31	1,2	1,35	<b>1,47</b>	1,9	<b>1,5</b>
36 rodinné problémy zaměstnanců	39	9	30	29	24	92
	1,77	1,8	1,76	1,7	<b>2,18</b>	1,84
37 rychlost technických a technologických změn a nutnost se jim vyrovnat	40	12	28	34	25	99
	1,81	<b>2,4</b>	1,64	2	2,27	1,98
38 řízení lidí	42	11	31	34	22	98
	1,9	<b>2,2</b>	1,82	2	2	1,96
39 spolupráce s rodiči	45	10	35	31	21	97
	2,04	2	<b>2,05</b>	1,82	1,9	1,94
40 spolupráce se školskou radou	29	7	22	21	13	63
	1,31	<b>1,4</b>	1,29	1,23	1,18	<b>1,26</b>

41 šikana ze strany zaměstnavatele	32 1,45	9 <b>1,8</b>	23 1,35	27 1,58	15 1,36	74 <b>1,48</b>
42 tlak veřejnosti a médií	40 1,81	9 1,8	31 1,82	30 1,76	29 <b>2,63</b>	99 1,98
43 vedení administrativy	59 2,68	15 3	44 2,58	52 <b>3,05</b>	28 2,54	139 2,78
44 vedení lidí	41 1,86	11 <b>2,2</b>	30 1,76	31 1,82	19 1,72	91 1,82
45 vedení porad, konferencí...	34 1,54	8 1,6	26 1,52	29 <b>1,7</b>	18 1,63	81 1,62
46 velké množství času věnované zbytečným činnostem	65 2,95	18 3,6	47 2,76	58 <b>3,41</b>	33 3	156 <b>3,12</b>
47 velké rozdíly v úrovni žáků	47 2,13	12 2,4	35 2,05	37 2,17	29 <b>2,63</b>	113 2,26
48 velký počet žáků ve třídách	38 1,72	8 1,6	30 1,76	35 <b>2,05</b>	14 1,27	87 1,74
49 vnější vlivy narušující soustředění	38	15	23	43	26	107

	1,72	<b>3</b>	1,35	2,52	2,36	2,14
50 výběr nových zaměstanců	41	12	29	34	20	95
	1,86	<b>2,4</b>	1,7	2	1,81	1,9
51 vystupování na veřejnosti	34	7	27	34	20	88
	1,54	1,4	1,58	2	<b>1,81</b>	1,76
52 zastupování a reprezentace školy na veřejnosti	33	7	26	33	20	86
	1,5	1,4	1,52	<b>1,94</b>	1,81	1,72
53 zdravotní problémy vlastní	42	9	33	25	21	88
	1,9	1,8	<b>1,94</b>	1,47	1,9	1,76
54 zdravotní problémy zaměstnanců	44	12	32	33	24	101
	2	<b>2,4</b>	1,88	1,94	2,18	2,02

**Červeně** vyznačené – nejzatíženější skupina respondentů v rámci definovaného faktoru + nejzátěžovější faktory v rámci celkového vzorku

**Modře** vyznačené – nejméně zátěžové faktory v rámci celkového vzorku

Příloha č. 6 Porovnání zátěžovosti jednotlivých faktorů dle délky praxe (aritmetický průměr)

Faktor	do 10 let (25 resp.)	do 20 let (13 resp.)	do 30 let (12 resp.)
1 časová náročnost	78 3,12	39 3	41 <b>3,41</b>
2 časový tlak	74 2,96	40 3,07	38 <b>3,18</b>
3 časté změny právních norem	82 3,28	48 3,69	47 <b>3,91</b>
4 destruktivní kritika	74 <b>2,96</b>	35 2,69	35 2,91
5 externí kontrola	63 2,52	37 <b>2,84</b>	31 2,58
6 hodnocení a odměňování podřízených	54 <b>2,16</b>	24 1,84	22 1,83
7 mobbing ze strany zaměstnanců	42 <b>1,68</b>	19 1,46	19 1,58
8 míra odpovědnosti	77	44	36

	3,08	<b>3,38</b>	3
9 míra samostatnosti v rozhodování	63	33	25
	2,52	<b>2,53</b>	2,08
10 nároky v oblasti komunikace	53	29	24
	2,12	<b>2,23</b>	2
11 nároky v oblasti kooperace	55	26	26
	<b>2,2</b>	2	2,16
12 nedisciplinovanost žáků	63	25	24
	<b>2,52</b>	1,92	2
13 nedostatečná podpora spolupracovníků	58	26	19
	<b>2,32</b>	2	1,58
14 nedostatečná podpora zřizovatele	51	32	20
	2,04	<b>2,46</b>	1,66
15 nedostatek času na odpočinek a relaxaci	68	38	33
	2,72	<b>2,92</b>	2,75
16 nedostatek finančních prostředků pro činnost	72	44	40
	2,88	<b>3,38</b>	3,33



17 negativní postoj žáků ke škole a vzdělávání	60 <b>2,4</b>	28 2,15	27 2,25
18 nejasný či omezený kariérní postup a osobní rozvoj	59 <b>2,36</b>	25 1,92	27 2,25
19 nekázeň, nespolehlivost a nekvalitní práce zaměstnanců	58 <b>2,32</b>	30 2,3	26 2,16
20 nepřiměřené požadavky zaměstnanců	47 1,88	26 <b>2</b>	23 1,91
21 nepřiměřené požadavky zřizovatele	57 2,28	32 <b>2,46</b>	25 2,08
22 nepříznivé platové ohodnocení	66 <b>2,64</b>	31 2,38	28 2,33
23 nepříznivé pracovní podmínky	48 <b>1,92</b>	20 1,53	19 1,58
24 nepříznivý mediální obraz profese a rezortu	72 <b>2,88</b>	32 2,46	30 2,5
25 neustálé vyplňování dotazníků, výkazů, tabulek...	84	45	44

	3,36	3,46	<b>3,66</b>
26 nízké společenské ohodnocení	68 <b>2,72</b>	30 2,3	31 2,58
27 nutnost organizování práce jiných	51 2,04	24 1,84	26 <b>2,16</b>
28 nutnost podřizovat se administrativním rozhodnutím	68 2,72	35 2,69	35 <b>2,91</b>
29 nutnost provádění vlastní kontrolní činnosti	61 2,44	33 2,53	32 <b>2,66</b>
30 personální práce	59 <b>2,36</b>	23 1,76	27 2,25
31 pracovní nejistota	77 <b>3,08</b>	35 2,69	35 2,91
32 problémy ve vztazích na pracovišti	55 <b>2,2</b>	25 1,92	21 1,85
33 přímá vyučovací povinnost	53 <b>2,12</b>	24 1,84	19 1,58

34 riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob	69 2,76	37 <b>2,84</b>	32 2,66
35 rodinné problémy vlastní	37 1,48	19 1,46	20 <b>1,66</b>
36 rodinné problémy zaměstnanců	47 1,88	19 1,46	26 <b>2,16</b>
37 rychlost technických a technologických změn a nutnost se jim vyrovnat	52 2,08	22 1,69	28 <b>2,33</b>
38 řízení lidí	53 <b>2,12</b>	24 1,84	23 1,91
39 spolupráce s rodiči	53 <b>2,12</b>	22 1,69	24 2
40 spolupráce se školskou radou	32 1,28	16 1,23	16 <b>1,33</b>
41 šikana ze strany zaměstnavatele	41 <b>1,64</b>	20 1,53	14 1,16
42 tlak veřejnosti a médií	52	26	22

	<b>2,08</b>	2	1,83
43 vedení administrativy	70	36	36
	2,8	2,76	<b>3</b>
44 vedení lidí	51	22	20
	<b>2,04</b>	1,69	1,66
45 vedení porad, konferencí...	42	21	19
	<b>1,68</b>	1,61	1,58
46 velké množství času věnované zbytečným činnostem	78	41	40
	3,12	3,15	<b>3,33</b>
47 velké rozdíly v úrovni žáků	59	25	31
	2,36	1,92	<b>2,58</b>
48 velký počet žáků ve třídách	47	24	17
	<b>1,88</b>	1,84	1,41
49 vnější vlivy narušující soustředění	67	30	49
	<b>2,68</b>	2,3	2,66
50 výběr nových zaměstanců	53	23	22
	<b>2,12</b>	1,76	1,83

51 vystupování na veřejnosti	46 <b>1,84</b>	24 <b>1,84</b>	20 1,66
52 zastupování a reprezentace školy na veřejnosti	45 <b>1,8</b>	23 1,76	20 1,66
53 zdravotní problémy vlastní	45 1,8	21 1,61	23 <b>1,91</b>
54 zdravotní problémy zaměstnanců	51 2,04	27 2,07	26 <b>2,16</b>

**Červeně** vyznačené – nejzatíženější skupina respondentů v rámci definovaného faktoru

**Dotazník**

Vážená paní kolegyně,

Vážený pane kolego,

v souvislosti se zpracováním bakalářské práce na téma „Zátěžové faktory v práci ředitele školy či školského zařízení“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky budou využity právě do výše uvedené práce zpracovávané v rámci studia Školský management na FF UP v Olomouci.

Vážím si Vaší ochoty i času, který vyplnění dotazníku budete věnovat, a předem za ně děkuji.

Marcela Nováková

**I. Údaje o respondentovi**

1. Pohlaví:

- a) Žena
- b) muž

2. Věk:

- a) 20 – 29
- b) 30 – 39
- c) 40 – 49
- d) 50 – 59
- e) 60 – 69
- f) 70 a více

3. Druh školy či školského zařízení (*zatrhněte všechny, které jsou součástí školského subjektu*):

- a) Základní škola pouze s 1. stupněm
- b) Plně organizovaná základní škola
- c) Základní škola pro žáky s SVP
- d) Gymnázium
- e) Střední odborná škola
- f) Střední odborné učiliště
- g) Střední škola, odborné učiliště... pro žáky s SVP
- h) Školní jídelna
- i) Domov mládeže, internát
- j) Jiný (jaký) .....

4. Délka praxe v řídicí funkci: .....

## II. Pracovní zátěž

1. Moje průměrná týdenní pracovní doba je (*uved'te kolik*) ..... skutečně odpracovaných hodin.
2. U každé z níže uvedených otázek vyznačte odpověď, která nejvíce vystihuje Vaše pocity při práci, prostřednictvím vyznačení odpovídajícího čísla dle následující legendy:

*5 = ano, plně souhlasí*

*4 = spíše ano*

*3 = nevím, někdy ano, někdy ne*

*2 = spíše nesouhlasí*

*1 = ne, vůbec nesouhlasí*

1.	Při práci se často dostávám do časové tísně.	5	4	3	2	1
2.	Práce mě neuspokojuje, chodím do ní nerad/a.	5	4	3	2	1
3.	Práce mě velmi psychicky zatěžuje pro vysokou zodpovědnost spojenou se závažnými důsledky.	5	4	3	2	1
4.	Práce je málo zajímavá, duševně je spíše otupující.	5	4	3	2	1
5.	V práci mám časté konflikty a problémy, od nichž se nemohu odpoutat ani po skončení pracovní doby.	5	4	3	2	1
6.	Při práci udržuji jen s námahou pozornost, protože se po dlouhou dobu nic nového neděje.	5	4	3	2	1
7.	Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím nervozitu a rozechvělost.	5	4	3	2	1
8.	Po několika hodinách mám práce natolik dost, že bych chtěl/a dělat něco jiného.	5	4	3	2	1
9.	Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím únavu a ochablost.	5	4	3	2	1
10.	Práce je tak psychicky náročná, že ji po léta nejde dělat se stejnou výkonností.	5	4	3	2	1

### III. Zátěžové faktory

V níže uvedeném seznamu zátěžových faktorů vyznačte hodnocení, do jaké míry má pro Vás osobně uvedený faktor při výkonu Vaší práce zatěžující charakter. K hodnocení využijte čísel dle následující legendy:

4 = velmi zatěžující

3 = zatěžující

2 = spíše nezatěžující

1 = nezatěžující

1.	Časová náročnost práce	4	3	2	1
2.	Časový tlak	4	3	2	1
3.	Časté změny právních norem	4	3	2	1
4.	Destruktivní kritika	4	3	2	1
5.	Externí kontrola	4	3	2	1
6.	Hodnocení a odměňování podřízených	4	3	2	1
7.	Mobbing ze strany zaměstnanců	4	3	2	1
8.	Míra odpovědnosti	4	3	2	1
9.	Míra samostatnosti v rozhodování	4	3	2	1
10.	Nároky v oblasti komunikace	4	3	2	1
11.	Nároky v oblasti kooperace	4	3	2	1
12.	Nedisciplinovanost žáků	4	3	2	1
13.	Nedostatečná podpora spolupracovníků	4	3	2	1
14.	Nedostatečná podpora zřizovatele	4	3	2	1
15.	Nedostatek času na odpočinek a relaxaci	4	3	2	1
16.	Nedostatek finančních prostředků pro činnost	4	3	2	1
17.	Negativní postoj žáků ke škole a vzdělávání	4	3	2	1
18.	Nejasný či omezený kariérní postup a osobní rozvoj	4	3	2	1
19.	Nekázeň, nespolehlivost a nekvalitní práce zaměstnanců	4	3	2	1
20.	Nepřiměřené požadavky zaměstnanců	4	3	2	1



21.	Nepřiměřené požadavky zřizovatele	4	3	2	1
22.	Nepříznivé platové ohodnocení	4	3	2	1
23.	Nepříznivé pracovní podmínky (hlučné pracovní prostředí, nedostatečná vybavenost...)	4	3	2	1
24.	Nepříznivý mediální obraz profese a rezortu	4	3	2	1
25.	Nízké společenské ohodnocení	4	3	2	1
26.	Nutnost organizování práce druhých	4	3	2	1
27.	Nutnost podřizovat se administrativním rozhodnutím	4	3	2	1
28.	Nutnost provádění vlastní kontrolní činnosti	4	3	2	1
29.	Personální práce	4	3	2	1
30.	Pracovní nejistota (snadná možnost odvolání z funkce, funkční období...)	4	3	2	1
31.	Problémy ve vztazích na pracovišti	4	3	2	1
32.	Přímá vyučovací povinnost	4	3	2	1
33.	Riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví jiných osob	4	3	2	1
34.	Rodinné problémy vlastní	4	3	2	1
35.	Rodinné problémy zaměstnanců	4	3	2	1
36.	Rychlost technických a technologických změn a nutnost se s nimi vyrovnat	4	3	2	1
37.	Řízení lidí	4	3	2	1
38.	Spolupráce s rodiči	4	3	2	1
39.	Spolupráce se školskou radou	4	3	2	1
40.	Šikana ze strany zřizovatele	4	3	2	1
41.	Tlak veřejnosti a médií	4	3	2	1
42.	Vedení administrativy	4	3	2	1
43.	Vedení lidí	4	3	2	1
44.	Vedení porad, konferencí...	4	3	2	1
45.	Velké množství času věnované činnostem, které považují za zbytečné	4	3	2	1
46.	Velké rozdíly v úrovni žáků	4	3	2	1

47.	Velký počet žáků ve třídách	4	3	2	1
48.	Vnější vlivy narušující soustředění (telefony, návštěvy...)	4	3	2	1
49.	Výběr nových zaměstnanců	4	3	2	1
50.	Vystupování na veřejnosti	4	3	2	1
51.	Zastupování a reprezentace školy na veřejnosti	4	3	2	1
52.	Zdravotní problémy vlastní	4	3	2	1
53.	Zdravotní problémy zaměstnanců	4	3	2	1

**Další faktory, které jsem mezi výše neuvedenými nenalezl/a – doplňte níže:**

Označení faktoru

Číselné hodnocení (4, 3, 2, 1)

54.

55.

56.