

# Výzkumná sdělení

---

---

## Je snadné řízení školy v období transformace školství?

(Problémy a obtíže ředitele školy)

Danuše Nezvalová

**Abstrakt:** Ve školním roce 1996/97 proběhl výzkum obtíží ředitele školy a jeho spokojenosti se zaměstnáním. Výzkum byl proveden ve spolupráci s fakultou vzdělávající učitele kanadské univerzity ve Victorii. V článku jsou sumarizovány problémy a obtíže, s nimiž se setkávají ředitelé škol a které nemalou měrou ovlivňují jejich spokojenost se zaměstnáním a celkové klima školy.

**Klíčová slova:** ředitel školy, spokojenost se zaměstnáním, obtíže v řízení školy, pedagogický sbor, další vzdělávání ředitelů

### Úvod

V poslední době dochází k velmi rychlým změnám takřka ve všech oblastech lidského dění. Tyto změny neprobíhají izolovaně, ale ve vzájemných souvislostech. Změny politické, demografické, ekonomické a celá řada dalších změn spolu velmi těsně souvisí. Tyto změny předznamenaly rozsáhlé změny i ve školách: do základních školských zákonů pronikly výrazné úpravy, které posílily autonomii škol, otevřely prostor alternativním pedagogickým směrům, zvýšila se samostatnost a odpovědnost učitele, změnil se obsah vzdělávání zejména v humanitních předmětech a jazykové přípravě, na vedoucích místech se vyměnili lidé.

Také role ředitele školy podléhá změnám. Již nemůže být ředitelem ve stabilním prostředí, ale stává se dynamickým vedoucím v měnícím se prostředí. Otevřený systém vzdělávání ve formující se demokratické společnosti je dramaticky ovlivňován limitovanými prostředky pro školství, změnami v řídicích strukturách, změnami v legislativě a financování, zájmy nejrozličnějších skupin. Ve složitých činnostech ředitelé škol neustále rozvíjejí své manažerské dovednosti. Ředitelé škol musí zvládnout velmi širokou škálu rozmanitých a existujících skutečností: decentralizaci školského systému, nový způsob financování škol, limitovaný rozpočet pro školu, zavádění nových vzdělávacích programů, úsilí o větší participaci rodičů v činnosti školy, spolupráci se sociálními partnery, rapidně klesající počty žáků. Současně se ředitel školy setkává s novými výukovými a informačními technologiemi, novými výukovými strategiemi a metodami, s novými poznatky v oblasti výchovy a vzdělávání. Je přirozené, že lze očekávat další změny. Všechny tyto změny jsou výzvami pro ředitele škol k neustálému zkvalitňování jejich manažerských dovedností.

### **Problémy a obtíže v práci ředitele školy**

Některé změny, které přinesla transformace školství, vytvořily mnohé unikátní problémy v práci ředitele školy. Četné souvislosti a problémy, které jsou generovány novými podmínkami v práci ředitele, nejsou doposud dostatečně známy. Je přirozené, že osobní spokojenost s prací inspiruje ředitele k většímu pracovnímu výkonu, k promyšlené práci, která je základním předpokladem úspěšnosti školy. Dobrý ředitel školy je klíčovým prvkem úspěšné školy. Jak je současný ředitel školy spokojen se svou prací, jaké jsou vnitřní a vnější faktory, které působí obtíže v jeho řídicí práci, jaké má obtíže při vedení učitelského sboru, které problémy nejvíce ztěžují jeho práci v současnosti a jaké problémy budou výrazně ovlivňovat jeho práci v blízké budoucnosti – to jsou základní otázky, které jsme se pokusili najít, sumarizovat a interpretovat. Proto jsme na konci roku 1996 uskutečnili pedagogické šetření, ve kterém jsme zjišťovali spokojenost ředitele s prací a obtíže, které znesnadňují jeho řídicí činnost.

### **Použitá výzkumná metoda a sběr dat**

K zjištění spokojenosti ředitele s prací a obtížemi, které znesnadňují jeho řídicí činnost, jsme použili metodologii, která byla vytvořena na základě zkušeností kanadských kolegů. Bylo využito dotazníku, navrženého P. Earleyem (Windling, Earley, 1987). Tento dotazník pracuje s ratingovou škálou. Dotazník je anonymní, má pět částí. Část A zjišťuje osobní data (věk, pohlaví,

délku učiteléské praxe, délku praxe v postavení ředitele a nejvyšší dosažené vzdělání). Část B dotazníku má dvě sekce. První sekce – Spokojenost s prací, má 33 položek a užívá šestistupňové škály. V této části dotazníku respondenti hodnotili některé aspekty jejich profesionální práce. Druhá sekce vede ke zjištění vnitřních obtíží v práci ředitele školy. Má 14 položek a používá pětistupňovou ratingovou škálu. Část C má 8 položek a opět užívá pětistupňovou škálu. Indikuje úroveň vnějších obtíží v práci ředitele školy. Část D se pokouší nalézt odpověď na otázky, spojené s vedením pedagogického sboru. K tomuto účelu slouží 17 položek dotazníku, opět s využitím pětistupňové škály. Každý stupeň škály je v celém dotazníku vyjádřen slovně. Část E reflektuje vážné obtíže, se kterými se ředitel v současnosti setkává při řízení školy a se kterými se bude setkávat v blízké budoucnosti. V této části ředitelé měli volně formulovat vždy pět hlavních problémů. Rovněž mohli poskytnout volný komentář ke všem zjišťovaným faktorům.

Celkem bylo rozesláno 300 dotazníků. Zpět jsme obdrželi 149 dotazníků. Tento výzkumný vzorek je tvořen 149 řediteli základních a středních škol z regionů územního celku Morava, z městských i venkovských škol. V tomto vzorku 149 ředitelů škol ve věku mezi 30 a 62 roky bylo 106 mužů a 43 žen. Všichni měli vysokoškolské vzdělání a byli aprobovanými učiteli.

Osobní data jsou sumarizována v následujících tabulkách (Tab. 1-3):

Tab. 1 Věk respondentů

Věk	30-34	35-40	41-45	46-50	51-55	56-60	nad 60
N	7	22	33	37	32	16	2

Tab. 2 Délka praxe v pozici učitele

Délka [roků]	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36 a více
N	7	20	23	31	29	24	12	3

Tab. 3 Délka praxe v pozici ředitele

Délka [roků]	1	2	3	4	5	6	7	8	9 a více
N	13	15	16	23	21	39	13	2	7

## Výsledky šetření a jejich interpretace

Dotazníky byly sumarizovány a výsledky jsou prezentovány v tabulkách (Tab. 4–7) v příloze A. Tuto sumarizaci provedla V. Krejčová, studující interního doktorandského studia na Katedře pedagogiky s celoškolskou působností Pedagogické fakulty UP Olomouc.

Část B dotazníku poskytuje celou řadu důležitých informací, týkajících se spokojenosti ředitelů škol s jejich profesionální činností. Získané výsledky indikují, že s postavením učitelé profese ve společnosti většina respondentů (66 %) je nespokojena, pouze průměrně spokojeno je 9 % respondentů. Poněkud příznivěji je hodnoceno postavení ředitele školy, se kterým je 39 % ředitelů velmi spokojeno a průměrně spokojeno, velmi nespokojena jsou pouze 3 % respondentů. Získané výsledky prokazují, že statut učitelé profese ve společnosti je poměrně nízký.

Většina respondentů nepovažuje postoj společnosti ke vzdělávání za příznivý. Velmi spokojeno a průměrně spokojeno je pouze 11 % respondentů. Bylo by možné očekávat poněkud vyšší hodnocení, vzhledem k tomu, že respondenti jsou profesionály v oblasti vzdělávání a jejich hodnocení lze považovat za příznivější než u ostatních sociálních vrstev společnosti. Následující položka (4) ukazuje, že ani rodiče žáků nemají příznivý vztah ke vzdělávání, neboť pouze 19 % respondentů je průměrně a velmi spokojeno s postojem rodičů ke vzdělávání. Dnešní škola musí daleko více usilovat o spolupráci s rodiči a zlepšit tak jejich vztah ke vzdělávání jejich dětí.

Další položka (5) prokazuje, že ředitelé mají pocit úspěchu ze své řídicí činnosti, neboť 43 % ředitelů jsou se svým úspěchem velmi a průměrně spokojeni. Je to výsledek, který naznačuje úspěšnost ředitelů v jejich profesi. Profesionální činnost v oblasti vzdělávání, by měla přinášet pocit úspěchu, tím více pak činnost ředitele. To totiž výrazně posiluje efektivitu řídicí činnosti, zesiluje pozitivní motivaci spolupracovníků. S uznáním práce ředitele ostatními učiteli je většina respondentů (54 %) velmi a průměrně spokojena. Stejně tak jsou ředitelé spokojeni s uznáním práce rodiči (53 %) a s uznáním práce místními školskými orgány (51 %). Tyto položky (6–10) naznačují příznivé klima v pozitivním hodnocení práce ředitele na našich školách. Se sociálními vztahy v práci je průměrně spokojeno a velmi spokojeno 52 % respondentů. Tento výsledek v období výrazných ekonomických změn, v období transformace společnosti s jistým stupněm vnitřního sociálního neklidu společnosti, lze považovat za dobrý.

Ovšem spokojenost s platem (položka 13) je poměrně nízká, pouze 18 % ředitelů je velmi a průměrně spokojeno, převažuje tedy procento nespokojených. To by mělo vést k zamyšlení, neboť spokojenost s platem je výraznou

položkou v motivaci lidí. Na ředitelské posty nastupuje mladší generace, pro kterou je důležité finanční ohodnocení.

Poměrně vysoká spokojenost je s příležitostí pro další vzdělávání, odpovídající potřebám ředitele školy. Velmi nespokojena jsou pouze 3 % respondentů. Vyšší nespokojenost je s možností dalšího vzdělávání na univerzitě. Univerzity tedy nenabízejí dostatek vzdělávacích programů v oblasti školního managementu. Zde je velmi nespokojeno 10 % respondentů, zatímco velmi spokojeno s touto položkou je 6 % respondentů. Dotazník neobsahoval položku, zjišťující kvalitu studijních programů pro ředitele škol, které jsou předkládány univerzitami. Je to výzva pro univerzity – připravit programy dalšího vzdělávání pro ředitele, které by akceptovaly vzdělávací potřeby ředitelů škol. Z těchto výsledků je možno usoudit, že vzdělávacích programů pro ředitele škol, které jsou nabízeny ředitelům škol jinými institucemi, je poměrně dostatek.

Účastníci průzkumu jsou rovněž většinou (39 %) spokojeni s počtem týdenních hodin, po které pracují pro školu, velmi nespokojeno je pouze 5 % účastníků. Nepříliš vysoká je spokojenost s možností pro povýšení. Výsledky této položky potvrzují nezbytnost zamýšleného profesního postupu ve školství, jak naznačuje projekt „Učitel“.

Odpovědi na položku 18 – metody používané k hodnocení výkonu ředitele potvrzují, že adekvátní hodnotící nástroje neexistují. Velmi spokojena jsou pouze 2 % respondentů, zatímco naprosto nespokojených je 23 % respondentů. Evaluační nástroje by měly být připraveny co nejrychleji. Personálistika v oblasti školství je stále málo rozvíjena.

Ředitelé jsou většinou velmi nebo průměrně spokojeni se svými vztahy k rodičům žáků, se vztahy k žákům samotným, a se vztahy k učitelům (položky 24–26). Je to jeden z pozitivních elementů v prostředí školy, který příznivě ovlivňuje klima školy. Velká část respondentů je ovšem nespokojena s profesionálními vztahy v místním školském systému (položka 19-6, 7 % velmi nespokojeno, 38,3 % průměrně nespokojeno a 28,9 % částečně nespokojeno). Jen 2,7 % respondentů je s těmito vztahy spokojeno. Lze tedy usuzovat, že vztahy s místními institucemi, školskými úřady či vzájemně mezi školami nejsou právě nejlepší. Procesy integrace škol v nadcházejícím období budou pravděpodobně poměrně obtížné. Schopnost týmové práce je na různých úrovních málo patrná. Je zde značný prostor pro změny, neboť spolupráce v turbulentním prostředí je nevyhnutelná.

Vysoká je spokojenost s úrovní jejich rozhodování, s profesionální kompetencí, s kompetencemi vedoucího pracovníka (položky 28, 29, 30, 31, 32). Vysoká je i celková spokojenost s prací ředitele školy (54 % hodnocení stupni 1 a 2). Tato příznivá zjištění potvrzují správnost transformačních kroků

v rozhodovací struktuře a v legislativě, kdy školy získávají hodně rozhodovacích pravomocí a samostatnost.

V části B bylo zjištěno, že k nejproblematictějším vnitřním faktorům, které způsobují obtíže při řízení školy, náleží:

- manipulace se školními financemi (položka 8: 8,7 % velmi vážné, 23,5 % vážné, 40,1 % průměrné)
- využívání omezeného školního rozpočtu (položka 9: 19,5 % velmi vážné, 30,2 % vážné, 31,5 % průměrné)

Tato zjištění naznačují, že práce s rozpočtem školy je velice obtížnou dovedností pro ředitele. V minulých desetiletích rozpočet nebyl řešen na úrovni školy, školy neměly rozhodovací pravomoci v této oblasti. Není tedy příliš zkušeností na školní úrovni ve finančních otázkách. Finanční management by měl být důležitou součástí vzdělávacích programů pro ředitele škol.

Můžeme být potěšeni, že násilí ještě nehraje důležitou roli v našich školách. Řešení násilí ve škole (položka 14) není problémem pro 57,8 % respondentů.

K vnějším problémům (část C), které byly označeny jako velmi vážné nebo vážné potíže při řízení školy, náleží:

- rozvíjení dobrých pracovních vztahů,
- získávání informací v oblasti odpovědnosti (kdo je odpovědný za co) v místním systému školské administrativy,
- podíl na rozhodovacích procesech v systému školské administrativy.

Získané výsledky naznačují, že nová vertikální struktura v rozhodování ještě stále není funkční a kooperativní rozhodování na různých úrovních má stále své slabé stránky.

Neočekávané výsledky byly zjištěny v části D – učitelský sbor. Velké procento ředitelů uvádí velmi vážné (27 %) a vážné (21 %) obtíže při propouštění nekompetentních členů učitelského sboru. Získávání vhodných kvalifikovaných žadatelů o učitelská místa ve škole hodnotí 24 % respondentů jako velmi vážnou obtíž, a vážnou 31 %. Obecně u nás není nedostatek učitelů, je to více méně regionální problém. Rovněž tak počet absolventů fakult vzdělávajících učitele lze považovat za dostačující.

V části E dotazníku ředitelé škol volně formulovali hlavní problémy v současném řízení školy a dále identifikovali problémy, které budou výrazně ovlivňovat práci ředitele školy v blízké budoucnosti. Jako hlavní současné problémy byly nejčastěji uváděny:

- financování, nedostatek financí, nedostatečný rozpočet pro školu
- nedostatek finančních prostředků na nákup pomůcek, učebnic
- rapidně rostoucí byrokracie

- feminizace ve školství
- nedostatek informací ve všech oblastech
- nedostatek učitelů cizích jazyků
- nedostatek učitelů I. stupně
- stárnoucí učitelský sbor
- vztahy ke školskému úřadu
- pozice učitele ve společnosti
- nedostatek žáků, stále klesající počty žáků ve třídách
- přechod žáků v 10 letech na gymnázium
- nedostatky v legislativě
- nedostatečné vzdělání ředitele školy v oblasti právní a ekonomické
- nízké platy učitelů

Za hlavní problémy v blízké budoucnosti jsou považovány:

- klesající počty populace
- integrace škol
- neexistence koncepce vzdělávání na MŠMT ČR
- nezájem vlády o vzdělávání občanů
- neexistence pozitivní vzdělávací politiky
- nekompetentnost vrcholového managementu
- rostoucí administrativa
- propouštění učitelů ze škol
- spolupráce s rodiči
- nezájem rodičů o školní výsledky svých dětí
- sociální postavení učitele, prestiž učitele ve společnosti
- špatná ekonomická situace ve státě bude mít negativní vliv na vzdělávání
- nízké platy učitelů
- nedostatek učitelů jazyků
- rušení škol
- násilí ve školách, užívání drog žáky
- omezený rozpočet pro školy

## **Závěr**

Provedené šetření prokázalo, že v práci ředitele škol se projevují problémy, ředitelé škol se ve své činnosti setkávají s celou řadou obtíží. Je přirozené, že jednotlivé transformační kroky, provedené v posledních pěti letech, přinesly školám mnoho pozitivního, ale také problémy. Potvrdily se předpoklady a zkušenosti, že ředitelům škol působí největší problémy ekonomická stránka řízení škol, financování školy, zvládnutí rozpočtu školy, manipulace s finančními prostředky. Ředitelé pociťují svůj nedostatek ve vzdělání

v této oblasti. Tato zjištění jsou implikací pro vzdělávací programy určené ředitelům škol. Finanční management by měl být nedílnou součástí těchto programů.

Nízká společenská prestiž postavení učitele je notoricky známa, stejně tak nespokojenost s platem, což tento průzkum potvrdil. Potěšující je, že většina ředitelů vyjadřuje celkovou spokojenost se svou prací, což se může stát pozitivním prvkem při realizaci současných i budoucích změn ve školství.

## Literatura

WEINDLING, D., EARLEY, P. *To study the secondary headship*. Slough (England): NEER, 1987.

## Příloha

Tab. 4, Část B: Spokojenost se zaměstnáním

pol.	1		2		3		4		5		6		bez odpovědi	
	N	f %	N	f %	N	f %	N	f %	N	f %	N	f %	N	f %
1	0	0,0	13	8,7	38	25,5	36	24,1	32	21,4	30	20,1	0	0,0
2	5	3,4	47	31,5	47	31,5	23	15,4	17	11,4	4	2,7	0	0,0
3	1	0,7	16	10,7	35	24,7	45	30,2	32	21,4	20	13,4	0	0,0
4	2	1,3	27	18,1	55	36,9	39	26,0	22	14,7	3	2,0	1	0,7
5	6	4,0	59	39,6	68	45,6	10	6,7	2	1,3	2	1,3	2	1,3
6	9	6,0	72	48,3	58	38,9	7	4,7	2	1,3	0	0,0	1	0,7
7	8	5,4	70	46,9	56	37,5	10	6,7	2	1,3	1	0,7	2	1,3
8	13	8,7	63	42,2	24	16,1	21	14,0	16	10,7	8	5,4	4	2,7
9	7	4,7	70	46,9	52	34,9	14	9,4	3	2,0	0	0,0	3	2,0
10	9	6,0	68	45,6	53	35,6	12	8,0	2	1,3	4	2,7	1	0,7
11	14	9,4	46	30,9	43	28,9	26	17,5	13	8,7	5	3,4	2	1,3
12	9	6,0	35	23,5	48	32,2	19	13,0	20	13,4	15	10,0	3	2,0
13	5	3,4	22	14,8	35	23,5	40	26,9	22	14,8	25	16,8	0	0,0
14	1	0,7	5	3,4	21	14,1	27	18,1	36	24,2	46	30,9	13	9,0
15	16	10,7	45	30,2	40	26,9	13	8,7	21	14,1	9	6,0	5	3,4
16	8	5,4	50	33,6	46	30,9	23	15,4	11	7,4	7	4,7	4	2,7
17	7	4,7	30	20,1	38	25,5	21	14,1	9	6,0	16	10,7	28	18,8
18	3	2,0	17	11,4	23	15,4	31	20,8	35	23,5	34	22,8	6	4,0
19	10	6,7	57	38,3	43	28,9	23	15,4	10	6,7	4	2,7	2	1,3
20	5	3,4	29	19,5	37	24,8	32	21,5	34	22,8	11	7,4	1	0,7
21	8	5,4	36	24,2	41	27,5	30	20,1	21	14,1	9	6,0	4	2,7
22	59	39,6	76	51,0	10	6,7	1	0,7	0	0,0	0	0,0	3	2,0
23	5	3,4	33	22,2	39	26,2	29	19,5	26	17,5	12	8,1	5	3,4
24	24	16,1	85	57,1	29	19,5	8	5,4	1	0,7	0	0,0	2	1,3
25	56	37,6	81	54,4	8	5,4	3	2,0	0	0,0	0	0,0	1	0,7
26	32	21,5	93	62,4	18	12,1	5	3,4	0	0,0	0	0,0	1	0,7
27	30	20,1	75	50,3	27	18,1	10	6,7	4	2,7	1	0,7	2	1,3
28	20	13,4	71	47,7	39	26,2	12	8,1	3	2,0	3	2,0	1	0,7
29	10	6,7	41	27,5	49	32,9	21	14,1	16	10,7	6	4,0	6	4,0
30	6	4,0	57	38,3	52	34,9	21	14,1	10	6,7	1	0,7	2	1,3
31	36	24,2	67	45,0	26	17,5	11	7,4	6	4,0	2	1,3	1	0,7
32	27	18,1	77	51,7	33	22,2	6	4,0	5	3,4	0	0,0	1	0,7
33	17	11,4	79	53,0	43	28,9	8	5,4	1	0,7	0	0,0	1	0,7

Tab. 5, Část B: Vnitřní faktory

pol.	1		2		3		4		5		bez odpov.	
	N	f %	N	f %	N	f %	N	f %	N	f %	N	f %
1	1	2,7	15	10,1	93	63,1	31	20,8	8	5,4	0	0,0
2	3	2,0	13	8,7	108	72,5	25	16,8	0	0,0	0	0,0
3	4	2,7	32	21,5	72	48,3	37	24,8	4	2,7	0	0,0
4	0	0,0	12	8,1	74	49,7	53	35,6	10	6,7	0	0,0
5	6	4,0	34	22,8	56	37,6	33	22,2	20	13,4	0	0,0
6	4	2,7	32	21,5	73	49,0	32	22,2	7	4,7	0	0,0
7	2	1,3	18	12,1	54	36,2	54	36,2	15	10,1	6	4,0
8	13	8,7	35	23,5	61	40,9	24	16,0	15	10,1	1	0,7
9	29	19,5	45	30,2	47	31,5	15	10,1	13	8,7	0	0,0
10	12	8,1	23	15,5	33	22,2	45	30,2	33	22,2	3	2,0
11	13	8,7	38	25,5	60	40,3	26	17,5	7	4,7	5	3,4
12	2	1,3	5	3,4	75	50,3	53	35,6	14	9,3	0	0,0
13	3	2,0	18	12,1	63	42,3	44	29,5	21	14,1	0	0,0
14	5	3,4	15	10,1	42	28,2	53	35,6	33	22,2	1	0,7

Tab. 6, Část C: Vnější problémy

pol.	1		2		3		4		5		bez odpov.	
	N	f %	N	f %	N	f %	N	f %	N	f %	N	f %
1	5	3,4	26	17,5	52	34,9	52	34,9	12	8,1	2	1,3
2	5	3,4	20	13,4	58	38,9	49	32,9	15	10,1	2	1,3
3	5	3,4	14	9,4	66	44,3	45	30,2	17	11,4	2	1,3
4	5	3,4	11	7,4	57	38,3	49	32,9	20	13,4	7	4,7
5	4	2,7	16	10,7	43	28,9	56	37,6	27	18,1	3	2,0
6	8	5,4	33	22,2	60	40,3	36	24,2	10	6,7	2	1,3
7	4	2,7	21	14,1	73	49,0	37	24,8	12	8,1	2	1,3
8	17	11,4	32	21,5	71	47,7	21	14,1	3	2,0	5	3,4

Tab. 7, Část D: Učitelův sbor

pol.	1		2		3		4		5		bez odpov.	
	N	f %	N	f %	N	f %	N	f %	N	f %	N	f %
1	4	2,7	17	11,4	71	47,7	36	24,2	20	13,4	1	0,7
2	5	3,4	26	17,5	56	37,6	42	28,2	20	13,4	0	0,0
3	10	6,7	14	9,4	53	35,6	59	39,6	12	8,0	1	0,7
4	6	4,0	28	18,8	62	41,6	34	22,8	8	5,4	11	7,4
5	7	4,7	38	26,5	52	34,9	40	26,9	11	7,4	1	0,7
6	40	26,9	31	20,8	30	20,1	29	19,5	15	10,1	4	2,7
7	9	6,0	19	12,8	30	20,1	48	32,2	38	25,5	5	3,4
8	36	24,2	47	31,5	30	20,1	19	12,8	11	7,4	6	4,0
9	8	5,4	17	11,4	43	28,9	40	26,9	30	20,1	11	7,4
10	6	4,0	20	13,4	56	37,6	41	27,5	24	16,1	2	1,3
11	4	2,7	25	16,8	74	50,0	38	25,5	7	4,7	1	0,7
12	2	1,3	8	5,4	44	29,5	45	30,2	47	31,5	3	2,0
13	1	0,7	16	10,7	64	43,0	52	34,9	15	10,1	1	0,7