

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**SOUČASNÝ MANAGEMENT STŘEDNÍCH
ŠKOL PLZEŇSKÉHO KRAJE
Z GENDEROVÉHO POHLEDU**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	PaedDr. Josef Mašek
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Ing. Stanislav Karabec, Ph.D.
Datum odevzdání práce:	13. dubna 2007

Poděkování za vedení práce právem náleží panu PhDr. Jiřímu Svobodovi, který přispěl k jejímu dokončení nejen metodickou radou, ale i objasňováním teoretických i praktických problémů.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité prameny a literaturu.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.

PaedDr. Josef Mašek

Obsah

1. Úvod	4
2. Různé pohledy na gender managementu	7
2.1 Postavení ženy v českých zemích na trhu práce z historického hlediska	7
2.2 Feminizace managementu	8
2.3 Osobnostní specifikace požadavků na manažera, rozdíly mezi muži a ženami	11
2.4 Finanční ohodnocení žen a mužů ve školství	13
3. Metodika výzkumu	14
3.1 Pilotní výzkum	14
3.2 Dotazník.....	14
3.2.1 Dotazník pro ŘŠ	14
3.2.2 Učitelský dotazník.....	15
3.3 Výzkum	15
3.4 Zpracování dotazníků	15
4. Vyhodnocení dotazníku ŘŠ.....	16
5. Vyhodnocení učitelského dotazníku	26
6. Porovnání výsledků dotazníků ředitelů škol a učitelského dotazníku.....	38
7. Porovnání s jinou státní institucí	39
8. Závěr	44
Seznam literatury	46
Přílohy.....	47

1. Úvod

Formální rovnost občanů bez rozdílu pohlaví je u nás zaručena Ústavou, resp. Listinou základních práv a svobod, která je její součástí. Vstupem naší země do EU nabyla tato otázka ještě většího významu. Evropská unie se však nespokojuje pouze s obecně a neutrálně deklarovanou rovností občanů, a na základě zkušeností s faktickým prosazováním rovných příležitostí mužů a žen trvá na tom, aby byl v členských státech důsledně zaveden a právem rozpracován princip, na jehož základě se zaměstnaným ženám dostane od jejich zaměstnavatelů srovnatelného zacházení jako zaměstnaným mužům. Obsah tohoto principu, jeho působnost a základní postupy jeho naplnění jsou stanoveny směrnicí Rady č. 76/207/EEC z 9. února 1976, o realizaci zásady rovného zacházení s muži a ženami, pokud jde o přístup k zaměstnání, odborné přípravě a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky. V dané souvislosti stojí za připomenutí, že přijetí této směrnice navazuje na již existující komunitární normy o rovnosti mužů a žen, a to na právní normy o rovném odměňování za práci: čl. 141 konsolidované Smlouvy o založení ES a směrnicí Rady č. 75/117/EEC z 10. února 1975, o sladění zákonů členských států týkajících se uplatnění zásady rovné odměny pro muže a ženy, která zmíněný čl. 141 Smlouvy provádí.

Zásada stejné odměny byla rozvedena ve směrnici 75/117/EHS o stejné odměně, která zavedla pojetí stejné odměny za práci stejné hodnoty (článek 141 Smlouvy o EU). Právo Společenství zavedlo zásadu rovného zacházení, pokud jde o: přístup k zaměstnání, odborné vzdělávání a postup v zaměstnání; pracovní podmínky; a záležitosti sociálního zabezpečení.

Lisabonská strategie zdůraznila potřebu zaměřit se na nerovnost žen a mužů na trzích práce EU, včetně platového rozdílu mezi ženami a muži, a posunout kupředu cíl týkající se míry zaměstnanosti žen. Byly zahrnuty strukturální ukazatele měřící míru zaměstnanosti žen a platový rozdíl mezi ženami a muži. Následující zasedání Evropské rady požádala o další hloubkové analýzy v jarní zprávě Komise.

Ve svém sdělení jarnímu zasedání Evropské rady v Barceloně roku 2002 Komise oznámila, že v roce 2002 zavede celkové hodnocení příčin existence odlišností, které

vedou k rozdílu mezi ženami a muži, včetně rozdílu ve výši platu. Ve společné zprávě nazvané Zvyšování účasti pracovních sil a podpora aktivního stárnutí vyzvaly Rada a Komise k silné iniciativě zaměřené na omezení nerovnosti mezi ženami a muži ve veřejném i soukromém sektoru, která by měla zahrnovat celkové hodnocení příčin – včetně rozdílů v produktivitě – vysvětlující výskyt platových rozdílů mezi muži a ženami v každém členském státě. Zasedání Evropské rady na jaře roku 2003 trvalo obecněji na posílení strukturálních ukazatelů a analytických nástrojů pro hodnocení pokroku.

V důsledku toho žádají směry zaměstnanosti 2003, které plně začleňují strategii zaměstnanosti do lisabonské agendy, členské státy, aby prostřednictvím integrovaného přístupu slučujícího genderový mainstreaming a specifické kroky zmenšení rozdílů mezi ženami a muži v míře zaměstnanosti, v míře nezaměstnanosti a v platu. Mainstreaming je relativně nový, zato však velmi čteně užívaný pojem. Podstatou je postup, kterým je do každé veřejně správní činnosti automaticky projektován požadavek dbát na vytváření a zachování rovných příležitostí mužů a žen. Nedílnou součástí této metody je provádění genderové analýzy, zahrnující zejména vyhodnocení stavu z hlediska bilance, zda konečný výsledek stávající úroveň neovlivní negativně. Pokud má daná činnost dopad na sledovaný aspekt, pak metoda mainstreamingu zahrnuje neprodlené přijetí adekvátního opatření. Tato metoda je využívána v celém Evropském společenství, včetně naší republiky.

S ohledem na platový rozdíl mezi ženami a muži se po členských státech žádá, aby prováděly politiku, která se zaměří na dosažení podstatného zmenšení platového rozdílu mezi ženami a muži v každém členském státě do roku 2010, a to prostřednictvím mnohostranného přístupu orientovaného na zásadní faktory platového rozdílu mezi ženami a muži, včetně segregace podle sektoru a povolání, vzdělávání a přípravy, klasifikace práce a platových systémů, osvěty a průhlednosti.

V současné době neexistuje oblast, kde by ženy v řídicích pozicích převažovaly nad muži.

Podíl žen na rozhodovacích pozicích v ČR (v %)

- Hejtmani a primátor hlavního města Prahy (0 %)
- Vrcholový management (8%)
- Senátoři (12%)
- Bankovní rada ČNB (12%)
- Soudci Ústavního soudu (14 %)
- Ministři (3 ženy) – duben 2007
- Poslanci (17 %)
- Náměstci ministrů (17 %)
- Ředitelé krajských úřadů (23 %)
- Kolegium NKÚ (24 %)
- Soudci nejvyššího soudu (26 %)

Ke změně této situace přijala Česká vláda Usnesení vlády České republiky ze dne 10. května 2006 č. 509 k Souhrnné zprávě o plnění Priorit a postupů vlády při prosazování rovnosti žen a mužů v roce 2005.

2. Různé pohledy na gender managementu

2.1 Postavení ženy v českých zemích na trhu práce z historického hlediska

Vývoj v Čechách byl specifický a odlišný od vývoje v západním bloku již od vzniku samostatného Československa v roce 1918. Hnutí žen bylo v Československu velmi rozvinuté a zejména potom v období před druhou světovou válkou. Vyrůstalo z patriotismu a demokracie.

Po skončení první světové války, kdy ženy v celé Evropě bojovaly za svá občanská práva, nemusely ženy v Čechách bojovat s muži o své postavení – muži jim vycházeli vstříc a chápali je. Během druhé světové války měli čeští muži a ženy opět společného nepřítele – německý fašismus. Hrůzy války doléhaly na obě pohlaví. Únor 1948 nastolil vládu zjednodušené ideologie, kdy si měli být všichni rovni. Feminismus byl pokládán za buržoazní učení, jehož cílem je desintegrace pracující třídy v jejím zápase s třídním nepřítelem a kapitalismem. Do této doby byl hlavním cílem rozvoj těžkého průmyslu, což si žádalo nárůst počtu pracujících – zaměstnanost žen dramaticky stoupla. To, o co feministky na Západě bojovaly celá desetiletí, se u nás stalo skutečností téměř přes noc. V České republice pracovalo – podle oficiálních statistik – 97 % žen v produktivním věku, což byl světový rekord. Minimálně dvě generace českých žen tak žily v permanentním spěchu a frustraci, že uspokojivě nezvládají práci i rodinné povinnosti. Změny, kterými prošel náš stát, měly zásadní vliv na celou společnost, tzn. i na postavení žen. Po roce 1989 čelí ženy stejně jako muži stejné intenzitě riskantní budoucnosti v důsledku politické, ekonomické a společenské transformace české společnosti.

2.2 Feminizace managementu

V sedmdesátých letech, kdy ženy poprvé začaly pronikat do managementu ve výraznějším počtu, všechny zvolily stejnou strategii, a to přizpůsobení se stávající manažerské kultuře, přijetí jazyka, metod a dokonce i oblečení mužů-manažerů. Vyzbrojeny těmito zbraněmi a touhou dokázat, že žena může řídit stejně dobře jako muž, vstoupily ženy do světa managementu. Pozdější vývoj ukázal, že tato cesta není pro mnoho žen schůdná, neboť často znamená popření vrozených zvyků a chování. Ukázalo se tedy, že v pozadí stále zůstávají jiné faktory, které ovlivňují úspěšnost žen na vedoucích postech. Feminizace managementu je proces probíhající daleko hlouběji, proces, který má co do činění nejen s ženami, je to proces, který přináší do managementu – světa ovládaného soutěžením, hierarchií, maskulinními hodnotami – nové, dlouho opomíjené kvality: intuici, emoce, péči, spolupráci.

Se vstupem žen do managementu se vynořily nové, předtím neexistující otázky – zda tradiční filozofie managementu a jeho tradiční praktiky jsou optimální a přijatelné pro ženy, zda je žádoucí zabudovat do moderního managementu feministickou filozofii, tedy řízení postavené na dovednostech tradičně spojovaných s ženami a ženskostí.

Pro naše téma je důležité, že maskulinní či femininní mentalita se projevují také ve způsobu řízení. Nelze používat termíny „mužský“ a „ženský“, neboť jednotlivé typy se nekryjí s příslušností k některému z pohlaví – žena může mít mentalitu maskulinní, aniž by ztratila něco ze své ženskosti a naopak. Oba typy jsou typy ideální, jsou krajnostmi. U mužů i žen se vyskytují prvky obou typů, přičemž jeden většinou převažuje – jak název napovídá, obvykle maskulinní u mužů a femininní u žen. O tom, která bude převažovat, rozhoduje zejména individuální založení jedince, ale i aktuální situace.

Celosvětově je femininní mentalita na postupu. Nabývá na důležitosti stejně s tím, jak se mění dnešní svět. Femininní mentalita je tolerantnější a přizpůsobivější k měnící se situaci. A dosud nikdy v historii lidstva se situace neměnila tak

hluboce a rychle, a zároveň tak nepředpověditelně jako dnes. Ve vývoji lidstva totiž nastává významný předěl. Zatímco na počátku dějin byla rozhodující fyzická síla, dnes se ocitáme v momentu, kdy nositelem pokroku jsou informace. Tak, jak bude ještě více klesat význam fyzické síly a poroste význam informací, invence a kreativity, bude vzrůstat i význam femininní mentality pro vedení lidí.

Nejnovější výzkumy uvádějí, že ženy jsou vhodné k řízení týmových organizací, mají sklon k demokratickému a transformačnímu stylu řízení a poskytují větší prostor pro spolurozhodování než muži. Ženy v managementu upřednostňují vyjednávání, neboť konflikt vidí negativně, upřednostňují také přímou komunikaci pracovní vztahy založené na přátelských vazbách a využívají skryté strategie.

Porovnání maskulinního a femininního typu

Charakteristika	Typ M	Typ F	
Založení	Sólista	Týmový hráč	
Cíle	Idea, vize	Realita	
Zaměření	Globální/na úkol	Partikulární/na vztahy	
Prosazování cíle	Agresivní – střetem	Kompromisní – vyjednávání	
Přístup k situaci	Rigidita	Plasticita	
Působení na druhé	Autoritativní	Inspirující	
Myšlení	Iracionální	Racionální	
Logika podřízená	Idei	Realitě	
Citové prožívání	Povrchní	Hluboké	
Projevy citu	Skryté	Manifestní	
Postoj k rodině	Ambivalentní	Prioritní	
Odolnost proti stresu	akutnímu	Vysoká	Střední
	chronickému	Nízká	Vysoká
Reakce na stres	Externalizace	Internalizace	
Reakce na agresi	Nepřátelství	Hledání útěchy	
Zvládání potíží	Akcí	Trpělivostí	
Síla tělesná	Vysoká	Nízká	
Vytrvalost tělesná	Vysoká	Nízká	
Vytrvalost duševní	Střední	Vysoká	
Vnímání nitra druhých	Povrchní	Schopnost cítění	
Invence	Fantazie	Intuice	

2.3 Osobnostní specifikace požadavků na manažera, rozdíly mezi muži a ženami

- Přesvědčivost a autorita
- Komunikační dovednosti
- Schopnost prosadit se
- Umění naslouchat
- Demokratický styl řízení
- Vysoká motivace
- Ochota neustále se vzdělávat
- Flexibilita

Specifická charakteristika mužů související s úspěšností na pozici manažera

- Zaměření na cíl - muži jsou za svým cílem daleko tvrději než ženy
- Agresivnější jednání a sebeprosazování – konfrontační styl - když porovnáme muže a ženu, tak muž, vybavený od přírody větší agresí, vyhrává, tvrdost
- Zaměření na technické obory - daleko méně žen než mužů se zajímá o techniku
- Helikoptérový pohled - muž dokáže být jakoby nad věcí, zatímco žena je tím pohlcená
- Koncentrace na úspěch v zaměstnání - muži mají práci v hlavě, kariéra pro ně znamená mnohem víc než pro ženy obecně

Specifická charakteristika žen související s úspěšností na pozici manažera

- Komunikační dovednosti - ženy mají mnohem lepší komunikační dovednosti
- Sociální dovednosti - mají dobrou schopnost navazovat a udržovat kontakty, jsou trpělivější v budování vztahů, jsou schopnější přijmout určitá pravidla a pohybovat se v jejich mezích
- Prezentační dovednosti
- Empatie - dokážou mnohem lépe než muži vycítit, co protějšek potřebuje

- Smysl pro detail - muž spoustu věcí přehledně
- Flexibilita - ženy jsou mnohem pružnější, rychleji reagují na změnu podmínek
- Kreativita - ženy jsou tvořivější než muži
- Vytrvalost - ženy jsou vytrvalejší
- Schopnost rozložení pozornosti paralelně na několik oblastí - ženy jsou schopné zohlednit více parametrů a paralelně sledovat více faktorů a věcí

Dnešní management přestává řešit otázku, které pohlaví řídí lépe, ale zaměřuje se na otázku, jaký styl řízení je nejlepší bez ohledu na pohlaví. Po období výlučného důrazu na mužský model řízení a následně po období propagujícím ženské styly vedení se ukazuje, že efektivnost stylu závisí na situaci. Označování stylů jako ženské nebo mužské se dnes nezdá být produktivním způsobem, jak uchopit problematiku vedení. Úspěšní vedoucí a manažeři se nevyznačují vůdcovskými charakteristikami primárně založenými na pohlaví. Stejně tak jako muži jsou některé ženy velmi schopnými vedoucími, zatímco jiné katastrofálně chybují.

2.4 Finanční ohodnocení žen a mužů ve školství

Finanční ohodnocení v resortu školství je v současné době velmi aktuální téma, kterému odborná i laická veřejnost věnuje značnou pozornost. Učitelé platy jsou povětšinou hodnoceny jako nízké, a proto většina řešení této komplexní otázky zpravidla směřuje k jejich postupnému zvyšování. Obvykle se věří, že změna odměňování přinese zvýšení kvality školství, a to díky tomu, že se prohloubí motivace učitelek a učitelů. Aby se tento cíl skutečně naplnil, měly by změny v odměňování vycházet z podrobných analýz současné situace. Řada z nich byla již uskutečněna, avšak žádné z nich dosud nezohlednily princip rovnosti odměňování žen a mužů ve školství. Provést analýzu odměňování mužů a žen naráží na skutečnost, že v současné době nejsou k dispozici podrobné údaje o výši průměrných platů mužů a žen s přihlédnutím k jejich členění na jednotlivé složky. Statistiky týkající se resortu školství jsou buď příliš obecné, nebo nejsou členěny podle pohlaví vyučujících. S přihlédnutím k těmto skutečnostem se velmi obtížně hledají rozdíly v průměrných platech mužů a žen. Tento stav je jedním z důvodů, proč si moje závěrečná práce klade za cíl zmapovat princip finančního odměňování mužů a žen ve školství z genderového hlediska. Při hledání podkladů jsem oslovil Ústav pro informace ve vzdělávání v Praze, Senovážné náměstí 25, a požádal je o spolupráci. Díky vstřícnosti ředitelky divize DSIA RNDr. Michaely Kleňhové jsem obdržel dílčí výsledky z probíhajícího šetření týkajícího se porovnání výše platů mužů a žen ve školství. Jelikož toto šetření stále probíhá, bral jsem tyto částky jako orientační.

Školství je oblastí s výraznou převahou žen, která je však vnitřně rozrůzněna podle stupně a typu školy. Současně platí, že ženy ve školství často nedosahují na vedoucí funkce. Tyto skutečnosti mají základ v tom, jakým způsobem se nahlíží na ženy a na muže. Navíc se tyto skutečnosti vzájemně posilují a ovlivňují rovněž způsob finančního odměňování pedagogických pracovníků a pracovníků. Dostupné údaje o platech ve školství ukazují, že ženy pobírají v průměru nižší částky než muži.

3. Metodika výzkumu

3.1 Pilotní výzkum

Pilotní výzkum týkající se ředitelů škol jsem realizoval na škole, kde působím jako učitel, dále na SPŠ strojnické v Plzni a SOU Nerudova ulice v Plzni. Jeho cílem bylo ověřit vhodnost formulací jednotlivých otázek. Jako diskutabilní se ukázaly pouze otázky týkající se celkové výše platu a výše osobního ohodnocení mužů a žen. Původně jsem požadoval uvádět absolutní částky v korunách, ale na doporučení respondentů byly přepracovány na procenta.

Pilotní výzkum týkající se učitelského dotazníku jsem provedl na škole, kde učím. Zúčastnilo se ho 42 respondentů. Struktura dotazníku a formulace otázek byla bez výhrad. Vzhledem k tomu, že v dotaznících došlo po pilotním průzkumu k minimálním změnám, byly tyto výsledky zahrnuty do celkového vyhodnocení výzkumu.

Vzor dotazníku ŘŠ a učitelského dotazníku je v příloze této práce.

3.2 Dotazník

3.2.1 Dotazník pro ŘŠ

Dotazník pro ředitele školy se skládá ze tří částí. V první části jsou identifikační údaje týkající pohlaví, věku, délky pedagogické praxe, délky práce ve funkci ředitele a typu školy.

Druhá část se týkala údajů o škole z genderového pohledu, vytíženosti ředitele v rovině pracovní i osobní, porovnání platového hodnocení mezi muži a ženami dané školy.

Ve třetí části byly otázky zjišťující celkovou atmosféru školy. Styl práce ředitele a vedení školy, kontrolní mechanismy a delegování pravomocí na podřízené. Tato část dotazníku byla hodnocena stupni, kde stupeň 1 znamená určitě ano, stupeň 2 spíše ano, stupeň 3 spíše ne, stupeň 4 určitě ne.

3.2.2 Učitelství dotazník

Učitelství dotazník se skládal ze tří částí. První část byla identifikační, týká se pohlaví, věku, délky pedagogické praxe a typu školy.

Druhá část obsahovala dotazy týkající se začlenění respondenta do dalších funkcí na škole, délky pracovní doby, osobního ohodnocení, rovnoměrnosti v přidělování úvazků.

Třetí část zjišťovala styl řídicí práce vedení školy z pohledu učitele, atmosféru ve škole, motivační program školy.

3.3 Výzkum

V listopadu roku 2006 jsem oslovil ředitele všech středních škol v rámci Plzeňského kraje a požádal je o spolupráci. V průvodním dopisu jsem jim vysvětlil, že výsledky výzkumu budou sloužit jako podklady pro moji závěrečnou bakalářskou práci. Zdůraznil jsem, že odpovědi zůstanou anonymní. Také jsem je požádal o předání 10 učitelství dotazníků učitelům jejich školy.

Obdržel jsem 20 vyplněných dotazníků ŘŠ (8 žen a 12 mužů) a 213 vyplněných učitelství dotazníků (124 žen a 89 mužů).

3.4 Zpracování dotazníků

Odpovědi respondentů byly statisticky zpracovány. Jako nejčastější ukazatel byl použit aritmetický průměr, u třetí části dotazníku byla pro lepší přehlednost použita absolutní četnost odpovědí, která byla zpracována do grafů.

4. Vyhodnocení dotazníku ŘŠ

1. Pohlaví:

Celkem:	20
Ženy:	8
Muži:	12

2. Věk:

	Celkem	Ženy	Muži
Do 35	0	0	0
35 – 45	2	2	0
45 – 55	7	3	4
55 – 65	11	3	8
Nad 65	0	0	0

3. Délka pedagogické praxe:

	Celkem	Ženy	Muži
Do 10	0	0	0
10 – 15	0	0	0
15 – 20	1	1	0
20 – 25	6	3	3
25 – 30	6	2	4
30 – 35	6	2	4
Nad 35	1	0	1

4. Ve funkci ředitele pracujete:

	Celkem	Ženy	Muži
Do 5	0	0	0
5 – 10	7	4	3
10 – 15	6	2	4
15 – 20	7	2	5
Nad 20	0	0	0

5. Jste ředitelkou / ředitelem:

	Celkem	Ženy	Muži
Gymnázium	5	3	2
Střední odborná škola	6	2	4
Střední odborné učiliště	9	4	5

8. Počet ZŘŠ:

Celkem: 39 Žen: 17 Mužů: 22

9. Počet PPK:

Celkem: 117 Žen: 67 Mužů: 47

11. Počet výchovných poradců:

Celkem: 39 Žen: 26 Mužů: 13

12. Kolik hodin týdně průměrně pracujete:

Ženy: 58,6 Muži: 52,7

13. Vybral/a jste si za poslední kalendářní rok celou dovolenou:

Ženy: Ano: 2 Ne: 6

Muži: Ano: 5 Ne: 7

14. Je Vaše práce na úkor rodiny:

Ženy: Ano: 7 Ne: 1

Muži: Ano: 5 Ne: 7

15. Kolika procenty se podílíte na chodu Vaší domácnosti:

Ženy: 89

Muži: 18

16. V jakém poměru jsou průměrné platy mužů a žen na Vaší škole
(Předpokládejte, že průměrný plat muže je 100%)

Uved'te v procentech průměrný plat ženy:

Ženy: 96

Muži: 100

17. V jaké poměru jsou nenárokové složky mzdy u mužů a žen na Vaší škole
(Předpokládejte, že nenároková složka platu muže je 100%)

Uved'te v procentech průměrnou nenárokovou složku platu ženy:

Ženy: 97

Muži: 100

18. V jakém poměru je počet přesčasových hodin mužů a žen na Vaší škole
(Předpokládejte, že průměrný počet přesčasových hodin muže je 100%)
Uved'te v procentech průměrný počet přesčasových hodin ženy:

Ženy: 72

Muži: 100

19. Je na Vaší škole důsledně uplatňována rovnost mužů a žen:

Ženy: Ano: 8 Ne: 0

Muži: Ano: 12 Ne: 0

20. Jste ochoten za prací cestovat:

Ženy: Ano: 6 Ne: 2

Muži: Ano: 8 Ne: 4

21. Jste ochoten se za prací stěhovat:

Ženy: Ano: 5 Ne: 3

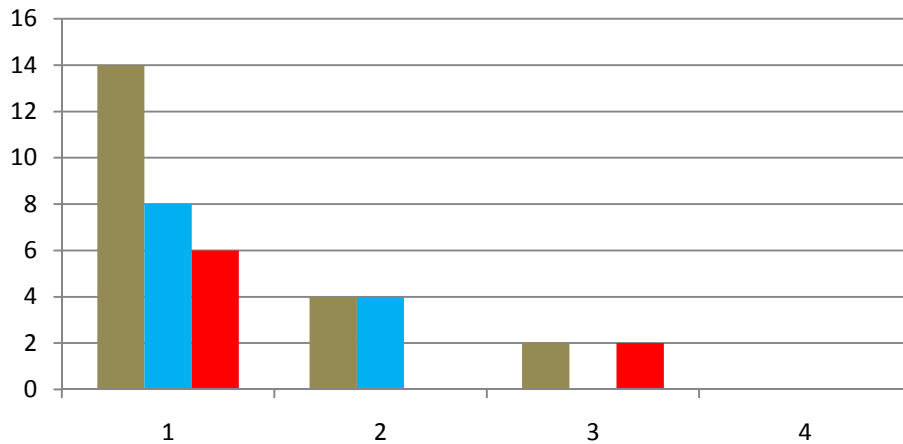
Muži: Ano: 3 Ne: 9

Otázka	Celkem	Muži	ženy
22. Oceňujete dobrou práci všude tam, kde je to trochu možné. Chválíte své zaměstnance.	1,41	1,33	1,50
23. Zapojujete své podřízené do rozhodování, řešení problémů a tím upevňujete jejich kompetence.	1,75	1,41	1,75
24. Stanovujete svým podřízeným jasně úkoly tak, aby každý věděl, co se od něj očekává a jaká odměna jej za splnění čeká.	2,05	2,00	2,12
25. Jste schopni svého podřízeného potrestat, je-li to nezbytně nutné.	2,15	1,91	2,52
26. Domníváte se, že pokud nemůžete své zaměstnance dostatečně finančně odměnit, nemotivujete je k další práci.	2,19	2,33	2,00
27. Pokud zaměstnanci poskytují nějakou odměnu, ať slovní či materiální, snažíte se o to, aby byla co nejkonkrétnější. Tak aby si byl každý vědom, co udělal dobře a za co je odměněn.	2,25	2,25	2,25
28. Máte zpracovaný motivační program postavený na výsledcích průzkumu spokojenosti, který obsahuje opatření vedoucí ke stabilizaci zaměstnanců.	3,05	3,33	2,63

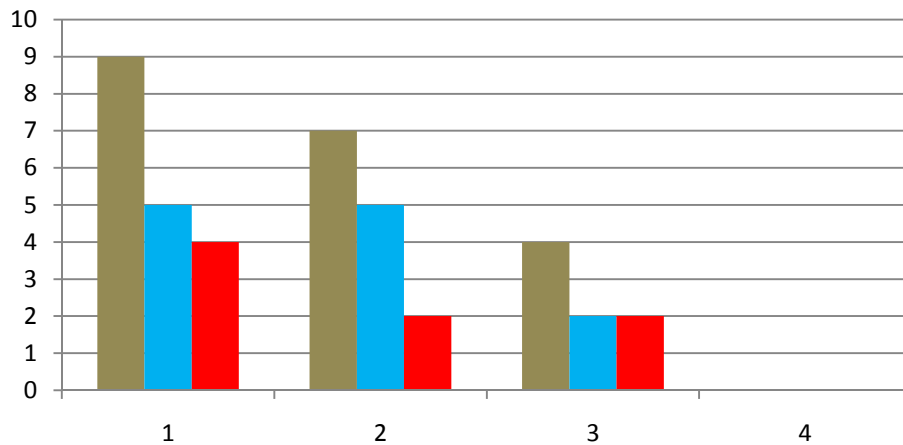
29. Se svými zaměstnanci projednáváte hlavní úkoly. Dáváte jim možnost podílet se na výběru metod, prostředků a spolupracovníků k dosažení řešení problému.	2,11	2,33	2,11
30. Delegujete úkoly na své podřízené. Dáváte jim prostor pro samostatné jednání, rozhodování, kontrolu. Posilujete jejich osobní zodpovědnost.	2,15	2,41	2,05
31. Pro své zaměstnance vytváříte příznivé podmínky pro jejich další profesionální růst. Podporujete jejich další vzdělávání.	1,20	1,25	1,32
32. Komunikujete s pracovníky průběžně o každodenních záležitostech, jste ochotni svým zaměstnancům naslouchat a poradit.	1,65	1,66	1,62
33. Jste přesvědčen, že plat Vašich zaměstnanců je alespoň tak vysoký, aby pokryl jejich základní potřeby, včetně kvalitního bydlení, základního vzdělávání, na rekreaci, atd.	2,20	2,25	2,02
34. Souhlasíte s názorem, že Vaši zaměstnanci potřebují stálou kontrolu. Pokud ji nemají, neplní zadané úkoly tak, jak by měli.	2,30	2,33	2,50
35. Vztahy na Vašem pracovišti považujete za přátelské a kolegiální.	2,30	2,17	2,13
36. Pro své zaměstnance vytváříte vhodné pracovní podmínky, vycházíte jim vstříc při úpravě pracovního režimu (úprava rozvrhu podle jejich potřeb, možnost výměny hodin, funkčně vybavené pracoviště, možnost práce doma).	1,45	1,50	1,25
37. Jste přesvědčeni o tom, že práce přináší Vaším kolegům uspokojení, dává jim možnost tvořivého myšlení a vede je k jejich dalšímu rozvoji.	2,00	2,00	2,00

Grafy absolutních četností odpovědí třetí části dotazníku

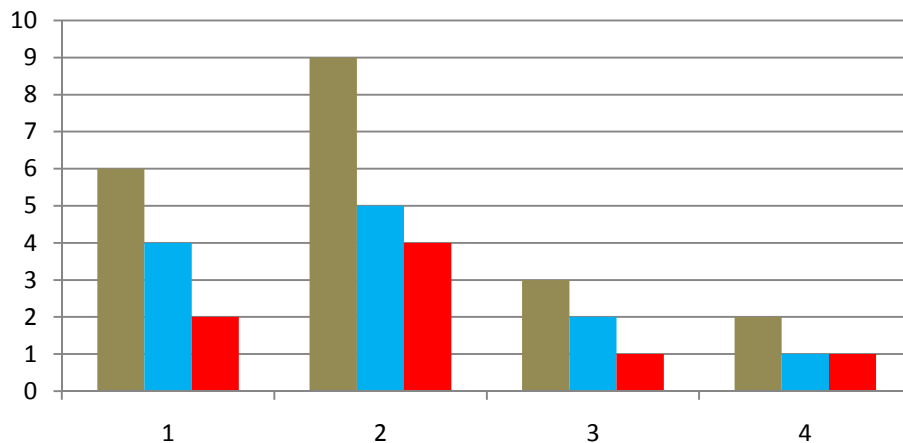
Otázka č. 22: Oceňujete dobrou práci všude tam, kde je to trochu možné. Chválíte své zaměstnance



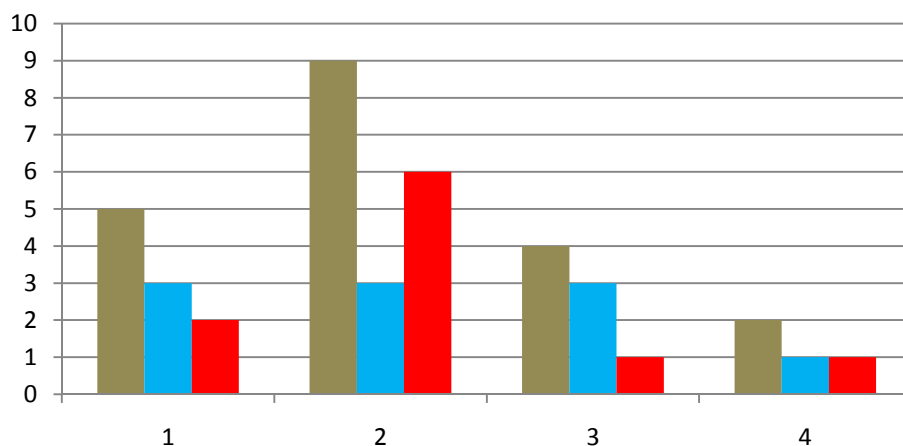
Otázka č. 23: Zapojujete své podřízené do rozhodování, řešení problémů a tím upevňujete jejich kompetence



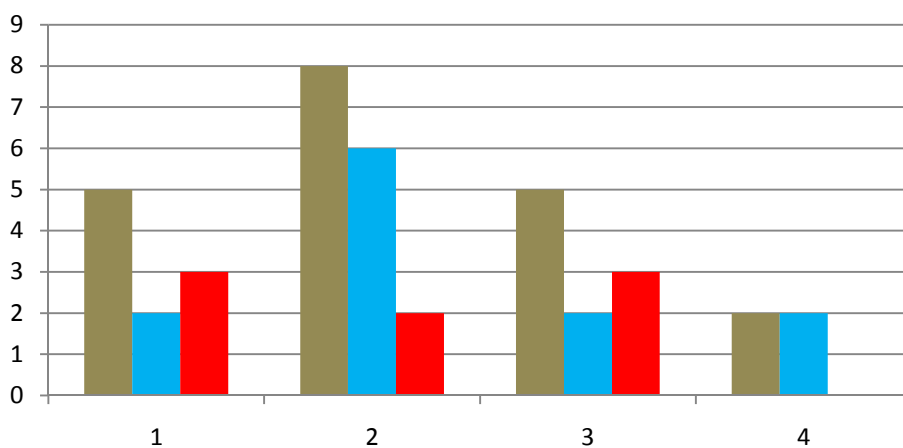
Otázka č. 24: Stanovujete svým podřízeným jasně úkoly tak, aby každý věděl, co se od něj očekává a jaká odměna jej za splnění čeká



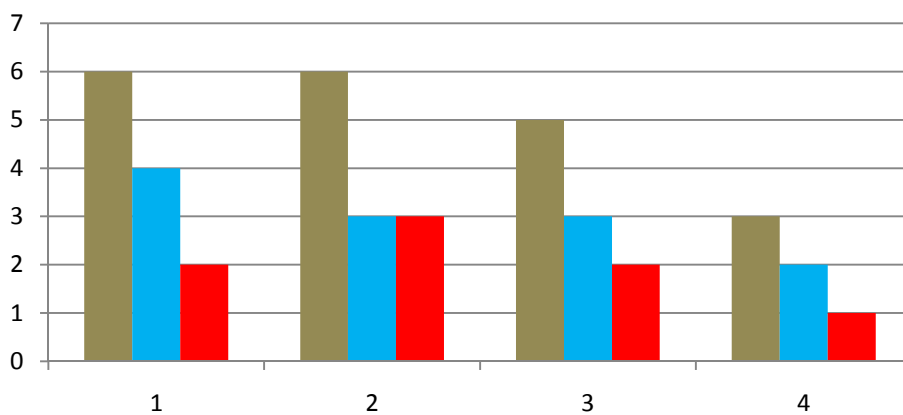
Otázka č. 25: Jste schopni svého podřízeného potrestat, je-li to nezbytně nutné



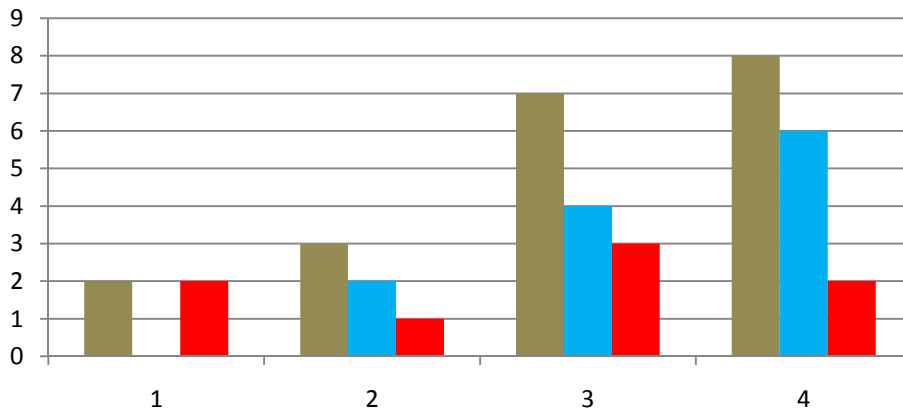
Otázka č. 26: Domníváte se, že pokud nemůžete své zaměstnance dostatečně finančně odměnit, nemotivujete je k další práci



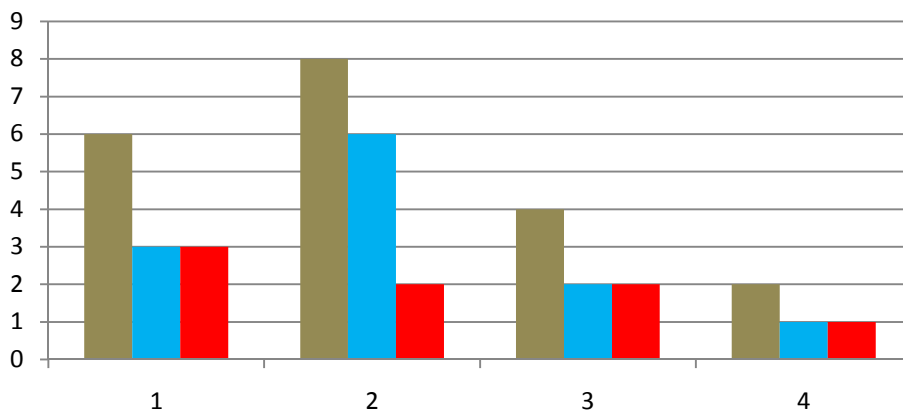
Otázka č. 27: Pokud zaměstnanci poskytují nějakou odměnu, ať slovní či materiální, snažíte se o to, aby byla co nejkonkrétnější. Tak aby si byl každý vědom, co udělal dobře a za co je odměněn



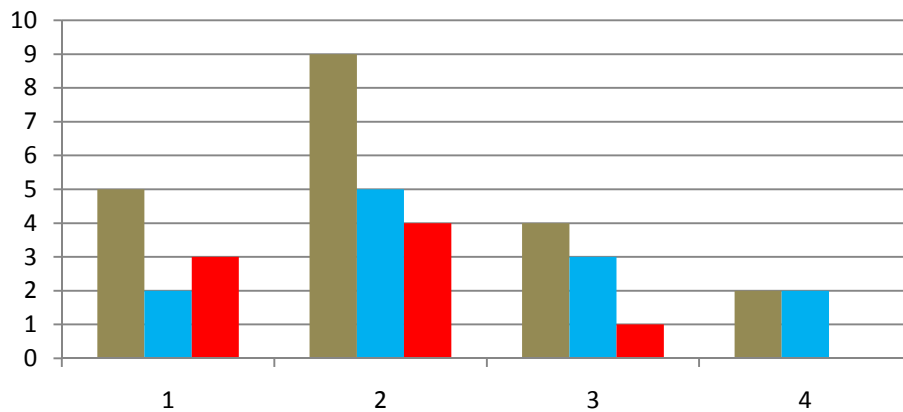
Otázka č. 28: Máte zpracovaný motivační program postavený na výsledcích průzkumu spokojenosti, který obsahuje opatření vedoucí ke stabilizaci zaměstnanců



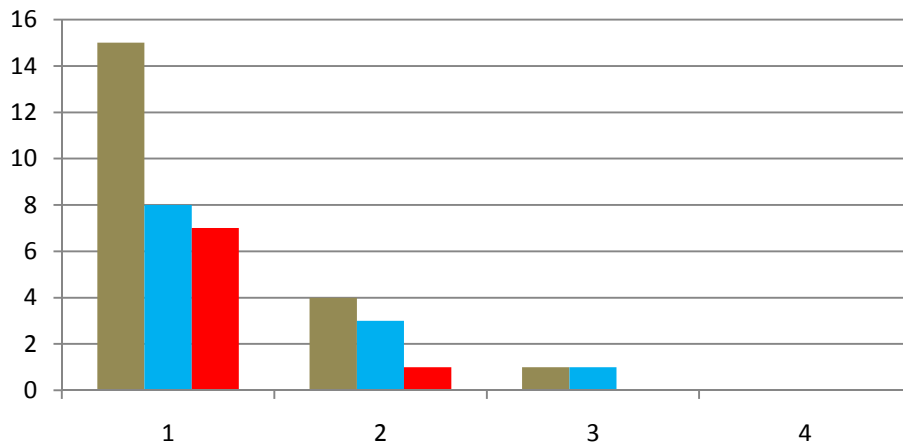
Otázka č. 29: Se svými zaměstnanci projednáváte hlavní úkoly. Dáváte jim možnost podílet se na výběru metod, prostředků a spolupracovníků k dosažení řešení problému



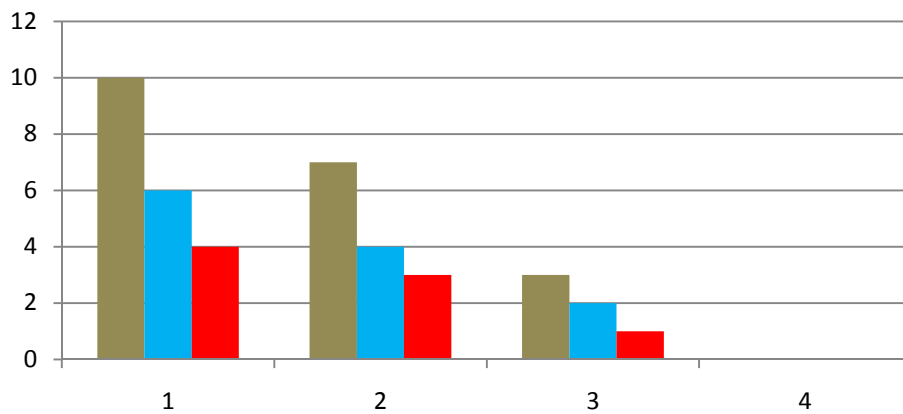
Otázka č. 30: Delegujete úkoly na své podřízené. Dáváte jim prostor pro samostatné jednání, rozhodování, kontrolu. Posilujete jejich osobní zodpovědnost



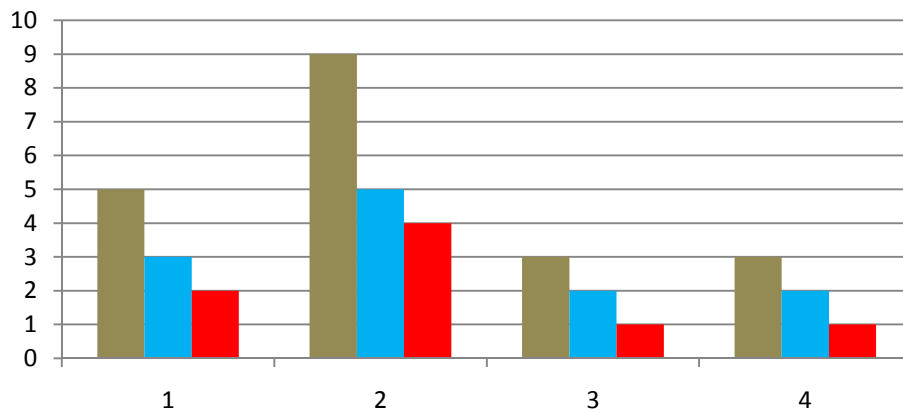
Otázka č. 31: Pro své zaměstnance vytváříte příznivé podmínky pro jejich další profesionální růst. Podporujete jejich další vzdělávání



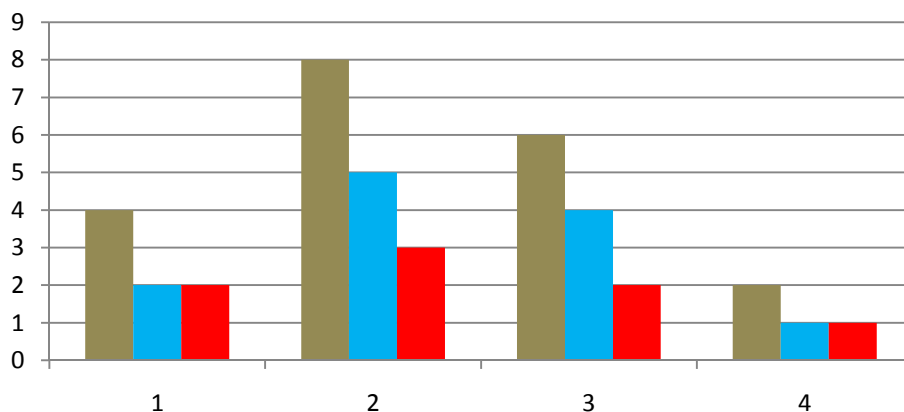
Otázka č. 32: Komunikujete s pracovníky průběžně o každodenních záležitostech, jste ochotni svým zaměstnancům naslouchat a poradit



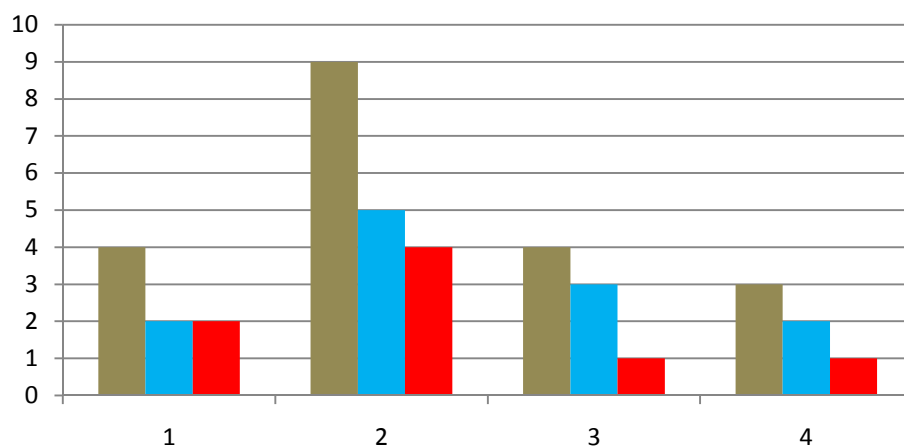
Otázka č. 33: Jste přesvědčen, že plat Vašich zaměstnanců je alespoň tak vysoký, aby pokryl jejich základní potřeby, včetně kvalitního bydlení, základního vzdělávání, na rekreaci, atd



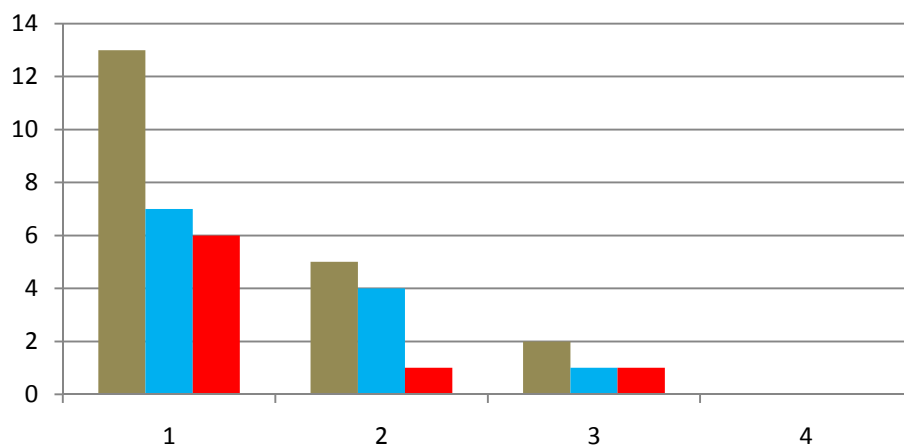
Otázka č. 34: Souhlasíte s názorem, že Vaši zaměstnanci potřebují stálou kontrolu. Pokud ji nemají, neplní zadané úkoly tak, jak by měli



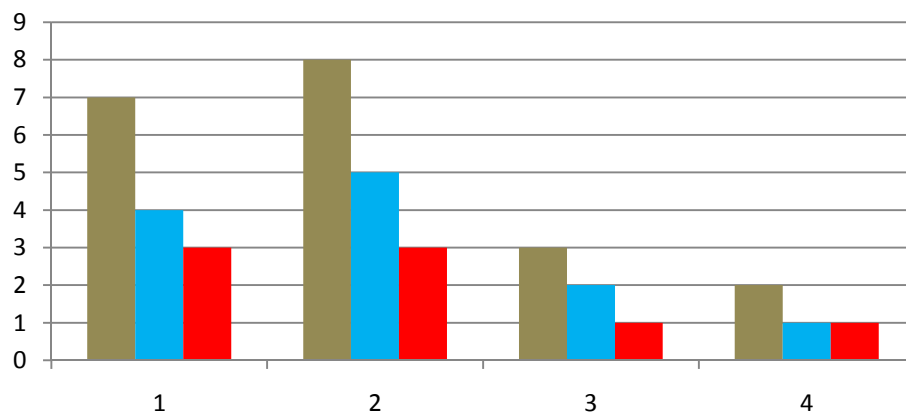
Otázka č. 35: Vztahy na Vašem pracovišti považujete za přátelské a kolegiální



Otázka č. 36: Pro své zaměstnance vytváříte vhodné pracovní podmínky, vycházíte jim vstříc při úpravě pracovního režimu



Otázka č. 37: Jste přesvědčeni o tom, že práce přináší Vaším kolegům uspokojení, dává jim možnost tvořivého myšlení a vede je k jejich dalšímu rozvoji



Legenda



5. Vyhodnocení učitelského dotazníku

6. Pohlaví:

Celkem:	213
Ženy:	124
Muži:	89

7. Věk:

	Celkem	Ženy	Muži
Do 25	2	2	0
25 – 35	47	33	14
35 - 45	98	54	44
45 – 55	64	35	29
Nad 55	2	0	2

8. Délka pedagogické praxe:

	Celkem	Ženy	Muži
Do 5	2	2	0
5 - 10	30	21	9
10 - 15	61	41	20
15 - 20	40	26	14
20 – 25	43	20	23
25 - 30	35	14	21
Nad 30	2	0	2

9. Jste učitelkou / učitelem:

	Celkem	Ženy	Muži
Gymnázium	53	37	16
Střední odborná škola	77	41	36
Střední odborné učiliště	83	46	37

5. Počet ZŘŠ:

Celkem: 58 Žen: 23 Mužů: 35

6. Pracujete jako předseda předmětové komise:

Ženy: Ano: 47 Ne: 77

Muži: Ano: 21 Ne: 68

7. Pracujete jako výchovný poradce:

Ženy: Ano: 7 Ne: 117

Muži: Ano: 4 Ne: 85

9. Jste členem školské rady:

Ženy: Ano: 6 Ne: 118

Muži: Ano: 3 Ne: 86

10. Preferoval byste jako ředitele:

Žena – ženu: 31 Žena – muže: 93

Muž – ženu: 15 Muž – muže: 74

11. Který styl řízení převládá na Vaší škole:

	Celkem	Ženy	Muži
Autoritativní	72	51	21
Liberální	63	30	33
Demokratický	73	43	35

12. Chtěl byste do budoucna zastávat funkci ředitele nebo zástupce ředitele školy:

Ženy: Ano: 49 Ne: 75

Muži: Ano: 61 Ne: 28

13. Jste ochoten za prací cestovat:

Ženy: Ano: 37 Ne: 87

Muži: Ano: 49 Ne: 40

14. Jste ochoten se za prací stěhovat:

Ženy: Ano: 19 Ne: 105

Muži: Ano: 39 Ne: 50

15. Pracujete na zkrácený úvazek na vlastní žádost:

Ženy: Ano: 21 Ne: 103

Muži: Ano: 0 Ne: 89

16. Máte zájem o přesčasové hodiny: Ženy: Ano: 8 Ne: 0

Ženy: Ano: 62 Ne: 62

Muži: Ano: 65 Ne: 24

17. Jsou přesčasové hodiny na Vaší škole rozdělovány rovnoměrně:

Ženy: Ano: 14 Ne: 110

Muži: Ano: 39 Ne: 50

18. Osobní ohodnocení je rozdělováno bez ohledu na pohlaví:

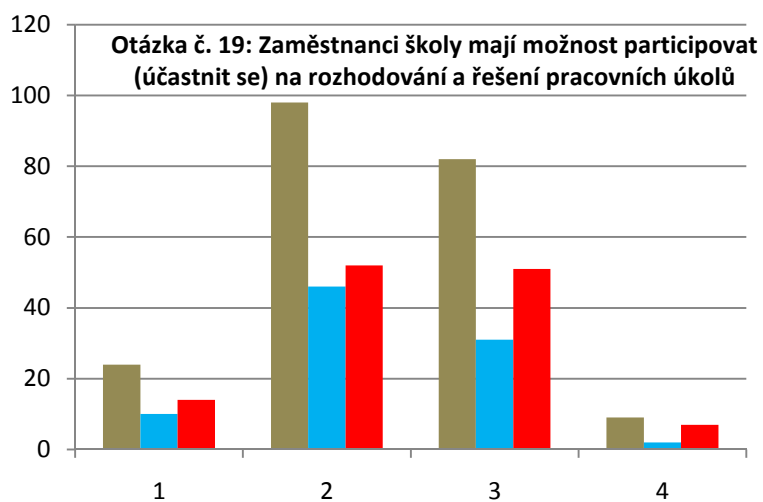
Ženy: Ano: 51 Ne: 73

Muži: Ano: 44 Ne: 45

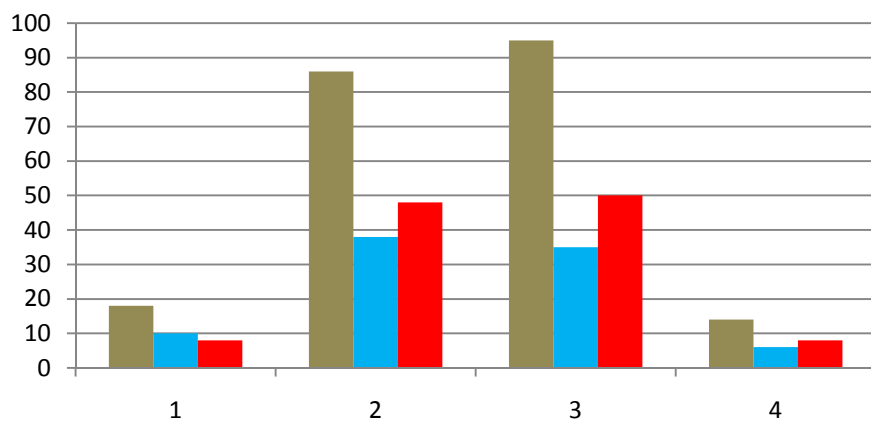
Otázka	Celkem	Muži	Ženy
19. Zaměstnanci školy mají možnost participovat (účastnit se) na rozhodování a řešení pracovních úkolů.	2,35	2,28	2,41
20. Vedení školy vymezuje prostor pro samostatné řešení úkolů zaměstnanci, včetně delegování pravomocí (výběr metod, prostředků, spolupracovníků) a zodpovědnosti za jejich plnění.	2,43	2,41	2,44
21. Zaměstnanci školy jsou hrdi na výsledky práce školy, uvědomují si důležitost své práce.	1,98	2,03	1,89
22. Na pracovišti panují příjemné vztahy, je tu příznivá pracovní atmosféra.	2,25	2,27	2,24
23. Zaměstnancům školy se ze strany vedení dostává patřičné úcty a dostatečného uznání.	2,38	2,32	2,42
24. Zaměstnanci jsou dostatečně informováni o cílech školy a jsou jim předávány informace nezbytné pro dosažení těchto cílů.	2,27	2,34	2,15
25. Ředitel školy je svým přístupem k práci, výkonností a aktivitou příkladem pro své zaměstnance.	1,97	1,95	1,98
26. Všem zaměstnancům se dostává zpětné vazby, tj. jsou svými nadřízenými informováni o tom, jak dobře svou práci vykonávají.	1,92	1,88	1,94

27. Vedení školy zná potřeby svých zaměstnanců a vytváří podmínky pro jejich uspokojování.	2,37	2,39	2,29
28. Setkal jste se s mobbingem (šikanou) ze strany vedení školy.	2,26	2,84	1,85
29. Plat muže by měl být vyšší, protože je živitelem rodiny.	2,18	1,98	2,34
30. Ředitel školy má dobré komunikační schopnosti, naslouchá svým zaměstnancům, diskutuje s nimi o možném řešení cílů, problémů.	2,19	2,16	2,21
31. Vedení školy využívá převážně přímé nástroje řízení (příkazy, nařízení, pokyny, směrnice).	1,89	1,97	1,85
32. Vedení školy využívá především nepřímé ekonomické nástroje řízení (výše platu, osobní ohodnocení, odměny).	1,91	1,89	1,90
33. Vedení školy využívá převážně nepřímé mimoekonomické nástroje řízení (pochvaly, veřejné uznání, dobré pracovní podmínky, příznivé sociální klima).	1,75	1,62	1,76
34. Ředitel školy neustále kontroluje plnění zadaných úkolů, nedává svým zaměstnancům najevo dostatečnou důvěru.	2,05	1,83	2,06
35. Vaše škola má vytvořený jasný a přehledný motivační program, který má zlepšit spokojenost a růst zaměstnanců.	2,02	2,13	1,93
36. Práce ve školství Vás uspokojuje, zajímá, vede k mému rozvoji.	1,85	1,93	1,80
37. Hodnocení ze strany vedení Vám poskytuje pocit uspokojení z dobře vykonané práce.	2,40	2,43	2,37
38. Kdyby se Vás naskytl možnost pracovat v jiné sféře, využil byste ji.	1,71	1,61	1,75

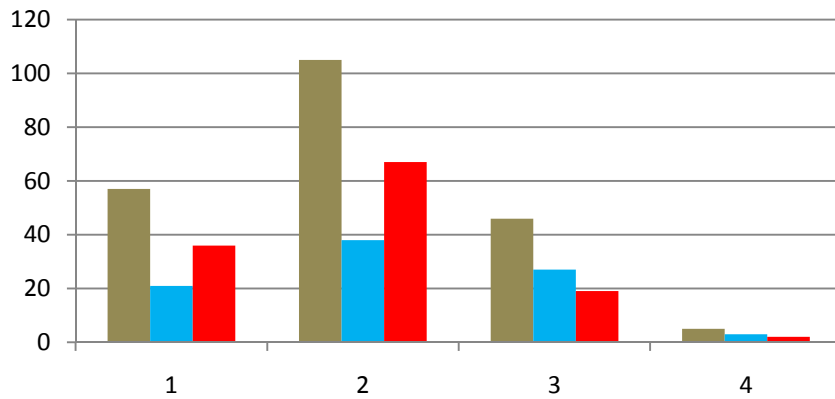
Grafy absolutních četností odpovědí třetí části dotazníku



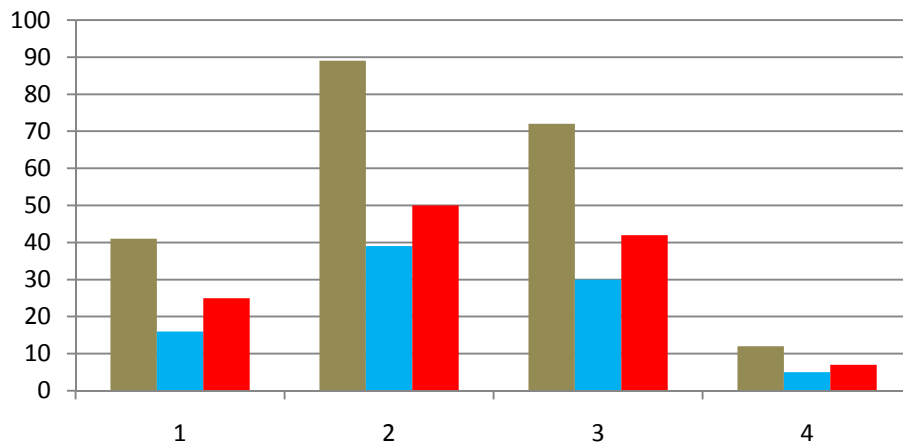
Otázka č. 20: Vedení školy vymezuje prostor pro samostatné řešení úkolů zaměstnanci, včetně delegování pravomocí



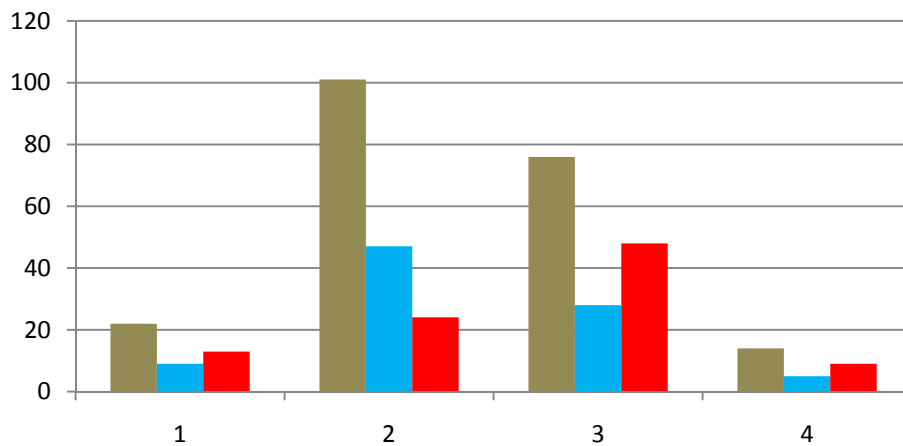
Otázka č. 21: Zaměstnanci školy jsou hrdi na výsledky práce školy, uvědomují si důležitost své práce



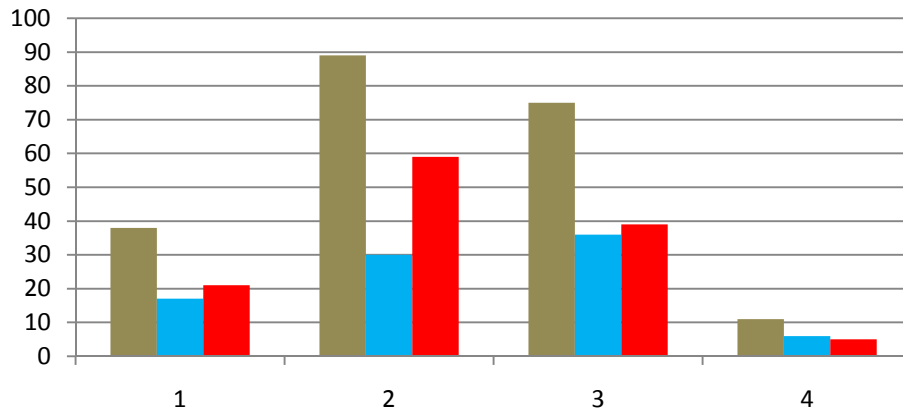
Otázka č. 22: Na pracovišti panují příjemné vztahy, je tu příznivá pracovní atmosféra



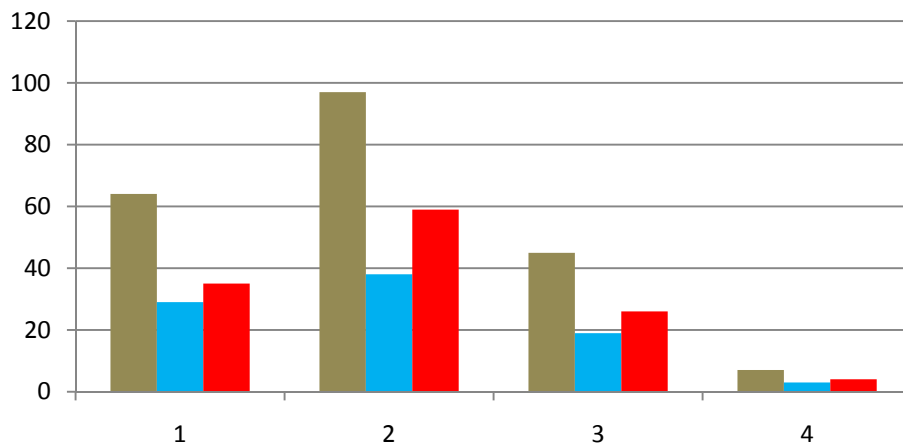
Otázka č. 23: Zaměstnancům školy se ze strany vedení dostává patřičné úcty a dostatečného uznání



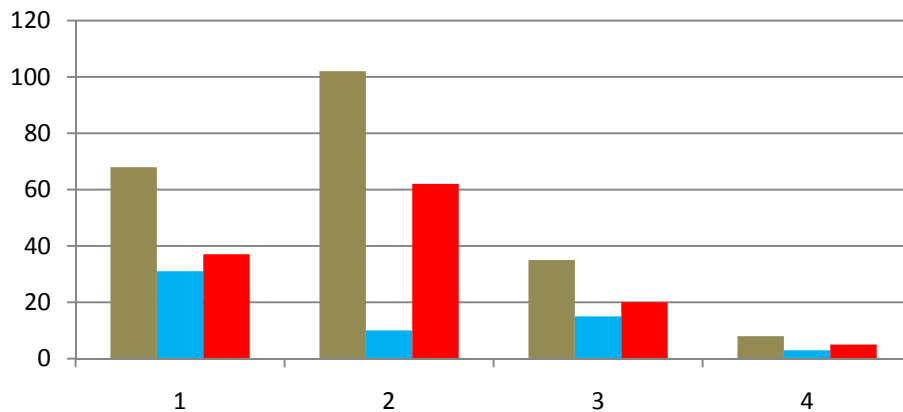
Otázka č. 24: Zaměstnanci jsou dostatečně informováni o cílech školy a jsou jim předávány informace nezbytné pro dosažení těchto cílů



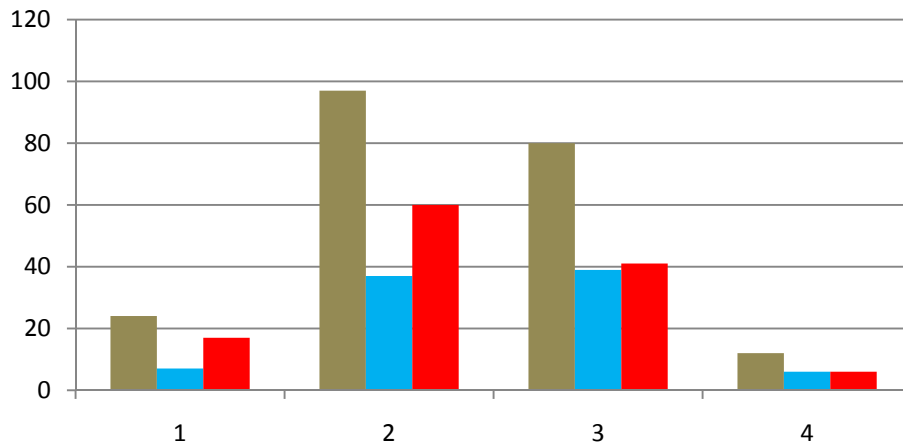
Otázka č. 25: Ředitel školy je svým přístupem k práci, výkonností a aktivitou příkladem pro své zaměstnance



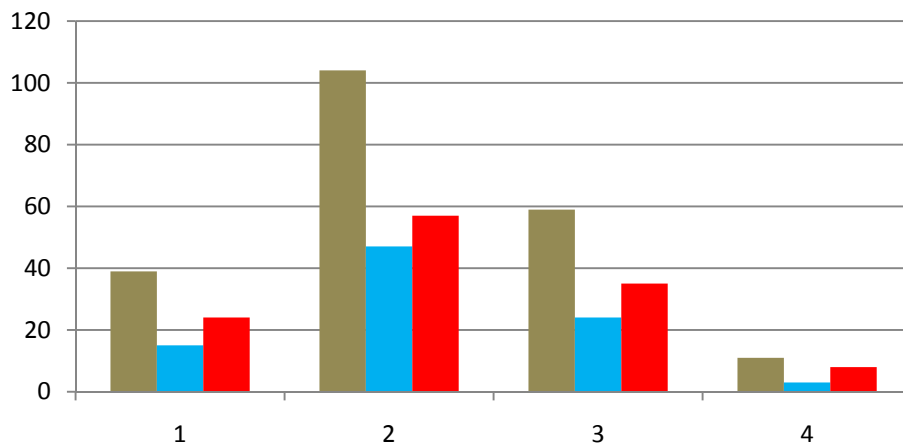
Otázka č. 26: Všem zaměstnancům se dostává zpětné vazby, tj. jsou svými nadřízenými informováni o tom, jak dobře svou práci vykonávají



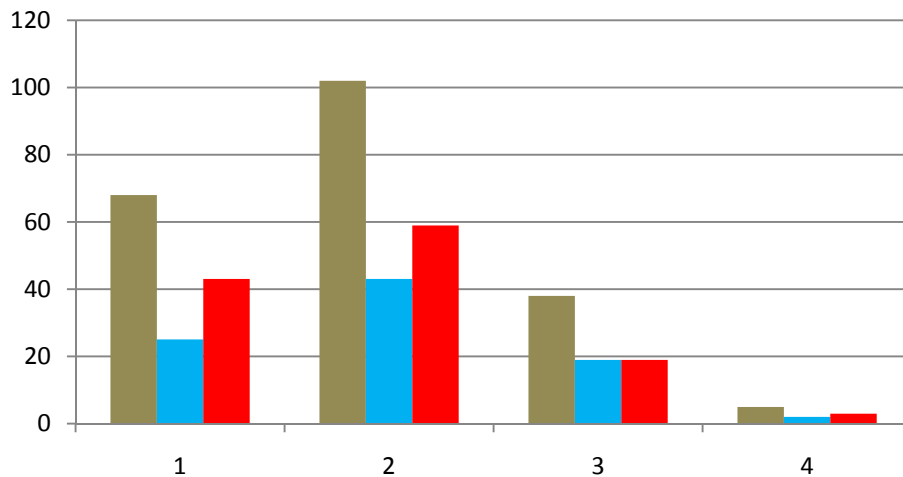
Otázka č. 27: Vedení školy zná potřeby svých zaměstnanců a vytváří podmínky pro jejich uspokojování



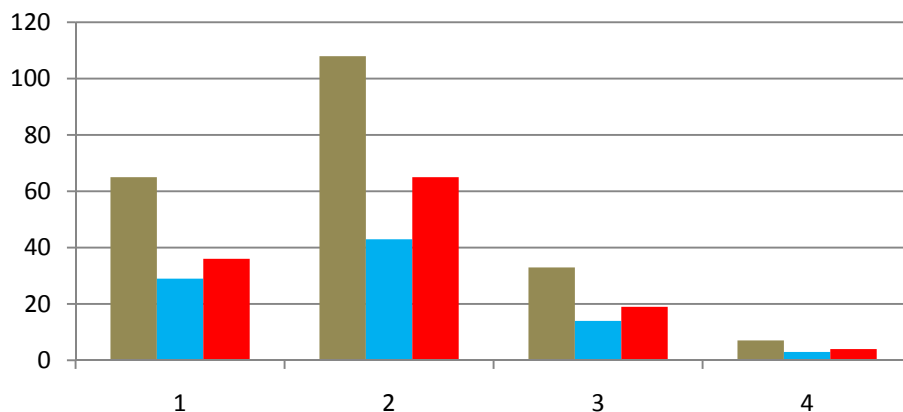
Otázka č. 28: Setkal jste se s mobingem (šikanou) ze strany vedení školy



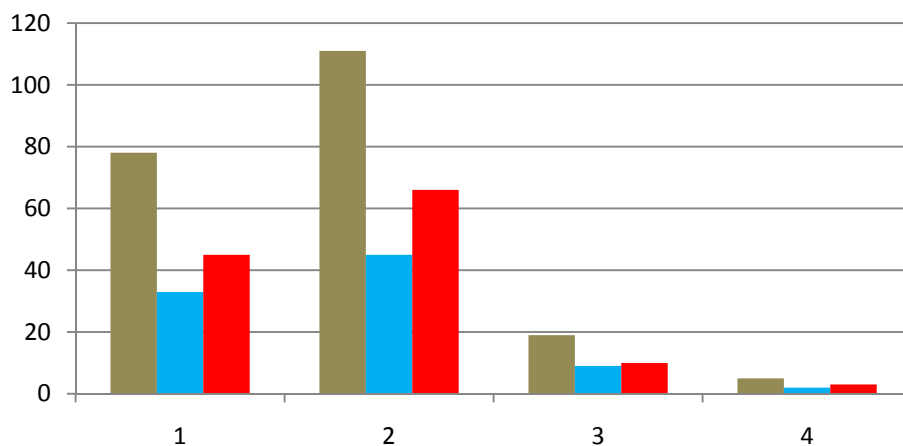
Otázka č. 29: Plat muže by měl být vyšší, protože je živitelem rodiny



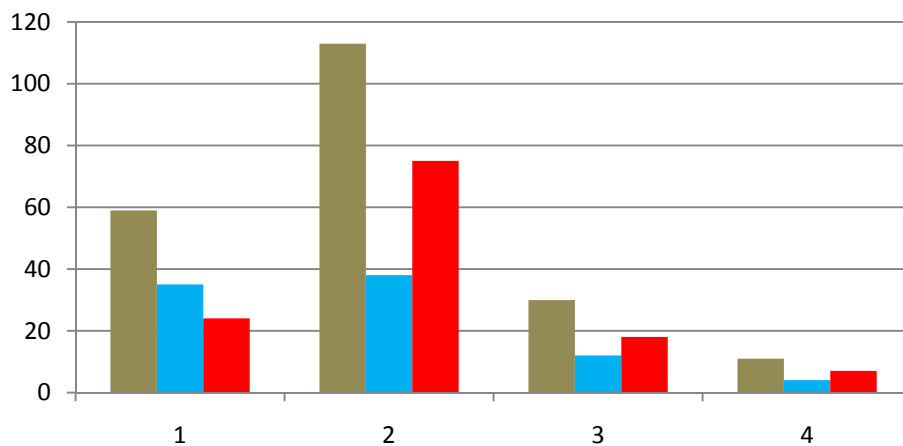
Otázka č. 30: Ředitel školy má dobré komunikační schopnosti, naslouchá svým zaměstnancům, diskutuje s nimi o možném řešení cílů, problémů



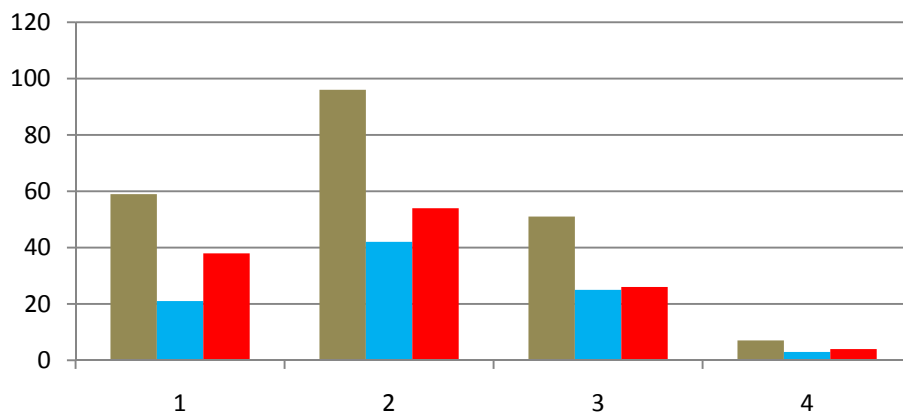
Otázka č. 31: Vedení školy využívá převážně přímé nástroje řízení (příkazy, nařízení, pokyny, směrnice)



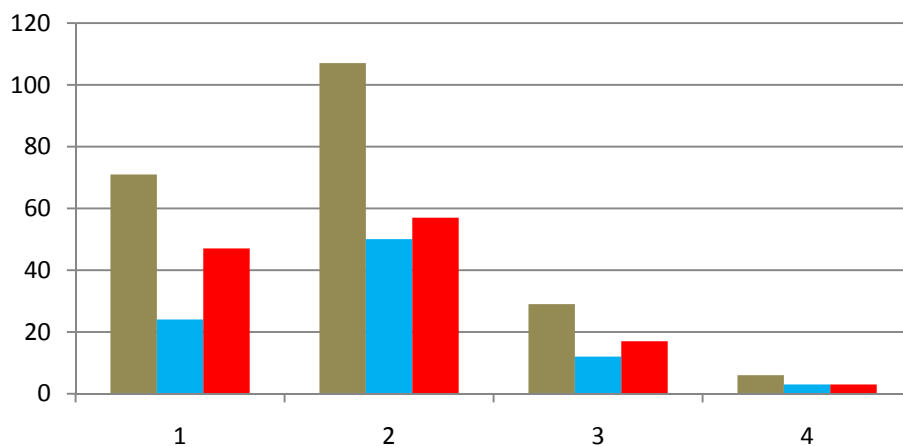
Otázka č. 32: Vedení školy využívá především nepřímé ekonomické nástroje řízení (výše platu, osobní ohodnocení, odměny)



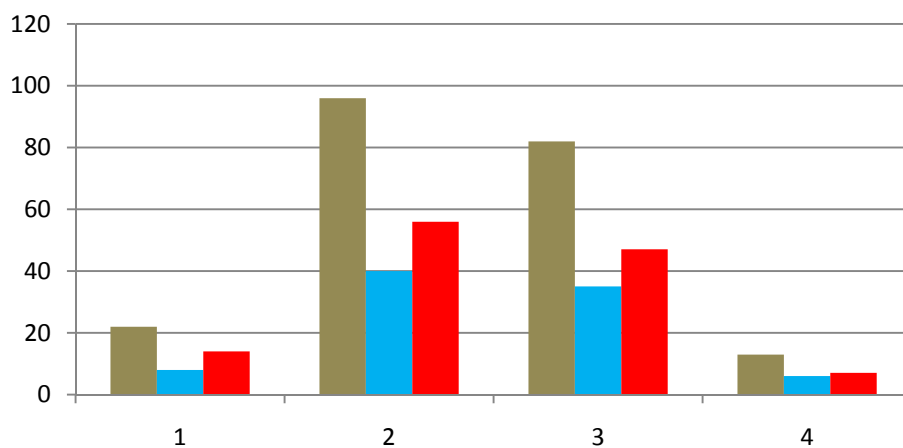
Otázka č. 33: Vedení školy využívá převážně nepřímé mimoekonomické nástroje řízení (pochvaly, veřejné uznání, dobré pracovní podmínky, příznivé sociální klima)



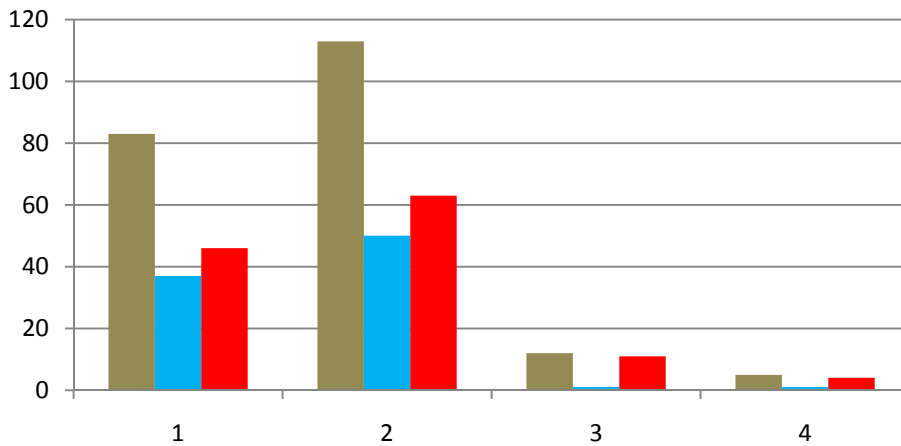
Otázka č. 34: Ředitel školy neustále kontroluje plnění zadaných úkolů, nedává svým zaměstnancům najevo dostatečnou důvěru



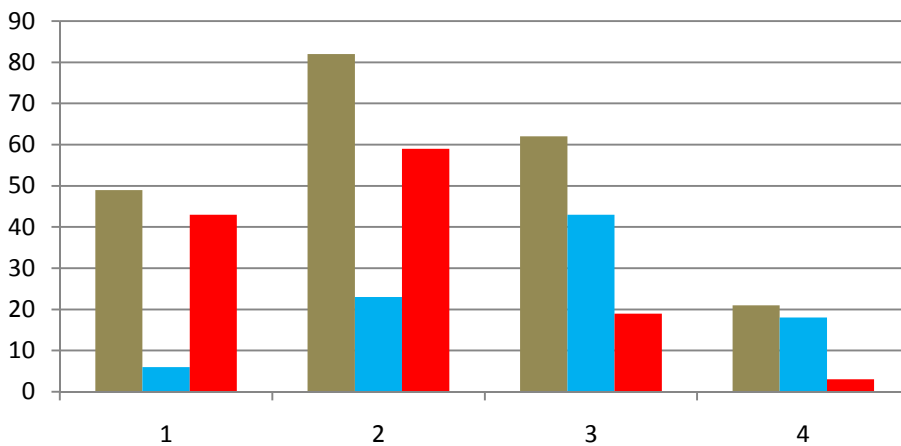
Otázka č. 35: Vaše škola má vytvořený jasný a přehledný motivační program, který má zlepšit spokojenost a růst zaměstnanců



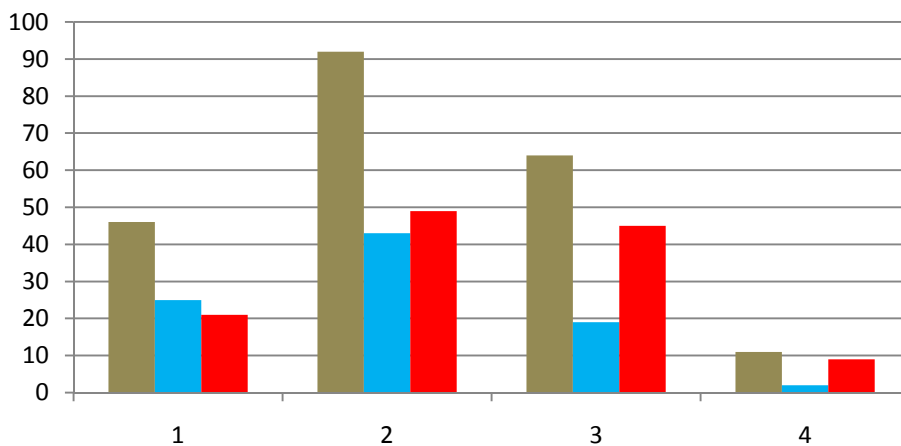
Otázka č. 36: Práce ve školství Vás uspokojuje, zajímá, vede k mému rozvoji



Otázka č. 37: Hodnocení ze strany vedení Vám poskytuje pocit uspokojení z dobře vykonané práce



Otázka č. 38: Kdyby se Vás naskytla možnost pracovat v jiné sféře, využili byste ji



Legenda



6. Porovnání výsledků dotazníků ředitelů škol a učitelského dotazníku

- vyhodnocení druhé části dotazníku

Ženy převládají na pozicích předsedů předmětových komisí a výchovných poradců. Ukazuje se, že muž-ředitel je přijatelný pro většinu žen-učitelek i mužů-učitelů. Tomu odpovídají i výsledky, zda by do budoucna chtěli zastávat funkci ředitele školy.

Tyto ukazatele jsou jedním z důvodů, proč je ve vedoucích funkcích méně žen. Dalším důvodem je velká časová náročnost, často na úkor rodiny.

Ředitelé se vzácně shodli, že na jejich škole je důsledně uplatňována rovnost mužů a žen včetně platového ohodnocení. To je v rozporu s odpověďmi učitelů, hlavně v otázkách udělování osobního ohodnocení a přidělování přesčasových hodin. Pouze 41 % žen se domnívá, že osobní ohodnocení je rozdělováno bez ohledu na pohlaví, u mužů se jedná o 50 %.

Ještě větší rozdíl je v názoru na rovnoměrné rozdělování přesčasových hodin, kdy pouze 11 % žen se domnívá, že přesčasové hodiny jsou spravedlivě rozdělovány, u mužů tento údaj činí 43 %. Zde je třeba ale brát v úvahu, že polovina dotázaných žen nemá o přesčasové hodiny zájem a 17 % z nich pracuje na zkrácený úvazek na vlastní žádost. Naproti tomu 73 % mužů má zájem o práci přesčas. Všichni dotázaní muži pracovali na plný úvazek.

Ve třetí části dotazníku, který měl posoudit styl řízení, přístup ředitelů k podřízeným, klima na pracovišti, delegování pravomocí, profesní růst a způsob hodnocení práce podřízených se výsledky odpovědí ředitelů a učitelů liší téměř o 1 stupeň v neprospěch ředitelů škol. Z toho vyplývá, že učitelé mají tendenci sledovat a hodnotit práci ředitelů poměrně kriticky.

7. Porovnání s jinou státní institucí

Zastoupení mužů a žen na středních školách Plzeňského kraje a platové ohodnocení jsem porovnal s Krajským úřadem v Plzni a se Státním podnikem Řízení letového provozu IATCC Jeneč u Prahy. Tyto údaje jsou zpracované v následujících tabulkách.

Státní podnik Řízení letového provozu jsem navštívil v rámci manažerské praxe 3. ročníku, a protože se jedná o jediný podnik svého druhu v naší republice, rozhodl jsem se ho do tohoto porovnání také zařadit. Více než výše průměrné mzdy v tomto podniku mě zaujal propracovaný systém péče o zaměstnance po všech stránkách.

Z výsledků vyplývá, že zastoupení mužů a žen v řídicích funkcích ve školství a na krajském úřadě je téměř shodné. V případě ŘLP srovnávám „nesrovnatelné“.

Krajský úřad Plzeňského kraje

Volené orgány

Rada PK

počet radních celkem	z toho žen	z toho žen (%)
9	1	11,11

Zastupitelstvo PK

počet zastupitelů celkem	z toho žen	z toho žen (%)
36	10	27,78

Krajský úřad

Vedoucí odborů

Počet vedoucích odborů celkem	z toho žen	z toho žen (%)
17	8	47,06

Odbory KÚ

odbor	počet pracovníků	z toho žen	z toho žen (%)
Odbor cestovního ruchu a propagace	9	6	66,67
Odbor dopravy a silničního hospodářství	26	9	34,62
Odbor ekonomický	42	37	89,09
Odbor fondů a programů EU	7	6	85,71
Odbor informatiky	15	3	20
Odbor kancelář hejtmana	19	15	78,95
Odbor kancelář ředitele	16	16	100
Odbor krizového řízení	8	2	25
Odbor kultury a památkové péče	11	6	54,55
Odbor majetku	12	7	58,33
Odbor právní	9	6	66,67
Odbor regionálního rozvoje	24	18	75
Odbor sociálních věcí a zdravotnictví	32	24	75
Odbor vnitřních věcí a krajský živnostenský úřad	35	26	74,28
Odbor školství, mládeže a sportu	61	50	81,97
Odbor životního prostředí	45	20	44,44
Útvar interního auditu	3	2	66,67

Vedoucí oddělení

odbor	počet oddělení	z toho řízených ženou	z toho žen (%)
Odbor dopravy a silničního hospodářství	4	1	
Odbor fondů a programů EU	2	1	
Odbor informatiky	3	0	
Odbor kancelář ředitele	4	1	
Odbor krizového řízení	2	0	
Odbor kultury a památkové péče	2	0	
Odbor majetku	2	1	
Odbor regionálního rozvoje	4	1	
Odbor sociálních věcí a zdravotnictví	4	2	
Odbor vnitřních věcí a krajský živnostenský úřad	3	1	
Odbor školství, mládeže a sportu	5	4	
Odbor životního prostředí	6	3	
<i>Pracovníci celkem</i>	<i>41</i>	<i>15</i>	<i>38,58</i>

Průměrný plat činí 26.576 Kč, z toho tarifní složka 19.640 Kč a nadtarifní složka 6.936 Kč. Statistika neuvádí výši platů z genderového pohledu.

Řízení letového provozu

Top management	z toho žen	z toho žen (%)
13	3	23,08

Vedoucí středisek	z toho žen	z toho žen (%)
10	0	0

Řídicí letového provozu	z toho žen	z toho žen (%)
188	21	11,17

Pracovníci celkem	z toho žen	z toho žen (%)
854	266	31,14

Průměrný plat činí 54.780 Kč.

Průměrný plat řídicích letového provozu přesahuje částku 100.000 Kč.

Vzhledem k tomu, že se jedná o citlivé údaje, byla mi sdělena výše platu řídicích letového provozu orientačně.

Statistika neuvádí výši platu z genderového pohledu.

Počet ředitelů, ZŘŠ a učitelů v Plzeňském kraji

Škola	Ředitelé	Muži	Ženy	% žen	ZŘŠ	Muži	Ženy	% žen
Gymnázium	11	4	7	63,64	29	17	12	41,38
SOŠ	15	11	4	26,67	36	22	14	38,84
SOU	20	14	6	30,00	53	38	15	28,31
Celkem	46	29	17	36,96	118	77	41	34,76

K 1. září 2006 pracovalo na středních školách zřízených Plzeňským krajem celkem 2.308 učitelů, z toho 959 mužů a 1 349 žen, tj. 58,46 % žen.

Průměrný plat činí 23.597 Kč, tarif 19.736 Kč, nenárokové složky 3.128 Kč.

Statistika neuvádí výši platu z genderového pohledu.

8. Závěr

K 1. září 2006 pracovalo na středních školách Plzeňského kraje celkem 2 308 učitelů, z toho 1 349 žen, tj. 58,45 %, a 959 mužů.

Typ školy	ženy	procenta	muži
<u>Gymnázium</u>			
11 ředitelů	7	63,64 %	4
29 ZŘŠ	12	41,38 %,	17
<u>SOŠ</u>			
15 ředitelů	4	26,67 %	11
36 ZŘŠ	14	38,89 %	22
<u>SOU</u>			
20 ředitelů	6	30,00 %	14
53 ZŘŠ	15	28,30 %	38
<u>Celkem</u>			
46 ředitelů	17	36,96 %	29
118 ZŘŠ	41	34,75 %,	77

Výsledky mé práce ukazují, že z genderového pohledu ve vedoucích funkcích ve školství převládají muži daleko méně než v jiných oblastech.

Porovnání mezd z genderového pohledu vycházelo z vyhodnocení odpovědí ředitelů škol a z podkladů, které mi byly poskytnuty UIV. Rozdíly v odměňování mezi muži a ženami jsou minimální.

Statistický úřad udává, že plat ženy s vysokoškolským vzděláním představuje 76,3 % platu muže vysokoškoláka. Podle sdělení UIV vyplývá, že v roce 2006 byl průměrný plat mužů učitelů na gymnáziu 25.477 Kč, žen 24.394 Kč, tj. 95,57 %, na středních odborných školách muži 25.249 Kč, ženy 24.633 Kč, tj. 97,56 %, na SOU muži 25.457 Kč, ženy 24.585 Kč, tj. 96,57%.

Z toho vyplývá, že v Plzeňském kraji na středních školách tyto rozdíly nepřesahují 5 % výše platu mezi mužem a ženou.

Závěry mé práce tedy odpovídají hypotéze, kterou jsem vyslovil, že školství je jeden z mála rezortů, kde neexistuje výrazná generová asymetrie v obsazování manažerských funkcí a jejich odměňování.

Využití výsledků práce ve školství

Z výsledků mé práce vyplývá, že současná analýza platů není důsledně členěna z hlediska genderového a doporučuji do budoucna toto hledisko sledovat. Dále zařadit genderovou problematiku do dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a funkčního školení řídicích pracovníků. Jako ideální se jeví ve vedení školy zastoupení muže i ženy současně.

Seznam literatury

- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. A kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 1988.
- ČERMÁKOVÁ, M.: Women, Work and Society. Sociologický ústav AV ČR, 1995.
- ČERMÁKOVÁ, M.: Rodina a měnící se tender role – sociální analýza české rodiny. Working papers 97:8, Sociologický ústav AV ČR, 1997.
- DVOŘÁK, J. – ŠOLCOVÁ, I.: Vademecum moderní manažerky. Management Press, Praha, 1998.
- HAVLOVÁ, J.: Profesní dráha ve 20. století. Karolinum, Praha, 1996.
- HUBEROVÁ, B.: Psychický teror na pracovišti. Neografia a. s., Martin, 1995.
- VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O.: Management – teorie a praxe v informační společnosti. Management Press, Praha, 1999.
- ČERMÁKOVÁ, M. a kol.: Souvislosti a změny generových diferencí v české společnosti v 90. letech. Sociologický ústav AV ČR, 2000.
- FISCHLOVÁ, D.: Analýza rozdílů ve výši příjmů mužů a žen – návrh modelového postupu zjišťování podílu diskriminace. VÚPSV, Praha, 2002.
- Dopis (e-mail) od RNDr. Michaely Kleňhové, UIV Praha, březen 2007.
- Statistická ročenka 2005, ČSÚ.
- Ženy a muži v datech, ČSÚ, Praha, 2005.
- Usnesení Vlády České republiky ze dne 10. května 2006, č. 509.

Přílohy

Příloha č.1: Dotazník pro ŘŠ

Příloha č.2: Učitelský dotazník