

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Time management ředitele mateřské školy

The time management of the kindergarden principal

Lenka Kohoutková

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Eva Urbanová, Ph.D., MBA

Studijní program: Školský management

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Time management ředitele mateřské školy potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 9. 6. 2023

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce RNDr. Ing. Evě Urbanové, Ph.D., MBA za cenné rady, připomínky a trpělivost při zpracovávání mé bakalářské práce.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou řízení a organizování času ředitele mateřské školy v jednotlivých oblastech řízení, strukturou a časovým rozsahem jeho práce. Cílem bakalářské práce je zjistit časovou náročnost jednotlivých oblastí řízení, stanovení kritických oblastí time managementu a navrhnouti možných opatření k dosažení větší efektivity plánování času. Teoretická část se zaměřuje na objasnění teoretických pojmů, vymezení rolí, práv, povinností, kompetencí a specifik práce ředitele mateřské školy. Přibližuje oblast time managementu, metody a strategie v oblasti plánování, organizování, určování důležitosti a priorit, možnosti delegování jednotlivých činností.

Ve výzkumné části bakalářské práce byli prostřednictvím dotazníkového šetření osloveni ředitelé samostatných veřejných mateřských škol v Jihomoravském kraji. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit časovou náročnost jednotlivých oblastí řízení, stanovení kritických oblastí time managementu a navrhnouti možných opatření k dosažení větší efektivity plánování času. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že více jak polovina (55,7 %) dotázaných ředitelů pracuje pravidelně přesčas, své naplánované pracovní činnosti nestačí vykonat ve své stanovené pracovní době. Metody plánování času ředitelů mateřských škol téměř nevyužívají. Časově nejnáročnější oblast je dle ředitelů oblast manažerská, a to především věci ekonomického a administrativního charakteru. Mezi návrhy pro dosažení větší efektivity plánování času se nejčastěji objevuje možnost zaměstnat dalšího pracovníka na administrativu, snížení přímé pedagogické činnosti a méně byrokracie.

KLÍČOVÁ SLOVA

mateřská škola, ředitel, role, řízení, plánování, time management

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with the management and organization of the kindergarten director's time in individual areas of management, the structure and time span of his work. The aim of the bachelor's thesis is to determine the time-consuming severity of individual areas of management, to determine critical areas of time management and to propose possible measures to achieve greater efficiency in time planning. The theoretical part focuses on the director to clarify theoretical concepts, definition of roles, rights, duties, competences and specifics of kindergarten work. It introduces the field of time management, methods and strategies in the field of planning, organizing, determining importance and priorities, the possibility of delegating individual activities.

In the research part of the bachelor's thesis, principals of independent public kindergartens in the South Moravian Region were asked through a questionnaire survey. The goal of the research investigation was to determine the duration of the demands of individual areas of management, to determine critical areas of time management and to propose possible measures to achieve greater efficiency in time planning. The research revealed that more than half (55.7%) of the interviewed directors regularly work overtime, it is not enough to carry out their planned work activities in their working hours. Kindergarten principals hardly use time planning methods. According to the directors, the most time-consuming area is the managerial area, especially matters of an economic and administrative nature. Among the achievements of time planning efficiency, the possibilities of employing another worker for administration, reduction of direct pedagogical activities and less bureaucracy appear most often.

KEYWORDS

the kindergarten, roles, principal, management, planning, time management

Obsah

Úvod	6
1 Ředitel mateřské školy	8
1.1 Postavení ředitele mateřské školy	8
1.2 Role lídra, manažera a vykonavatele	9
1.3 Kvalifikační předpoklady ředitele mateřské školy	12
1.4 Práva a povinnosti ředitele, legislativní rámec	13
1.5 Kompetence ředitele	15
2 Time management	18
2.1 Principy time managementu	18
2.2 Sebepoznání	20
2.3 Práce s časem a stanovení cílů	22
2.4 Analýza času a nástroje řízení času	23
2.5 Plánování času a principy efektivního plánování času	26
2.6 Delegování	28
2.7 Problematika stresu a syndrom vyhoření	30
3 Empirická část	33
3.1 Výzkumný cíl a výzkumné otázky	33
3.2 Metoda výzkumu	33
3.3 Volba respondentů	34
3.4 Výsledky výzkumného šetření	35
3.5 Odpovědi na výzkumné otázky	60
Závěr	62

Úvod

Pro zpracování závěrečné bakalářské práce bylo vybráno velmi aktuální téma, které se zabývá řízením a organizováním času ředitele mateřské školy. Problémem dnešní doby je, že si stále stěžujeme na nedostatek času, přestože máme k dispozici všechny vymoženosti dnešní doby od chytrého telefonu, přes rychlá auta až po neustálé připojení na internet. Řediteli školy stále přibývá větší množství úkolů, povinností a odpovědnosti, ale čas navíc nedostane. Proto je důležité, aby uměl dobře ovládat oblast time managementu, dokázal si veškeré činnosti a čas správně naplánovat a zorganizovat. Při nástupu do funkce ředitel většinou není školený v této oblasti, proto by tato práce mohla být určitým vodítkem, návodem či inspirací nejen pro začínající ředitele, ale pro všechny, kterým čas schází. Čas plyne pořád stejně, nikdo z nás ho řídit neumí, nejde ani zastavit, ani zpomalit. Je tedy pouze na nás, zda jej dokážeme vhodně využít. Co všechno musí ředitel mateřské školy během své pracovní doby stihnout? Je více manažerem, lídrem či učitelem? Jak si ředitelé plánují čas, co při tom využívají?

Teoretická část práce se nejprve zaměřuje na objasnění funkce ředitele mateřské školy, jeho postavení ve škole, popisuje jeho práva, povinnosti, kvalifikační předpoklady a kompetence. Dále poukazuje na specifickou práci ředitele ve škole, který oproti manažerům ve firmě vykonává v rámci své funkce tři role současně, a to roli manažera, lídra a vykonavatele. Další část práce se zaměřuje na oblast time managementu, jeho vývoj, principy a metody. Popisuje oblast sebepoznání, práci s časem, některé techniky efektivního plánování času. Věnuje se oblasti delegování, problematice stresu a syndromu vyhoření.

Cílem bakalářské práce je zjistit časovou náročnost jednotlivých oblastí řízení, stanovení kritických oblastí time managementu a navrhnouti možných opatření k dosažení větší efektivity plánování času.

Empirická část práce se pomocí dotazníkového šetření a níže uvedených výzkumných otázek zaměřuje na ředitele samostatných veřejných mateřských škol v Jihomoravském kraji.

1. Jak ředitelé využívají pracovní dobu?
2. Jaké metody plánování času ředitelé používají?
3. Co je kritickou oblastí řízení z hlediska využití času?

Výsledkem výzkumného šetření je návrh možných doporučení a opatření pro dosažení větší efektivity plánování času, který mohou využít jak začínající ředitelé, tak i ostatní ředitelé, kteří bojují s nedostatkem času.

1 Ředitel mateřské školy

Ředitel stojí na vrcholu pomyslné pyramidy celé školy, je nezastupitelnou osobou v celém edukačním procesu, má velkou míru odpovědnosti za práci druhých, přesto je dosud málo vnímanou, chápanou a oceňovanou osobou. Je počítáno s tím, že se postará o finance, budovu a vybavení školy, najde dobré učitele, bude komunikovat s rodiči, zřizovatelem, bude školu řádně propagovat a reprezentovat. „*Obklopený mnoha lidmi, a přesto sám. Zodpovědný za množství procesů, a přesto váhající, rozvažující důsledky svého konání. Radící a pomáhající mnoha lidem, a přesto toužící po radě, pomoci, zastavení.*“ (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 11).

1.1 Postavení ředitele mateřské školy

Klíčovým pracovníkem každé české školy je ředitel. Ředitel je odpovědný za všechny složky řízení školy, zejména za kvalitu výuky, výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků, ale i za ekonomickou oblast. Musí mít přehled o základních právních předpisech, splňovat předepsanou učitelskou kvalifikaci a mít odpovídající pedagogickou praxi (Trojan a Svobodová, 2019, s. 205).

Ředitel školy v rámci své pracovní pozice (funkce) vykonává současně několik rolí. Rolí rozumíme množinu úloh, které má pracovník v organizaci plnit. Pracovní pozice je množinou rolí a tedy i úloh a také účinným nástrojem k orientaci lidí v organizační struktuře. Pro plnění úloh v rámci jednotlivých rolí je třeba, aby konkrétní člověk disponoval potřebnými kompetencemi a pravomocemi, a tím naplňoval očekávání a požadavky organizace (Plamínek, 2018, s. 164).

Na vývoj a proměnu role ředitele poukazuje Trojan a Svobodová (2019, s. 206 – 209). Role ředitele s sebou nese velké množství úkolů, požadavků, závazků a odpovědnosti. V českém vzdělávacím systému ale tomu tak vždy nebylo, role ředitele se postupně měnila a vyvíjela. Velkým mezníkem ve vývoji vzdělávací politiky byl rok 1989, kdy v následujících letech došlo k postupné decentralizaci školského systému a autonomii jednotlivých škol, což výrazně posílilo odpovědnost ředitelů škol. Další významnou událostí, která ještě více posílila autonomní pozici ředitele, bylo uplatnění nového školského zákona účinného od roku 2005. Rozhodovací pravomoc se přesunula z dříve centrálně řízeného školství na

nejnižší možnou úroveň, tj. přímo na jednotlivé školy. Ředitelé, coby statutární zástupci, začali mít ve své kompetenci utváření podoby školy, a to v oblasti lidských i finančních zdrojů i v oblasti kurikulární. Mezinárodní srovnání ukazují, že Česká republika se řadí mezi země s největší mírou autonomie v oblastech organizačních, personálních, kurikulárních i finančních. Vysoká míra autonomie škol pak vytváří vysoký tlak na ředitele škol, na objem jejich práce a odpovědnost za vzdělávací výsledky ve škole.

Velkou míru odpovědnosti a přetíženosti u ředitelů škol zmiňuje i Federovičová (2019, s. 22). Českým školám přibylo za posledních 15 let mnoho nových povinností a odpovědností. Ředitel školy je odpovědný za všechny procesy ve škole, zejména za výběr, rozvoj a hodnocení učitelů, za kvalitu výuky, za využití finančních prostředků z rozpočtu i za provozní procesy ve škole. Zároveň zodpovídá za dodržování legislativních předpisů a za výkon přenesené státní správy. Téměř 40 % pracovního času mu zabírá administrativa, dalších 20 % zabírají úkony a schůzky související s vedením školy. Vysokou mírou administrativní zátěže si mezi svými kolegy z ostatních evropských zemí dlouhodobě zajišťuje první místo. Na pedagogické vedení, které je vnímáno jako jedna z nejdůležitějších rolí ředitele, mu tedy zbývá pouhých 15 % pracovního času. Samotní ředitelé toto považují za jednu z největších překážek pro poskytování kvalitní výuky ve škole.

1.2 Role lídra, manažera a vykonavatele

Pracovní doba ředitele školy je stanovena v souladu se zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících). Stanovená týdenní pracovní doba, která odpovídá tzv. „plnému“ úvazku je pro ředitele školy stanovena stejně jako pro ostatní pedagogické zaměstnance v souladu s § 79, odst. 1 zákoníku práce na 40 hodin týdně. Odborná literatura uvádí tři základní role ředitele, a to lídra, manažera a vykonavatele (Plamínek, 2018, s. 158). Lídr určuje směr, tedy vizi organizace, manažer tuto vizi převádí do každodenní praxe a vykonavatel podává konkrétní výkon. Ve firmě většinou tyto tři role zastávají tři pracovníci. Ve školství ředitel tyto tři role vykonává sám (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 42).

Tato tzv. trojjedinost ředitelských rolí patří ke specifickým vedoucího pedagogického pracovníka ve školství. I ředitel mateřské školy v rámci své funkce vykonává současně

všechny tři role a během dne bezprostředně přechází z jedné role do druhé. Často nemůže všechny tři role kvalitně zvládnout, a to zejména díky velké administrativní zátěži způsobené vysokou mírou kurikulární autonomie i autonomie využívání zdrojů. V porovnání s řediteli ostatních zemí OECD dosahuje míra autonomie u českých ředitelů nejvyšších hodnot. V rámci role lídra určuje ředitel ve spolupráci s ostatními zaměstnanci vizi školy a své podřízené vhodně motivuje k naplnění této vize. Neustálou komunikací získává od svých zaměstnanců zpětnou vazbu o své činnosti. Je třeba, aby uměl dobře analyzovat a vyhodnocovat informace, správně formulovat myšlenky, rozeznávat lidské osobnosti, uměl naslouchat, řešit konflikty, motivovat ostatní. V rámci těchto všech činností musí použít vhodný styl vedení, odpovídající aktuální situaci. Ředitel jako manažer dosahuje za pomoci strategických cílů a pravidel stanovených lídrem svých cílů prostřednictvím jiných lidí. Jedná se o nejkomplicovanější roli, ve které je třeba umět správně vyhodnocovat myšlenky, vyjednávat, rozhodovat, řídit lidské zdroje a správně vyhodnocovat zpětnou vazbu. Ředitel jako vykonavatel (učitel) vykonává přímou pedagogickou činnost. Ředitel mateřské školy, jako učitel třídy, je přímým kolegou druhému učiteli ve třídě, spolupracuje s ním v plánování vzdělávacích aktivit, předává informace o dětech. Pro bezproblémový chod školy nesmí být žádná z těchto oblastí opomenuta a každé musí být věnován dostatečný prostor (Trojan, 2021, s. 13).

Všechny tři role ředitele školy jsou vymezeny i legislativně. Roli vykonavatele, tedy přímou pedagogickou činnost vymezuje nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů (viz Obrázek 1).

Obrázek 1: Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy

Druh školy / Pedagogičtí pracovníci	Počet jednotek, není-li uvedeno jinak	Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti
1. Mateřská škola		
1.1. učitel		31
1.2. ředitel	1 až 2 3 až 4 5 až 6 7 až 10 11 a více	20 15 12 9 6
1.3. ředitel mateřské školy s internátním provozem	1 2 3 až 6 7 až 10 11 a více	16 14 12 9 6
1.4. ředitel mateřské školy s internátním provozem v minimálním rozsahu 110 hodin nepřetržitého provozu týdně nebo mateřské školy s internátním provozem a se speciálním pedagogickým centrem		5

Zdroj: Příloha č. 1 k Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.

Rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele se tedy odvíjí od velikosti školy, či počtu tříd.

Roli lídra vymezuje § 164 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon). „*Ředitel školy a školského zařízení rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak.*“ Tato část školského zákona umožňuje řediteli stanovit vizi a provádět další kroky k jejímu naplnění.

Roli manažera legislativně vymezuje § 165 školského zákona, kdy „*Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále*

- *stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení.*“

A dle § 164 školského zákona

- *„odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v §3,*
- *odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.*“

Prostřednictvím výše uvedených paragrafů školského zákona ředitel školy realizuje především plánování a kontrolu. Skutečné zastoupení těchto rolí závisí na osobnosti ředitele, ke které roli více tíhne, a kterou je ochoten delegovat svým podřízeným. Důležitým faktorem je velikost školy, počet podřízených a její umístění (Trojanová, 2017, s. 17).

Ředitel jako manažer vykonává základní manažerské funkce, které se dělí na sekvenční a paralelní. Mezi sekvenční funkce patří plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrola. Paralelní funkce (analýza, rozhodování a implementace) se vždy vztahují k určité konkrétní činnosti, tudíž jsou propojeny s výše uvedenými sekvenčními funkcemi. V uvedené literatuře patří mezi manažerské funkce i vedení lidí (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 68). Tureckiová (2007, s. 18) zaujímá opačný pohled. Dle ní leadership, tedy vedení lidí, předchází managementu, nejprve je nutná vize, teprve poté lze realizovat další procesy. Bez naplnění manažerských funkcí nelze vizi realizovat.

Kromě termínu vedení lidí se objevuje i termín pedagogické vedení. Patří sem pravidelná revize kurikula, hodnocení výuky, sledování výsledků žáků a podpora jejich učení, ale i podpora učitelů a jejich profesionálního rozvoje a vytvoření dobrého klimatu školy. Podpora profesionálního rozvoje učitelů má přímý vliv na výsledky vzdělávání žáků (Trojanová, 2017, s. 16).

1.3 Kvalifikační předpoklady ředitele mateřské školy

Ředitel školy je statutárním orgánem právnické osoby, kterého jmenuje a odvolává jeho zřizovatel. Ředitelem školy může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené v § 5 zákona č. 563/2004 Sb., zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících). Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka, tzn. je způsobilý k právním úkonům, má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává, je bezúhonný, zdravotně způsobilý a prokázal znalost českého jazyka. Pro funkci ředitele mateřské školy musí splňovat délku pedagogické praxe v rozsahu nejméně 3 let.

Před nástupem do funkce nemusí mít ředitel školy žádné konkrétní předepsané manažerské vzdělání. Do dvou let od nástupu do funkce musí prokázat znalosti v oblasti řízení školy, a to tím, že absolvuje v souladu s § 24 odst. 4 písm. a) zákona o pedagogických pracovnících Studium pro ředitele škol a školských zařízení v rozsahu min. 100 hodin, realizované akreditovanou institucí v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Dále může využít náročnějšího 350hodinového programu Studia pro vedoucí pedagogické pracovníky

nebo se vzdělávat v bakalářském studiu studijního programu Školský management. Rozsah studia je stanoven vyhláškou č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Účastníci se seznámí se základními předpisy školského práva, pracovního práva, ekonomiky, financování škol a školských zařízení, s problematikou řízení a rozvoje lidských zdrojů, rámcových a školních vzdělávacích programů, organizační struktury škol, evaluace a autoevaluace škol, bezpečnosti a ochrany zdraví při vzdělávání a výchově (Trojan, 2018, s. 14).

Trojan (2021, s. 29) také poukazuje na největší problémy stávajícího stavu. Je až zarážející, že pro podání přihlášky do konkursu na ředitele školy, je dostačující, že pedagogický pracovník splňuje předepsané vzdělání a určitou délku praxe. Není požadováno žádné speciální ředitelské vzdělání ani příprava, to vše následuje až po nástupu do funkce a musí být splněno do dvou let po nástupu, což je pro začínající ředitele nejvíce zatěžujícím obdobím. Stávající vzdělávací programy pro vedoucí pedagogické pracovníky nejsou sestaveny do komplexního logického systému, nejsou vytvořeny podmínky pro kooperaci ředitelů, síťování, sdílení příkladů inspirativní praxe, nejsou vyznačeny stupně ředitelské kariéry, řediteli není stanovena žádná povinnost dalšího rozvoje v oblasti řízení školy, ředitelé nemají systematickou podporu z centrální ani regionální úrovně.

Mezinárodní srovnání ředitelů škol poukazuje na to, že Česká republika oproti průměru ostatních evropských zemí zaostává v počtu ředitelů, kteří byli na novou pozici připraveni již před nástupem do funkce. Jde především o oblast profesního vzdělávání, ve kterém čeští ředitelé pocítují největší mezery a potřeby zlepšení. Relativně hodně jsou naopak čeští ředitelé vzdělávání v oblasti legislativní, administrativního řízení školy či v ředitelských povinnostech (Federičová, 2019, s. 2).

1.4 Práva a povinnosti ředitele, legislativní rámec

Ředitel školy je osoba, která rozhoduje ve všech oblastech řízení a zároveň ve všech těchto oblastech nese právní odpovědnost. Práva a povinnosti ředitele školy vymezuje § 164 až § 166 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon).

V souladu s § 164 odst. 1 školského zákona ředitel školy:

- rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak.
- odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy.
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb. Vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření.
- vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Zajišťuje, aby zákonní zástupci byli informováni o procesu výchovy a vzdělávání dítěte.
- zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených MŠMT.
- odpovídá za zajištění dohledu nad nezletilými dětmi v organizaci.

V souladu s § 164 odst. 2 zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření, týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.

V souladu s § 165 odst. 1 školského zákona ředitel školy, kterou zřizuje stát, kraj, obec nebo dobrovolný svazek obcí, stanovuje organizaci a podmínky provozu školy, odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny. V souladu s § 165 odst. 2 školského zákona, rozhoduje ředitel školy o právech a povinnostech v oblastech státní správy, v případě mateřské školy se jedná o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35.

V souladu s vyhláškou č. 14/2005, o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen vyhláška o předškolním vzdělávání) ředitel školy stanovuje podrobnosti o podmínkách provozu a organizace MŠ, stanovuje rozsah povinného předškolního vzdělávání v mateřské škole, počty přijatých dětí ve třídách. Po projednání se zřizovatelem stanovuje rozsah omezení nebo přerušování provozu MŠ. Stanovuje způsob a rozsah stravování dětí, péči o zdraví a bezpečnost dětí a úplatu za předškolní vzdělávání dětí.

Práva a povinnosti ředitele nevyplývají jen ze školského zákona. V případě, že je statutárním orgánem, jedná jejím jménem v pracovněprávních vztazích. Zde má zajímavé postavení zaměstnavatele, ale i zaměstnance. Například se vysílá na pracovní cestu, určuje si nástup na dovolenou, v případech, kdy si zvyšuje či rozšiřuje kvalifikaci, uzavírá sám se sebou kvalifikační dohodu. Ředitel školy nejen uzavírá smlouvy a dohody dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce), ale je povinen postupovat i v souladu se zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (Syslová, 2015, s. 41).

1.5 Kompetence ředitele

Termín kompetence, v současné době velmi používaný, nahrazuje původní česká slova jako znalost, vědomost, dovednost. Obsahuje dva základní významy, kompetenci v dříve používaném smyslu jako pravomoc a nyní v novém jako znalost či dovednost. V anglicky psané literatuře se objevují výrazy *competence*, překládáno jako znalost, dovednost a *competency* jako pravomoc a odpovědnost. K tomuto rozdělení se přiklání i česká manažerská a pedagogická literatura. „Slovo kompetence se používá v manažerské praxi ve dvojitým smyslu – jednak jako rozsah pravomocí a jednak jako způsobilost k úloze. V obou případech se tento pojem vyjadřuje k tomu, zda je konkrétní člověk kompetentní něco udělat.“ (Plamínek, 2010, s. 86).

Veteška a Tureckiová (2008, s. 27) říkají, že pojem kompetence lze definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál, a to zejména využitím svých vlastních zdrojů v souvislosti s různými úkoly a životními situacemi. Tato schopnost je spojena s možností a ochotou (motivací) nést za svá rozhodnutí odpovědnost. Tento termín je ve shodě s triádou „moci – chtít – umět“, která odkazuje na předpoklady a podmínky efektivního výkonu a také potvrzuje oprávněnost použití konceptů vzdělávání (učení) a řízení podle kompetencí v praxi.

Rozlišujeme tedy dvě roviny termínu kompetence, a to kompetence od jiného (příslušnost, pravomoc, odpovědnost) a kompetence od sebe (způsobilost, schopnost, dovednost) (Pisoňová, 2011, s. 22). Hroník (2008 In: Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 24) tento model rozšiřuje, o „chci“, ve smyslu motivace k určité činnosti. Dostáváme se k triádě „mohu – umím – chci“. Mohu ve smyslu pravomoci, umím ve smyslu znalosti a dovednosti a chci ve smyslu motivace k určité činnosti. Kompetentní pracovník má možnost v daném

prostředí takové chování použít (tj. kompetence od jiného), je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování potřebuje (tj. kompetence od sebe – umí) a je motivovaný takové chování použít (tj. vnitřní motivace – chce). Ředitel jako kompetentní pracovník splňuje první část triády, tedy „může“, legislativa ho opravňuje k určitým činnostem a „umí“, tedy má odpovídající vzdělání, využívá své zkušenosti, intuici, případně se řídí svými vzory. Motivaci ředitelů, tedy „chci“ není věnována dostatečná pozornost. Zpětná vazba od nadřízených orgánů se objevuje většinou v případě problémů. Proto by si ředitel měl sám vytvářet evaluační nástroje, hledat své hodnotitele, využívat autoevaluaci, budovat síť kolegů, aby tím předešel syndromu vyhoření (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 24).

V současné době se stále více uplatňuje přístup podle kompetencí, který jak zdůrazňuje Veteška a Tureckiová (2008, s. 36) klade důraz na čtyři oblasti: 1. vědět co (mít dostatek informací a znalostí), 2. vědět jak (využití znalostí a dovedností), 3. vědět proč (porozumět významu) a 4. vědět kdo (zdroje informací). Pouze efektivní propojení a využívání uvedených oblastí je předpokladem pro kompetentní konání.

Kompetenční vybava řídicích pracovníků ve školství by dle Lhotkové, Trojana a Kitzbergera (2012, s. 63) měla zahrnovat následující oblasti:

- Kompetence lídra (strategické myšlení) – dokáže sestavit vizi, která odpovídá potřebám školy, umí stanovit priority a rozhodnout o jejich naléhavosti a důležitosti, propaguje a zviditelňuje školu na veřejnosti, svým působením motivuje ostatní pracovníky.
- Kompetence manažera (rozvoj organizace) – v souladu s vizí školy stanoví strategii, provádí výběr pracovníků, stanovuje kritéria hodnocení, pečuje o další rozvoj pracovníků, zajistí zdroje, projekty, granty, chod systému.
- Odborné kompetence (vzhledem k funkci) – řídí školu v souladu s platnými právními a ekonomickými předpisy, sleduje trendy vývoje školství a vhodně je implementuje do života školy, vhodně komunikuje se členy svého týmu i s partnery školy, komunikuje i v cizím jazyce.

- Osobnostní kompetence – dokáže si rozvrhnout svoji práci, využívá prvků time managementu, pravidelně se vzdělává, dokáže se poučit z vlastních chyb, umí se rozhodovat a nést důsledky svých rozhodnutí, umí pracovat se stresem.
- Sociální kompetence – umí sestavit tým a pracovat se všemi jeho členy, umí rychle a otevřeně řešit konflikty, zvládá odpor proti změnám, spolupracuje s partnery školy a dokáže je využít ku prospěchu školy, akceptuje stávající podmínky vytvořené zřizovatelem školy a legislativním rámcem.
- Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu – dokáže naplánovat a implementovat ŠVP odpovídající podmínkám konkrétní školy, v rámci evaluace pravidelným šetřením zjišťuje výsledky žáků ke zlepšení edukačního procesu, pro zlepšování procesu využívá zpětnou vazbu.

2 Time management

V odborné literatuře existuje mnoho definic Veber (2021, s. 43) popisuje time management jako „*nedílnou součástí managementu zaměřenou na respektování a promítání faktoru času do plánování a realizace úloh manažera*“. Pacovský (2006, s. 19) chápe tento pojem jako „*souhrn poznatků o plánování a uspořádání času*.“ Anglický výraz time management se doslovně překládá jako řízení času. Ve skutečnosti ale nejde řídit čas, ten plyne pořád stejně, můžeme řídit pouze sebe sama, svůj přístup k sobě, práci, rodině či svým zálibám a tím svůj čas lépe či hůře využít (Uhlig, 2006, s. 7).

2.1 Principy time managementu

Mezi autory, kteří se time managementem zabývali, uvádí Gruber (2009, s. 17-20) především Američana Stephena R. Coveye, který rozdělil přístupy v oblasti plánování času do čtyř etap neboli generací, ve kterých popisuje metody, postupy a nástroje pro přehlednější plánování času. Z českých autorů, kteří se time managementem zabývali, zmiňuje Gruber Petra Pacovského a Jiřího Plamínka. Pacovský se ve své knize „Člověk a čas“ soustředí především na time management čtvrté generace, Plamínek se zabývá tématy sebeřízení, managementu času, řízení firem apod.

Pacovský popisuje čtyři generace plánování času jako různé přístupy v oblasti plánování času. První generace se zabývala tím, CO mám dělat. Snažila se zavést do činností pořádek, ulehčení spočívalo v přenesení záznamu z paměti na papír. Druhá generace již řeší CO a KDY. Přiřazuje k seznamu úkolů i čas, kdy budu určité věci dělat. Tento model uplatňuje většina lidí, do kalendáře si zapíše, co a do kdy je třeba vyřídit, projednat, objednat atd. Třetí generace přidává CO, KDY a JAK. Je již mnohem propracovanější než předchozí dvě generace, zavádí pojmy cílů, priorit, delegování, týmové práce. Zaměřuje se na dlouhodobé výsledky. Třetí generace je velmi propracovaná, logická a dobře pochopitelná, většina pracovníků je školená právě v tomto duchu. V praxi je však poukazováno na to, že tento přístup může být svou dokonalostí až nelidský, zvyšuje důraz na důslednost a disciplínu. V denní praxi je velmi obtížné striktně dodržet všechny požadavky denních, týdenních a měsíčních plánů a podrobné rozpracování cílů. Individualita jedince je potlačena, zaměřuje se pouze na přesnost výsledků a cílů. Třetí generace se soustředí na dnešek, přesunuje pozornost na naléhavé, aktuální problémy, čímž se vytrácí prevence, koncepce a kreativita.

Tato generace je sice přesná v oblasti výsledků, ale nedává je do souvislosti s hodnotami daného jedince, ten zůstává v pozadí. Hlavní nedostatky třetí generace spočívají ve složitém plánování, nelidskosti, neakceptování přirozených vlastností naší mysli, emocí, stresu, odtržení cílů, vizí a přání od skutečného života, a také nedostatečná příprava člověka na způsob života, který příroda nepředvíдалa (změny, rychlost atd.) (Pacovský, 2006, s. 29–30).

Čtvrtá generace se již snaží vyhnout nedostatkům z předchozích generací a zaměřuje se opět na jedince a jeho potřeby. Doplnuje, rozvíjí, v některých bodech i popírá generace předchozí. Svět kolem nás je stále složitější, rychlejší, zvětšuje se objem vědomostí, informací, končí věk industriální a začíná doba digitální. Vše bude mít tendenci se v budoucnu ještě stupňovat. Při této rychlosti změn bude velmi obtížné tvořit dlouhodobé plány, natož je dodržovat. Dříve dlouhodobé plánování zahrnovalo období kolem patnácti let. To si v současné době rychlých změn nemůžeme dovolit. Nyní jsou stanoveny plány maximálně na období tří až pěti let, neboť okolnosti doby vyžadují odezvy v řádu měsíců, ne let. Více se bude ustupovat od předepsané činnosti k flexibilitě člověka. „*Uspokojování každodenních lidských potřeb, přátelské vztahy a milé zážitky dlouhodobě přinesou lepší konkrétní výsledky než dogmatické sledování času a dosahování cílů.*“ (Pacovský, 2006, s. 36).

Čtvrtá generace se tedy více soustředí na člověka samotného, snaží se skloubit management a duchovno, výsledek a pocit z činnosti. Představuje vlastně vytvoření nového životního stylu, jehož základem je pět principů, ze kterých se odvíjí další myšlenky (Pacovský, 2006, s. 37).

Prvním principem je „*Člověk je víc než čas*“, tedy dosahování dobrých výsledků by mělo být stejně důležité jako osobní spokojenost a pracovní pohoda jedince. Pouze spokojený, motivovaný a vyrovnaný člověk je schopen pracovat lépe a efektivně. Druhým principem je „*Cesta je víc než cíl*.“ Člověk by měl prožít každý den naplno, jaké jsou jeho jednotlivé dny, takový pak je i celý jeho život. Dobrý pocit z naplněného cíle bývá záležitostí jednoho dne, cesta k němu může trvat i několik let. Člověk by měl věnovat pozornost každému dni, který prožíváme. Většina lidí se snaží nejdříve mít (peníze, vzdělání, děti), teprve potom být. Je lepší být než mít. Třetím principem je „*Zevnitř je víc než zvenku*.“ Začít musíme nejprve u sebe, potom se teprve můžeme zabývat okolím. Je důležité pracovat na svém osobním rozvoji, charakteru, správných návycích, jen tak je možné dosáhnout dlouhodobého úspěchu.

Nestačí jen nastudování různých technik a návodů, je třeba se jimi řídit a tak si ochránit svůj čas pro sebe. Čtvrtým principem je „*Pomalů je víc než rychle.*“ Pokud chce člověk něco změnit natrvalo, musí být kroky ke změně jednoduché, postupné a nenásilné. Ke svému vysněnému ideálu se dostaneme postupnými krůčky. Posledním principem je „*Celek je víc než část.*“ Většina lidí se soustředí jen na svůj pracovní čas, je ale nutné se ve stejné míře věnovat i času soukromému a udržovat mezi nimi rovnováhu. Proto je třeba všechny oblasti našeho života, práci, soukromí, zdraví, vztahy, neustále a trvale posilovat (Pacovský, 2006, s. 37–40).

K principům čtvrté generace se přiklání i Plamínek (2013, s. 351), který poukazuje na to, jak je důležité rozdělovat svůj čas do čtyř sfér. V rámci jednoho týdne rozděluje čas (168 hod) do oblastí pracovního času, komunitního a rodinného času, osobního času a času klidového. Doporučuje nešetřit na oblasti klidového času, který zahrnuje spánek, usínání a probouzení a vymezit si na tuto oblast nejméně 7 x 8, tedy 56 hodin týdně. Zbývajících 112 hodin lze rovnoměrně rozdělit mezi práci a rodinu. Zbytek, tedy 28 hodin týdně, zůstává na osobní sféru. Vše pochopitelně závisí na našich individuálních možnostech a schopnostech využít různé prostojové a ztrátové časy k činnostem ve prospěch našich cílů, např. cestu do práce využít k přemýšlení, vyřizování vzkazů apod. Plamínek také podotýká, že čtvrtá generace sebou přinesla otázky, proč chceme všechno stihnout a zda na to máme. Mezi oblast sebepoznání a management řízení času se logicky dostává stres jako symbol současné doby.

2.2 Sebepoznání

Sebepoznání je pojem známý z psychologie i z managementu, i když nepatří mezi manažerské techniky. V podstatě je to celoživotní proces, který se používá pro popsání toho, jak se v průběhu svého života učíme nahlížet sami na sebe, jaký obraz si o sobě vytváříme. Sebepoznání je součástí sebepojetí. Pomocí záměrného a řízeného sebepoznání se ředitelé škol naučí lépe projevat své myšlenky a citění, naslouchat svým emocím a rozumět reakcím svého těla na vnitřní a vnější projevy. Sebepoznání přispívá k osobnímu rozvoji i sebeřízení ředitele školy, k rozvoji jeho kompetencí, včetně stylu řízení či vedení lidí (Trojanová, Tureckiová a Černíková, 2019, s. 1–2).

Klíčovou součástí sebepoznání, jako fáze sebeřízení, je dle Plamínka (2013, s. 37) proces vlastní změny. Je třeba si nejprve uvědomit charakteristiku a specifika vlastní osobnosti,

využít svých silných stránek k dosažení cíle. Fáze sebeřízení je proces vlastní změny našeho prožívání a jednání. Nelze ovlivnit, jaké vlastnosti jsme zdělili, lze je jen poznávat, využívat, případně rozvíjet pomocí záměrného učení. Sebepoznání tedy spočívá především v pochopení své vlastní osobnosti, kde důležitou roli hraje mnoho faktorů (dědičnost, rodina, okolní prostředí, získané zkušenosti apod.).

Pacovský (2006, s. 51) shodně uvádí, že „*Kdo se vyzná v sobě, snáze pochopí, co se děje kolem nás.*“ Předmětem sebepoznání je především naše vlastní osobnost, její struktura, zvláštnosti a specifika každého jedince. Jedinec se osobností nerodí, ale postupně se jí stává. Specifika své osobnosti si vytváří a stabilizuje obvykle až v dospělosti. V rámci sebezvoje lze svoji osobnost dále poznávat a rozvíjet v souladu se svými pracovními a osobními cíli, a to především díky novým poznatkům o sobě, ale i v porovnání se získanými znalostmi, informacemi a zkušenostmi svých kolegů. Pro účinné řízení školy a vedení lidí by ředitel školy měl znát své psychické vlastnosti a rysy osobnosti, umět využít svých znalostí a dovedností a vědět, jaká je jeho hlavní motivace (Černíková, Trojanová a Tureckiová, 2019, s. 6).

Pokud má manažer řídit své podřízené, je nutné, aby uměl nejprve řídit sám sebe, svůj pracovní i osobní život. Náplň sebeřízení lze rozdělit do tří oblastí: sebepoznání, sebezvoje a sebehodnocení. Dle Vebera (2021, s. 43) je pro sebepoznání důležitá schopnost sebereflexe a zodpovězení otázek: „*Kdo jsem? Jaké mám vlastnosti? Co umím, jaké mám znalosti? Co dovedu, jaké mám dovednosti, schopnosti? Kým chci v práci být? Co bych měl znát? Co chci dokázat?*“ Výsledkem by mělo být určení, jaké jsou naše přednosti a naopak nedostatky, jaké situace a faktory ovlivňují naši výkonnost (denní doba, pracovní kolektiv, prostředí atd.). Sebevzdělávání je nedílnou součástí vlastního rozvoje. Je nutné si uvědomit, že znalosti, dovednosti a návyky je třeba si pravidelně doplňovat a rozšiřovat. Sebehodnocení a sebekontrola je vhodným nástrojem pro uvědomění si a vyvarování se chyb v budoucnu nejen u sebe, ale i lepším pochopením chybování u druhých. Sebepoznání je pro ředitele školy důležitou osobní a sebereflexivní kompetencí, která mu pomáhá zvládat všechny jeho pracovní role (Černíková, Trojanová a Tureckiová, 2019, s. 4).

2.3 Práce s časem a stanovení cílů

Efektivní práce s časem je jedním ze základních předpokladů úspěchu každého manažera, tedy i ředitele školy. „*Kdo chce být úspěšný v organizování své práce, musí se naučit zacházet efektivněji se svým časem.*“ (Šuleř, 2008, s. 39). Jak tedy řídit čas? Je třeba, abychom dobře znali své cíle a priority, věděli, kde jsme a kam se chceme dostat a uměli jednotlivé činnosti do svého plánu vhodně zařadit a využít. I v rámci řízení času lze využít triádu kompetentního pracovníka mohu – umím – chci. Mohu – trávení svého času, umím – umím využít nástroje, které mi řízení času usnadňují, chci – chci se svým časem něco udělat (Černíková, Trojanová a Tureckiová, 2019, s. 22).

Na základě sebepoznání je možné stanovení cílů. „*Cíl představuje konečný stav, ke kterému se chceme prostřednictvím určitých aktivit v daných termínech a za pomoci dosažitelných zdrojů dostat.*“ (Trojan, Trojanová a Trunda, 2016, s. 78). Cíle dělíme z časového hlediska na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dlouhodobým cílem rozumíme vizi našeho snažení v období minimálně tří let, tento cíl může být obecnější, protože bude konkretizován ve střednědobých cílech, které se stanovují obvykle na jeden rok. Střednědobé cíle představují důležité události k naplnění vize a musejí být ověřeny pomůckou SMART. Cíl by tedy měl být:

- S – specifický, konkrétně a jasně stanovený cíl,
- M – měřitelný, dá se prokazatelně zjistit, zda bylo cíle dosaženo,
- A – akceptovatelný, přijatelný, dostatečně motivační,
- R – realizovatelný – reálný, splnitelný,
- T – termínovaný, musí být stanoven časový termín dílčích cílů i konečného cíle

(Trojan, Trojanová a Trunda, 2016, s. 78).

Cíle jsou dle Pacovského (2006, s. 176) spíše stresující záležitostí. Orientace na cíle odvádí pozornost směrem k budoucnosti, přítomnost se často nebere v úvahu, objevují se tvrzení jako „začnu až zítra“.

Pro správné formulování cílů doporučuje Knobloch a Wöltje (2012, s. 18) zadání nejprve jednodušších cílů, snadněji splnitelných. Tím pak získáme větší motivaci a energii ke splnění

cílů složitějších a náročnějších. Důležité je také si cíle formulovat pozitivně, a to tak, aby nás motivovaly. Cíle se doporučují zaznamenat písemně a dát na viditelné místo.

V případě, že k cíli nevede pouze jedna cesta, je třeba se správně rozhodnout. K tomu je vhodné si vypsát pozitiva a negativa každé z variant a vybrat tu nejvhodnější. V rámci dosahování cílů je důležitá i zpětná vazba. Velmi motivující je také kontrola denních úkolů a celkové vyhodnocení dne, a to jak z hlediska času pracovního, tak i z ostatních oblastí. Motivaci může podpořit i vizuální hodnocení, např. smajlík. Pravidelná zpětná vazba slouží k úpravě střednědobých plánů, a tím i k přiblížení se dlouhodobému cíli (Černíková, Trojanová a Tureckiová, 2019, s. 27).

2.4 Analýza času a nástroje řízení času

K naplnění cílů potřebujeme určitý čas. Je tedy třeba zjistit, zda máme dostatek času a zda s ním efektivně zacházíme. K tomu je vhodné provést časovou analýzu neboli denní záznam činností. Pro kvalitnější analýzu, je třeba záznam provést v reálném čase, a to po dobu nejméně třech týdnů. Evidujeme čtyři druhy času. Pracovní čas – čas, který trávíme v zaměstnání, volný čas – čas, který využijeme dle vlastního uvážení, zdravotní čas – čas potřebný pro udržení vlastního zdraví (spánek, jídlo, cvičení, relaxace), rodinný čas – čas, který trávíme s rodinou či přáteli. Analýzou vlastního času lze také objevit položky, které jsou navíc, tzv. „zloděje času“. Pro jejich odstranění nebo změnu trávení svého času lze využít SWOT analýzu času, která obsahuje čtyři položky. Dvě položky se týkají osobnosti samotného ředitele, odhalují jeho silné a slabé stránky, další dvě položky vycházejí z vnějšího prostředí – příležitosti, které pomáhají lépe řídit svůj čas a hrozby, které na řízení času působí negativně. Silné a slabé stránky z hlediska osoby ředitele, lze řešit využitím některých nástrojů řízení času, příležitosti a hrozby z hlediska celé organizace (Trojan, Trojanová a Trunda, 2016, s. 80).

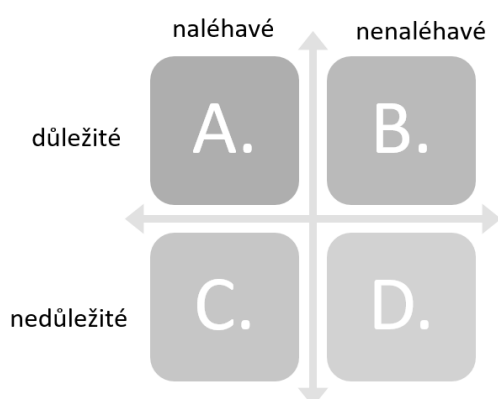
Nástroje řízení času pomáhají správnému využití času. V rámci seberozvoje by ředitel měl mít stanovenou vizi a všechny činnosti by měly být této vizi podřízeny. Stephen Covey (2007, In: Černíková, Trojanová a Tureckiová, 2019, s. 39) vytvořil pomůcku, která spojuje vizi a čas. Jedná se o hodiny a kompas, kdy kompas představuje vizi, směr, kterým se chceme ubírat, a hodiny představují časové úseky věnované jednotlivým krokům pro naplnění vize. Většinou sledujeme hodiny, nikoliv kompas, pak se může cesta k cíli prodlužovat, případně

odklánět. Dalším nástrojem jsou Čtyři generace řízení času. První generace představuje úkol, (co mám udělat), druhá čas (kdy to mám udělat), třetí generace naznačuje cestu (jak to udělat) a čtvrtá důvod (proč to udělat a zda je úkol v souladu s naší vizí). Na otázku kdy dané úkoly udělat, odpovídá další nástroj tzv. interní hodiny (někdy označovány jako biorytmy či lidově skrivan a sova). Během dne existuje pro každého z nás určité období, kdy jsme více produktivní.

Každý manažer, tedy i ředitel školy, by si měl priority umět správně nastavit. Při nesprávném nastavení může vznikat chaos, stres, pocit beznaděje apod. Slovo prioritita obsahuje latinské slovo „prio“ (před). Určování priorit tedy znamená rozhodovat se o tom, co musíme udělat před všemi ostatními věcmi a úkoly, abychom dosáhli svých cílů (Knoblach a Wöltje, 2012, s. 25). Proto při plánování a nastavení priorit v organizaci je nutné, aby ředitel správně vyhodnotil dva faktory, a to důležitost a naléhavost.

Pokud již víme, ve kterém období dne jsme nejproduktivnější, je třeba si na tuto dobu rozdělit úkoly na důležité a naléhavé. K tomu lze využít matici řízení času označovanou jako Eisenhowerův princip. Ten nám pomůže přistupovat k úkolům systematicky dle jejich priority. Spojuje dvě kritéria důležitost a naléhavost tak, že vznikají čtyři kategorie priorit. Při plánování je tedy nutné každou záležitost posoudit a zařadit do příslušné kategorie. Priorita A – musím vyřídit ještě dnes, je to naléhavé a důležité. Priorita B – věci důležité, ale nemusím vyřídit bezpodmínečně dnes. U těchto úkolů je vhodné si stanovit termíny splnění. Úkoly priority B nás přibližují k úspěchu a našim cílům. Priorita C – věci zdánlivě neodkladné, ale i nedůležité. Tyto věci je vhodné pokud možno delegovat. Priorita D – věci, které nejsou ani důležité, ani naléhavé. Tyto jsou doporučeny odmítnout, delegovat, nebo pokud nás baví, využít jako relaxaci, (viz Obrázek 2) (Knoblach a Wöltje, 2012, s. 28).

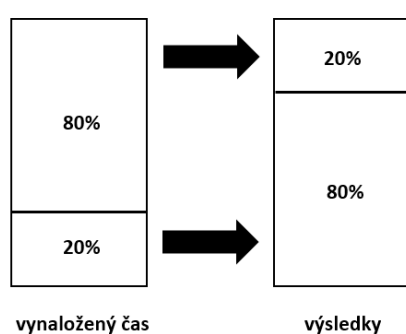
Obrázek 2: Eisenhowerův princip



Zdroj: Knoblach a Wöltje (2012, s. 27), upraveno autorkou

Obdobným nástrojem je Paretův princip, který je dílem italského ekonoma Pareta, který matematickým poměrem 20:80 vyjádřil skutečnost, že pouze 20 % činností přináší 80 % efektivních výsledků. Z tohoto principu vyplývá, že je nutné objevit ve svém časovém snímku oněch 20 % činností, a na ty se soustředit, to nám dá největší posun. Z hlediska time managementu to znamená, že 80 % úkolů můžeme splnit s 20 % vynaloženého úsilí, času. Toto pravidlo lze aplikovat i v jiných oblastech. Smyslem tohoto pravidla je nesnažit se plnit všechny úkoly, ale soustředit se pouze na ty, které jsou pro nás důležité, posunou nás dál, vynaložíme při tom méně úsilí a času (viz Obrázek 3) (Knoblach a Wöltje, 2012, s. 26).

Obrázek 3: Paretovo pravidlo



Zdroj: Knoblach a Wöltje (2012, s. 26), upraveno autorkou

Další metodou, jak stanovit naše priority, je metoda ABC, která vychází z Paretova pravidla. Dle této metody jsou úkoly rozděleny do skupin A (rozhodující a nutné = důležité a

naléhavé), B (přispívají k úspěchu = důležité a málo naléhavé), C (nedůležité a naléhavé). Písmena umožní velmi rychlé roztrídění úkolů (Knoblach a Wöltje, 2012, s. 26).

Dalším možným nástrojem je překonávání paradigmat, kdy paradigma znamená vzor, příklad, předpoklad pro určitý jev. Mezi paradigmaty může patřit i určitá rutina, která by mohla vést ke špatnému využívání času. V praxi to znamená změnu ustálených návyků a hledání netradičních řešení. Rozdělení náročného úkolu popisuje nástroj zvaný sloní technika neboli etapizace, což znamená rozdělení úkolu nebo činností na více částí. U této techniky se nabízí propojení s delegováním, tzn. přenesení části úkolu na jiného pracovníka. Obrana času je pro ředitele nejhůře realizovatelným nástrojem. Základem obrany času je omezení vyrušování a naučení se říkat „ne“. Je nutné nastavit jasná pravidla komunikace se zaměstnanci, rodiči a všechny dotyčné s nimi seznámit např. na poradě, třídních schůzkách atd (Černíková, Trojanová a Tureckiová, 2019, s. 39).

Dalším nástrojem je zabránění odkládání úkolů. Prokrastinace neboli chorobné odkládání úkolů existuje již od nepaměti a je úhlavním nepřítelem našich cílů (Šuleř, 2009, s. 44). Důsledkem odkládání je nahromadění úkolů, které se opět ocitnou v kvadrantu naléhavosti. Zde je důležité uvědomění si problému s odkládáním, zjištění důvodu odkládání, stanovení pravidelného rozvrhu dne, využívání dalších nástrojů řízení času a velmi důležitá je vlastní motivace.

Dalším nezbytným nástrojem je pravidlo organizace informací. Množství informací neustále přibývá, proto je třeba je umět správně vyhodnotit. Základním pravidlem této techniky je slovo „jedenkrát“- jen jednou informaci vyhodnotit a rozhodnout jak s ní bude dál naloženo, zvážit důležitost, potřebnost, případně možnost delegování (Černíková, Trojanová a Tureckiová, 2019, s. 41).

2.5 Plánování času a principy efektivního plánování času

Plánování je jednou z klíčových kompetencí každého manažera. Když už víme, jaké jsou naše cíle, dovedeme si stanovit priority. Víme, které aktivity nám nejvíce zabírají čas, je proto třeba toto všechno uvést a zaznamenat do našeho plánu. Plán je tedy výsledek našeho plánování a měli bychom z něho vyčíst, čeho chceme dosáhnout, a jak toho chceme dosáhnout. Napláňovat bychom si měli asi 60 % své pracovní doby, zbývajících 40 % si

vyhradit na nečekané záležitosti, vyrušování a „zloděje“ času. Plánování bychom měli přizpůsobit svým denním stereotypům a respektovat svůj denní rytmus. U každého se výkonnost může během dne měnit, obecně platí, že většina lidí podává nejlepší výkon mezi osmou a desátou hodinou ránní a pak mezi třetí a pátou odpolední. Naopak po obědě se u většiny z nás dostavuje polední útlum. Je užitečné si tedy nakreslit graf svého biorytmu, abychom věděli, kdy je naše energie největší a kdy naopak klesá (Knoblach a Wöltje, 2012, s. 46).

Každé plánování by mělo být zaznamenáno písemně, umožní nám to zpětný pohled a kontrolu. Vhodnou pomůckou pro vytváření plánů je tzv. metoda S. O. R. U. Z. Tato metoda pomáhá při seřazení úkolů, které je třeba splnit. Název metody je odvozen od počátečních písmen názvu:

- S – sumarizace úkolů – nejprve je nutné si shrnout všechny aktivity, schůzky, které nás daný den čekají. Neměli bychom zapomínat na nesplněné úkoly z předchozích dnů a rutinní práce. Denní plán by neměl být přetížený, aby nám na něj stačily síly.
- O – odhad času na jednotlivé činnosti – nyní je třeba odhadnout, kolik času bude třeba na jednotlivé činnosti, je vhodné započítat i přesuny či přestávky.
- R – rezervní čas – je třeba počítat s nepředvídatelnými událostmi, odborníci doporučují min. 20–50 % běžné denní pracovní doby.
- U – určení priorit – je třeba se soustředit na stanovení priorit. Dle soupisu úkolů rozhodnout, který má pro daný den nejvyšší prioritu. Jednotlivé činnosti rozplánovat na tu část dne, kdy jsme nejvýkonnější. Vyhodnotit, které činnosti lze delegovat na ostatní.
- Z – zpětná kontrola – na konci dne následuje zpětná kontrola. Zhodnotíme, co se nám povedlo či ne, na co jsme si měli např. vymezit více času, nevyřízené úkoly přesuneme na další den. (Uhlig, 2008, s. 63).

U denního plánování je dobré dle Knoblacha a Wöltje (2012, s. 52) znát svou výkonnostní křivku, která nám pomůže k lepšímu rozdělení práce a větší efektivitě, a také křivku rušivých prvků. Ideální je zaznamenat obě křivky do jednoho grafu, z toho pak zjistíme ideální dobu na vyřízení složitých a důležitých úkolů, budeme v dobré formě a můžeme očekávat minimum vyrušení. Doporučuje se vytvořit seznam úkolů s přiřazenou prioritou.

Dle Pacovského (2006, s. 195) má denní plánování řadu nevýhod. Denní plánování je příliš podrobné, chybí mu odstup, provázanost, plánujeme věci spíše naléhavé, což může vyvolávat stres. Unavující a stresující může být také neustálé přepisování a přesouvání úkolů ze dne na den. Prvním principem plánování čtvrté generace je plánování v jedné periodě, a to týdenní. Týdenní plánování je pro většinu z nás přirozenější, jednodušší, přehlednější, vyvolává dobré pocity, rovnováhu, flexibilitu, souvislosti, nadhled, umožňuje také lepší koordinaci týmové práce.

Týdenní plánování doporučuje i Knobloch a Wöltje (2012, s. 53). Týdenní plán bychom si měli zaznamenat tak, abychom ho viděli jako celek. Je vhodné si stanovit den, kdy budeme pravidelně plány na další týden připravovat, a zanést tam jak plány pracovní, tak i soukromé. Důležitá je také zpětná vazba, zhodnocení plánu z minulého týdne. Do nového plánu je nutné přesunout nesplněné úkoly z minulého týdne, napíšeme si důležité činnosti a priority, je třeba počítat i s dostatečnou časovou rezervou. V jednom dnu by náš plán měl obsahovat nejvíce sedm rozsáhlejších úkolů. Měli bychom se řídit pravidlem 20:80, práce na 20 % důležitých úkolech nám zajistí 80 % výsledků. Při týdenním plánování nám může pomoci i tzv. oblázková metoda. Představme si, že si vezmeme velký džbán, který naplníme zhruba ze 40 % vodou. Potom do něj nasypeme písek a vložíme pár oblázků. Džbán už je plný skoro po okraj, ale my do něj potřebujeme dostat ještě několik velkých kamenů. Je jasné, že džbán přeteče. Takto tedy vypadá nenaplánovaný den. Při plánování je důležité vyhodnotit, které úkoly jsou nejtěžší, nejdůležitější a těmi začít, postupně přidávat ty menší a vždy ponechat prostor i pro úkoly neplánované, nenadálé.

K týdennímu plánování se přiklání i Kruse (2019, s. 37), který doporučuje vše ideálně zaznamenat do tzv. časových bloků. Dle něj je důležité zapsat si do kalendáře všechny opakující se události, např. pravidelné cvičení, čas s rodinou, odpočinek. Je to účinný způsob jak nezapomínat na činnosti, které nám dělají radost a potěšení. *„Když si zvyknete na plánování do časových bloků s pomocí kalendáře, ne seznamu úkolů, budete mít své priority přímo před očima hned, jakmile do týdenního kalendáře nahlédnete.“*

2.6 Delegování

Dle Egera (2006, s. 92) je delegování svěřením části manažerských funkcí společně s odpovědností a pravomocí do rukou podřízeného pracovníka. Delegovat lze jen částečnou

odpovědnost, konečná odpovědnost je vždy na manažerovi (Černíková, Trojanová a Tureckiová, 2019, s. 44).

„Delegování je úžasný prostředek osobního rozvoje. Získáte tak nové kompetence a kreativitu pro budoucnost firmy.“ (Knoblach a Wöltje, 2012, s. 80).

Výhody i nevýhody delegování zmiňují i Černíková, Trojanová a Tureckiová (2019, s. 47). Ředitel školy by při plánování činností a úkolů měl také umět vyhodnotit činnosti a úkoly, které lze delegovat na někoho jiného. U delegovaných činností je třeba stanovit cíl a termín splnění, vybrat vhodného pracovníka a s daným úkolem ho důkladně seznámit. Není vhodné pracovníkovi ukazovat cestu jak úkol provést, to by sice mohlo zamezit chybám, ale zase snížit nadšení a motivaci pracovníků. Zapomenout nesmíme na průběžnou kontrolu a zpětnou vazbu. Abychom mohli některé úkoly přenést na své podřízené, je třeba se delegování správně naučit. Hlavním cílem ředitele je ušetřit čas. Ten však zpočátku delegování neušetří, protože ředitel školy musí činnost důkladně vysvětlit, průběžně kontrolovat, a to všechno také zabere čas. Postupným osvojováním dovedností v oblasti delegování čas ušetřit lze. Mezi výhody může patřit to, že získáme větší prostor pro sebe, na jiné úkoly, projekty, zvyšování kvalifikace, plánování, kreativní úkoly apod. Při hledání vhodných pracovníků pro delegování rozvíjíme své vlastní manažerské a lídrové dovednosti. U pracovníků tím zvyšujeme jejich motivaci a odpovědnost, rozvíjíme jejich kompetence. Delegování může pro ředitele představovat i určité nevýhody a rizika. Například výběr nevhodného pracovníka, obavy o horší kvalitu odvedené práce, předání velké pravomoci, ztráta kontroly. Těmto obavám lze předcházet např. absolvováním vzdělávání v oblasti delegování, konzultací se zkušenějšími kolegy, jasnými instrukcemi, průběžnou zpětnou vazbou, vidinou budoucího posunu pracovníka, přesným vymezením odpovědnosti, nastavením průběžných kontrol a jiné. I pro podřízené pracovníky může mít delegování řadu výhod i nevýhod. Mezi výhody lze uvést jejich profesní rozvoj, zapojení se do řízení školy. Nevýhodou může být nedostatek pravomocí pro splnění úkolu, nedostatek znalostí a dovedností, pocit využívání ředitelem školy, nedostatek času apod.

Pro úspěšné a funkční delegování doporučují Knoblach a Wöltje (2012, s. 81) dodržovat následující pravidla:

- Promyslet, co přesně chceme delegovat.
- Rozhodnout se, na koho chceme úkol delegovat.
- Sepsat seznam toho, co je třeba udělat.
- Vysvětlit jednotlivé kroky daného úkolu.
- Pracovníka dostatečně proškolit a poskytnout mu zpětnou vazbu.
- Na delegované úkoly zajistit dostatek volného prostoru na vlastní rozhodování.
- Informovat o delegaci všechny, kterých se to týká.
- Do plnění delegovaného úkolu zasahovat pouze dle předem domluvených pravidel.
- Využívat otevřenou komunikaci.
- Provést závěrečnou kontrolu, ohodnotit odvedenou práci i pracovníka.

Co může a nemůže ředitel školy delegovat? Rozhodně by neměly být delegovány úkoly, které obsahují důvěrné informace nebo úkoly s nadstandardní důležitostí. Není vhodné také delegovat úkoly nepříjemné a neoblíbené, nové nebo obtížně vysvětlitelné. Ředitel by také neměl delegovat tvorbu vize. Při delegování by se měl ředitel ujistit, zda delegovaný úkol není součástí něčí pracovní náplně. Pro delegování jsou naopak vhodné rutinní práce, práce, které lépe udělá někdo jiný, činnosti, u kterých podřízení získají nové dovednosti, úkoly, které ředitel nemá v oblibě, ale někdo jiný je udělá rád (Černíková, Trojanová a Tureckiová, 2019, s. 50). Neměli bychom také zapomínat na pravidlo motivace: „*Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.*“ (Plamínek, 2010, s. 17).

2.7 Problematika stresu a syndrom vyhoření

Stres vzniká tehdy, když jsme dlouhodobě vystaveni podnětům nebo nárokům, které jsou větší, než naše aktuální odolnost. Hranice naší odolnosti jsou proměnlivé, záleží na aktuální náladě, fyzické kondici, adaptabilitě. Organismus nám z biologického hlediska dává signály, že se děje něco nestandardního, někdy až ohrožujícího, tělo produkuje obranné látky, můžeme být nesoustředění, agresivní, můžeme se více potit, mít zvýšený tep, bušení srdce, zrychlené dýchání, nevolnost atd. V minulosti byl adekvátní reakcí na stres boj nebo útěk. Naše tělo při fyzické aktivitě spálilo stresory a bylo dobře. V dnešní době nám chybí odpovídající reakce na stres, nespálíme stresory a tím se snižuje naše odolnost. Proto je vhodné zařazovat do svého časového plánu pravidelné fyzické aktivity, které nám rozproudí krev, prohřejí svaly a zrychlí dech (Pacovský, 2006, s. 80).

V případě, že je člověk stresu vystaven dlouhodobě, může to mít negativní dopad na jeho zdraví. Tento druh stresu nazýváme distres. Existuje však i stres pozitivní, tzv. eustres, bývá spojován s kladnými emocemi, např. při zamilování. Podněty, které nám stres způsobují, označujeme jako stresory. Mezi typické stresory vedoucích pracovníků ve školství patří zvýšená míra administrativní zátěže, ztížené pracovní podmínky, hluk, vyrušování, zastávání více rolí, kromě pedagogické i role ekonomická, manažerská, nedostatek kvalifikovaného personálu, nadměrná psychická zátěž apod. Dle délky působení stresu rozlišujeme stres akutní (např. přijdeme někam pozdě), ten může mít spíše aktivizační účinky, a stres chronický (např. dlouhodobě špatné vztahy na pracovišti), ten může vyústit až k syndromu vyhoření. Stres bývá často spojen s velkými emocemi, např. úzkost, zlost, hněv, dochází ke zrychlení dechu, dech se stává mělkým, není veden do břicha, je zadržován na povrchu hrudního koše. Z biologického hlediska reaguje tělo na stres ve třech fázích. V první šokové fázi se člověk snaží s nově vzniklou situací vyrovnat, ve fázi adaptace si tělo na stres zvykne, vypětí organismu mizí. V poslední fázi vyčerpání, což už je reakce na dlouhodobé zvládání stresu, se objevuje pocit chronické únavy, deprese, či vyhoření, může dojít i k fyzickému zkolabování. Proto je velmi důležité po dlouhodobé zátěži zařazovat do svých aktivit pravidelně odpočinek. Při dlouhodobém působení chronického stresu se může objevit tzv. syndrom vyhoření, který se projevuje velkým vyčerpáním, únavou, někdy až nezájmem a demotivací (Černíková, Trojanová a Tureckiová, 2019, s. 63).

Syndrom vyhoření zmiňuje i Knoblach a Wöltje (2012, s. 39). Pojmem syndrom vyhoření (burnout syndrom) odborníci označují jako dlouhodobý pocit prázdnoty a „vyhořelosti“. Bývá důsledkem dlouhodobého stresu, jedná se o psychické přetížení, kdy lidé trpící syndromem vyhoření nevidí žádný smysl života, jsou bez motivace a chuti, nedokážou pořádně pracovat, nemají z ničeho radost. Proto je velmi důležité tomuto syndromu předcházet, najít si smysl svého života.

Křivohlavý (2012, s. 63) poukazuje na to, že syndrom vyhoření je „stav vyplenění všech energetických zdrojů, původně velice intenzivně pracujícího člověka“. Jestliže je příjem a výdej energie v rovnováze, je vše v pořádku. Pokud výdej převyšuje příjem, člověk ztrácí svou energii a dostává se na energetické minimum. Syndrom vyhoření je možné si přivodit např. velkou mírou odpovědnosti, kladením vysokých nároků na sebe sama, přemírou

pečlivosti, perfekcionismu a nedostatkem odpočinku. V organizaci k němu mohou přispět nejasně nastavená pravidla, špatné vztahy na pracovišti, neúměrné požadavky na pracovní výkon. Syndrom vyhoření je velmi závažnou poruchou, která ale nenastane okamžitě, nýbrž postupně. Důležitá je prevence, a to především jasné nastavení pravidel, kvalitní vztahy na pracovišti, včetně rovného přístupu ke všem pracovníkům (Trojan, Trojanová a Trunda, 2016, s. 83).

Opak syndromu vyhoření bývá některými autory (např. Křivohlavý, 2012, s. 76) vnímán jako koncept osobní pohody (well-being). Vytváření aktivní osobní pohody je dlouhodobý nikdy nekončící proces. Nestačí o preventivních metodách pouze vědět, ale je třeba je pravidelně aplikovat, aby se staly rutinou. Mezi faktory, které pozitivně ovlivňují osobní pohodu člověka, patří např. kvalitní spánek a odpočinek, zařazování během dne do programu krátkých přestávek na oddechnutí, protažení i zastavení se a naplánování další části dne. Důležitý je také dostatek pohybu a dodržování svého osobního času po práci a o víkendech. Výbornou pomůckou jsou různé relaxační techniky, oblíbená je také meditace. Pravidelná meditace zklidňuje mysl, a tím snižuje míru prožívaného stresu. V neposlední řadě je v prevenci syndromu vyhoření potřebné znát smysl své práce a ideálně jej mít zaznamenan. Zaznamenan by měl být jak na úrovni jedince, tak i týmu, případně být revidován či aktualizován (Černíková, Trojanová a Tureckiová, 2019, s. 74–76).

3 Empirická část

3.1 Výzkumný cíl a výzkumné otázky

V teoretické části bylo popisováno postavení ředitele mateřské školy, objasněny jednotlivé role ředitele školy, specifika jeho práce, vysvětleny práva a povinnosti ředitele, jeho kvalifikační předpoklady a kompetence. Z oblasti time managementu byly popsány principy time managementu, oblast sebepoznání, práce s časem, některé techniky a principy efektivního plánování času, možnosti delegování jednotlivých činností, problematika stresu a syndromu vyhoření. Cílem bakalářské práce je zjistit časovou náročnost jednotlivých oblastí řízení, stanovení kritických oblastí time managementu a navrhnoutí možných opatření k dosažení větší efektivity plánování času.

Pro naplnění cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Jak ředitelé využívají pracovní dobu?
2. Jaké metody plánování času ředitelé používají?
3. Co je kritickou oblastí řízení z hlediska využití času?

3.2 Metoda výzkumu

Ve výzkumném šetření byla použita kvantitativní metoda ve formě dotazníkového šetření. Jedná se o velmi frekventovanou metodu získávání dat v pedagogickém výzkumu. Dle Gavory (2000, s. 99) je dotazník „*způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí*“. Lze jej využívat pro získávání velkého množství informací při malé investici času. Položky v dotazníku musí být všem respondentům jasné a srozumitelné, formulace položek jednoznačná, měly by zjišťovat pouze nezbytné údaje, nesmějí být sugestivní, tzn., aby svou formulací nenapovídaly, jak mají být zodpovězeny. Nezbytným předpokladem dotazníkového šetření je ochota respondentů spolupracovat, proto je třeba se v úvodu dotazníku zaměřit na motivaci respondentů a vysvětlit smysl a potřebu prováděného šetření (Chráska, 2016, s. 164).

Položky v dotazníku lze rozdělit na otevřené a uzavřené. U otevřených položek respondent odpovědi vytváří sám, u uzavřených pracuje s odpověďmi navrženými, např. je seřazuje, vybírá. Další variantou jsou položky polouzavřené, kdy respondent vybírá z nabídky

odpovědí, v případě, že si nevybere, má možnost zvolit variantu „jiné“. Dále je možno využít škálových, výčtových či stupnicových položek (Chráska, 2016, s. 163).

3.3 Volba respondentů

Jako respondenti byli osloveni ředitelé samostatných veřejných mateřských škol v Jihomoravském kraji. Před samotným zahájením dotazníkového šetření byla provedena pilotáž, a to konkrétně u dvou ředitelk samostatných mateřských škol. Pro zjištění srozumitelnosti a pochopení jednotlivých položek v dotazníku byla oslovena paní ředitelka mateřské školy s pěti třídami s praxí od 6 do 12 let a nezávisle na ní další paní ředitelka jednotřídní mateřské školy s praxí do 6 let. Obě paní ředitelky autorka práce postupně osobně navštívila, dotazník společně prošly a vyplnily. Obě paní ředitelky všem položkám v dotazníku porozuměly, neměly žádné další připomínky. Časová náročnost dotazníku byla v obou případech do 20 minut.

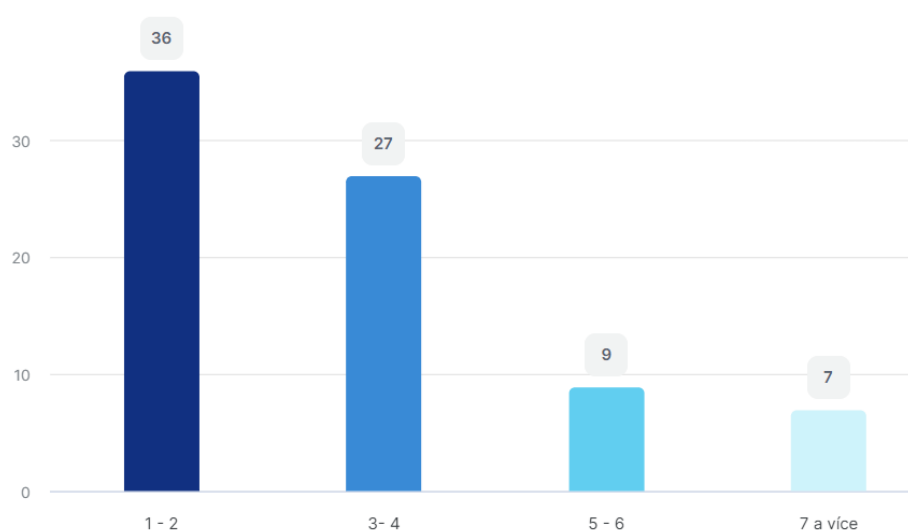
Vlastní dotazníkové šetření bylo všem respondentům zasláno do emailových schránek přímým odkazem. Emailové adresy respondentů byly získány ze školského rejstříku. Dotazníkové šetření bylo zahájeno 5. března a ukončeno 31. března 2023. Dotazník byl rozeslán do 200 škol, z toho 161 škol dotazník otevřelo, 80 škol dotazník vyplnilo. Jeden dotazník byl vyřazen z důvodu stejné identity, je možné, že šlo o opětovné odeslání. Návratnost dotazníků byla 39,5 %. Dotazník je uveden v příloze práce.

3.4 Výsledky výzkumného šetření

Dotazníkové šetření proběhlo přes online platformu Survio.cz. Dotazník obsahuje celkem dvacet položek, jedná se o položky uzavřené, polootevřené, otevřené, výčtové i stupnicové. Výsledné grafy pro jednotlivé položky vychází z hodnot sesbíraných portálem Survio a jsou dále zpracovány autorkou.

První úvodní otázka zjišťovala, jak velkou mateřskou školu respondenti řídí.

Graf 1: Počet tříd v mateřské škole



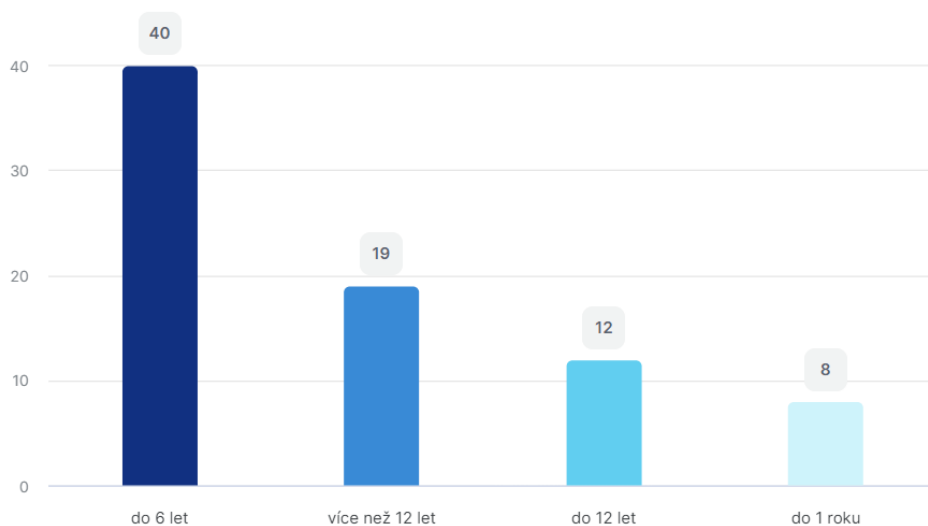
Zdroj: vlastní tvorba

Výzkumného šetření se zúčastnilo 36 respondentů (45,6 %) z jedno až dvoutřídních mateřských škol, 27 respondentů (34,2 %) z tří až čtyřtřídních mateřských škol, 9 respondentů (11,4 %) z pěti až šestitřídních mateřských škol, a 7 respondentů (8,9 %) ze sedmi a více třídních mateřských škol.

Z uvedeného grafu vyplývá, že nejvíce respondentů řídí jedno až dvoutřídní (45,6 %) a tři až čtyřtřídní mateřské školy (34,2 %). Vícetřídní mateřské školy (pěti až šestitřídní a sedmi a více třídní) jsou v minimálním zastoupení.

Další otázka zjišťovala délku praxe u jednotlivých ředitelů mateřských škol.

Graf 2: Délka praxe ředitele MŠ



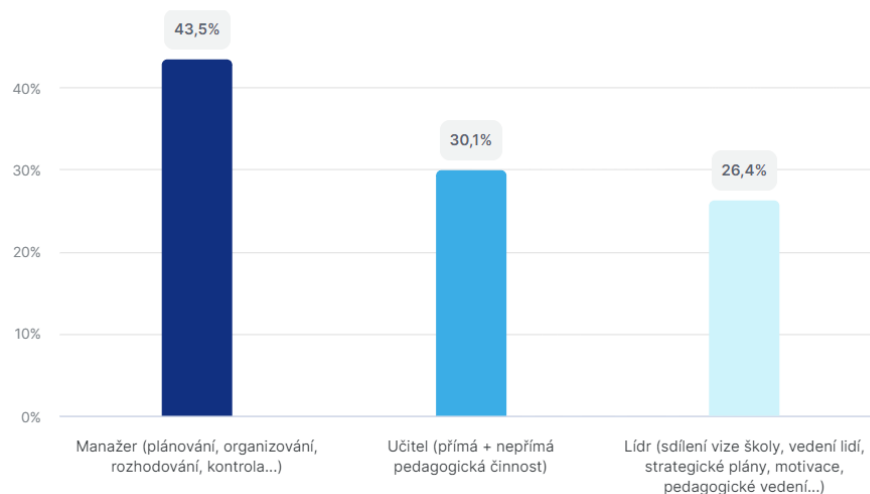
Zdroj: vlastní tvorba

Praxi od jednoho roku do šesti let uvádí 40 respondentů (50,6 %), 19 respondentů (24,1 %) uvádí praxi více než dvanáct let, 12 respondentů (15,2 %) praxi do dvanácti let a 8 respondentů (10,1 %) uvádí délku praxe do jednoho roku.

Z grafu je patrné, že největší zastoupení mají respondenti s délkou praxe od jednoho roku do šesti let (50,6 %), nejméně respondentů (10,1 %) uvádí délku praxe do jednoho roku.

U třetí, uzavřené položky měli respondenti určit, kolik času z pracovní doby jim nyní zabírají jednotlivé role, a to tak, aby celkový součet dával 100 %.

Graf 3: Rozdělení rolí v rámci pracovní doby

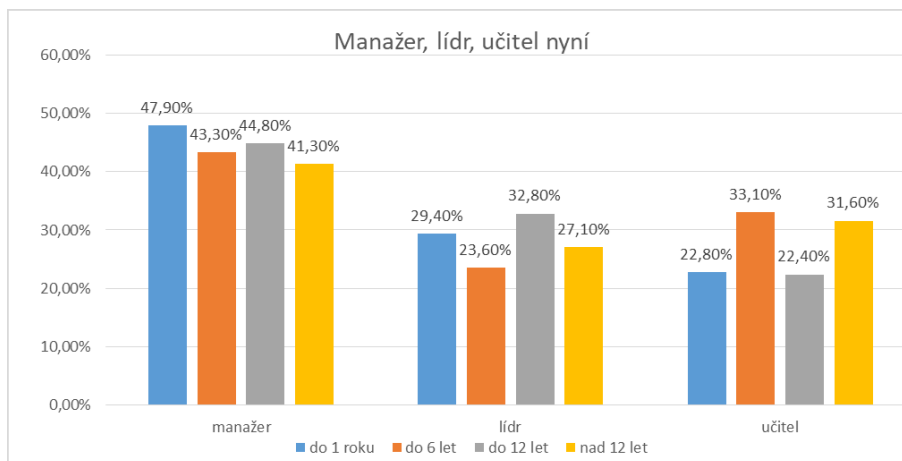


Zdroj: vlastní tvorba

Důvodem zařazení této položky do dotazníku bylo získat přehled o tom, kolik času ze své pracovní doby respondenti věnují jednotlivým rolím řízení. Role učitele je legislativně stanovena a odvíjí se od velikosti školy, roli manažera a lídra si respondenti musí rozvrhnout ve zbývajícím čase své pracovní doby. Z výzkumu vyplývá, že nejvíce časově náročná pro respondenty je role manažera 43,5 % a nejméně času zabírá role lídra 26,4 %.

V následujícím grafu (3a) je znázorněno časové rozložení jednotlivých rolí manažera, lídra a učitele v závislosti na délce praxe.

Graf 3a: Rozdělení rolí dle délky praxe, nyní



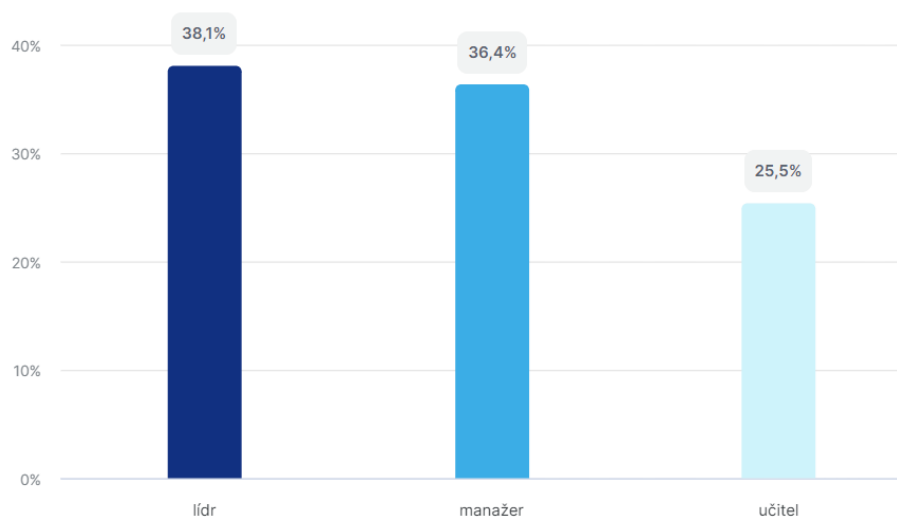
Zdroj: vlastní tvorba

- Respondenti s praxí do 1 roku uvádí následující časové rozdělení: manažer (47,90 %), lídr (29,40 %), učitel (22,80 %).
- Respondenti s praxí do 6 let: manažer (43,30 %), lídr (23,60 %), učitel (33,10 %).
- Respondenti s praxí do 12 let: manažer (44,80 %), lídr (32,80 %), učitel (22,40 %).
- Respondenti s praxí nad 12 let: manažer (41,30 %), lídr (27,10 %), učitel (31,60 %).

Z tohoto detailněji znázorněného grafu se potvrdilo, že role manažera je nejvíce časově náročná pro všechny respondenty, nejvíce však pro respondenty s délkou praxe do 1 roku. Roli lídra uvádějí jako nejvíce časově náročnou respondenti s délkou praxe do 12 let. Role učitele zabírá nejvíce času respondentům s délkou praxe do 6 let.

Čtvrtá položka dotazníku zjišťovala, jak by podle respondentů mělo vypadat ideální rozdělení rolí učitele, lídra a manažera. Respondenti měli navrhnout ideální rozdělení jednotlivých rolí tak, aby celkový součet dával 100 %.

Graf 4: Ideální rozdělení rolí



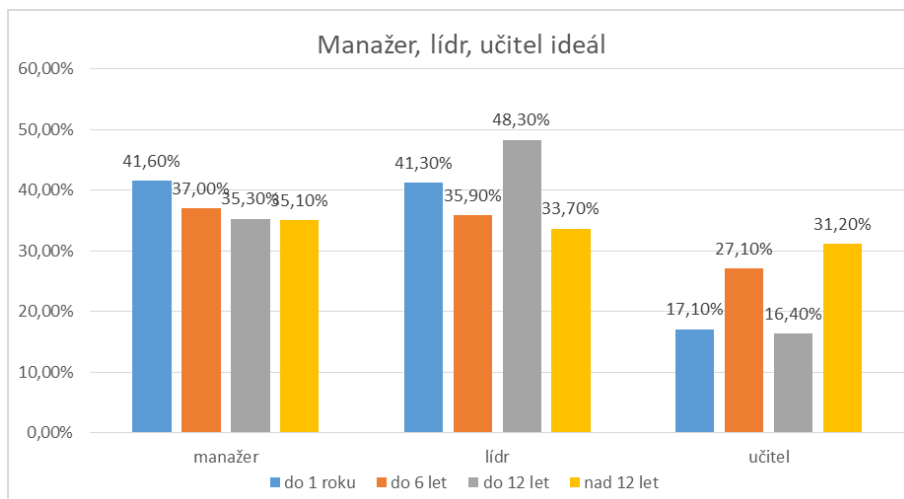
Zdroj: vlastní tvorba

Nejvíce zastoupena byla role lídra 38,1 %, pak role manažera 36,4 % a nejméně role učitele 25,5 %.

Nejvíce respondentů (38,1 %) by ideálním rozdělení rolí upřednostnilo roli lídra a naopak omezilo roli učitele.

Detailnější znázornění ideálního časového rozdělení rolí v závislosti na délce praxe respondentů lze vidět v grafu 4a.

Graf 4a: Ideální rozdělení rolí dle délky praxe



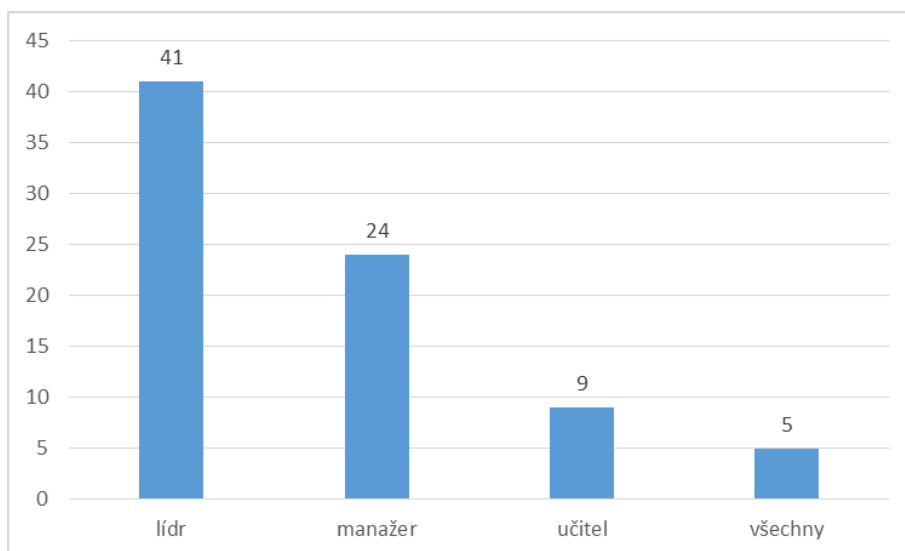
Zdroj: vlastní tvorba

- Respondenti s praxí do 1 roku: manažer (41,60 %), lídr (41,30 %), učitel (17,10 %).
- Respondenti s praxí do 6 let: manažer (37 %), lídr (35,90 %), učitel (27,10 %).
- Respondenti s praxí do 12 let: manažer (35,30 %), lídr (48,30 %), učitel (16,40 %).
- Respondenti s praxí více než 12 let: manažer (35,10 %), lídr (33,70 %), učitel (31,20 %).

V detailnějším grafu je vidět, že ředitelé s praxí do 6 let a nad 12 let by ideálně rozdělili role manažera a lídra ve skoro stejném zastoupení a teprve poté roli učitele. Výjimku tvoří respondenti s praxí od 6 do 12 let, kteří jasně preferují roli lídra (48,3 %) a teprve až potom roli manažera, nejméně času by věnovali roli učitele. Role učitele byla v nejmenším zastoupení u všech respondentů s různou délkou praxe.

V další položce bylo zjišťováno, kterou roli považují respondenti za klíčovou pro rozvoj školy.

Graf 5: Klíčová role pro rozvoj školy



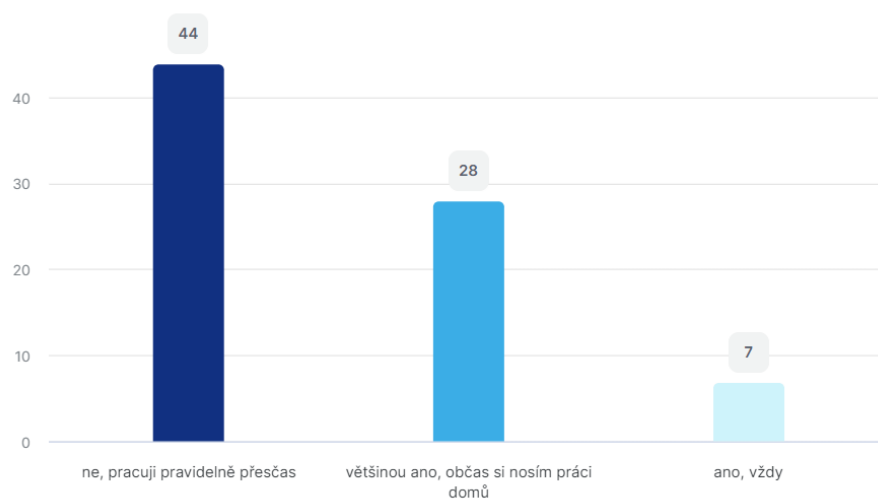
Zdroj: vlastní tvorba

U této otevřené otázky nejvíce respondentů, tj. 41 (51,9 %) uvedlo roli lídra, 24 respondentů (30,38 %) roli manažera, 9 respondentů (11,39 %) roli učitele a 5 respondentů (6,33 %) uvedlo, že jsou pro ně klíčové všechny tři role.

Je zřejmé, že nejdůležitější a právě klíčovou rolí pro více jak polovinu (51,9 %) respondentů je role lídra, přitom právě na tuto roli respondentům zbývá nejméně času (viz graf 3 a 3a).

V šesté položce bylo zjišťováno, zda respondenti zvládají všechny své naplánované pracovní činnosti v rámci své pracovní doby.

Graf 6: Zvládání naplánovaných činností v rámci své pracovní doby



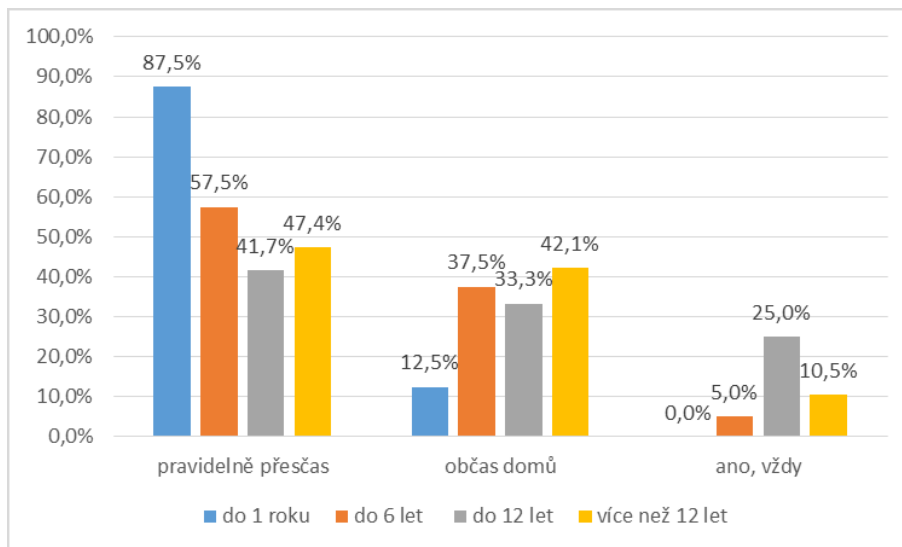
Zdroj: vlastní tvorba

44 respondentů odpovědělo, že své naplánované činnosti nezvládají v rámci pracovní doby a pravidelně pracují přesčas. Dalších 28 svou práci většinou zvládá, ale občas si nosí práci domů. Pouze 7 jich odpovědělo, že vše zvládne v rámci své pracovní doby.

Z uvedeného grafu vyplývá, že většina, 55,7 % respondentů, pracuje pravidelně přesčas, 35,4 % z nich si občas nosí práci domů a jen 8,9 % respondentů svou práci vždy zvládne v rámci své stanovené pracovní doby.

Detailněji lze tyto odpovědi vidět v grafu 6a, kde jsou navíc tříděny dle délky praxe.

Graf 6a: Zvládání naplánovaných činností dle délky praxe



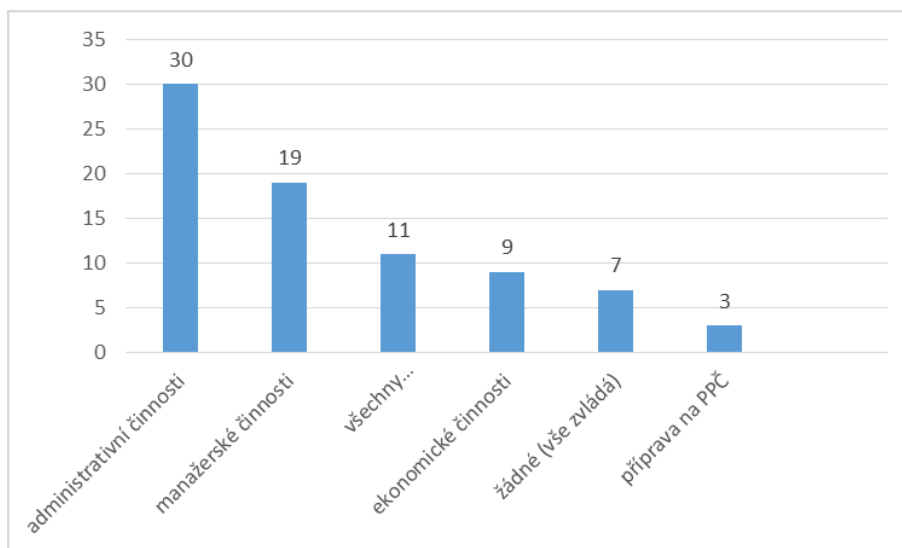
Zdroj: vlastní tvorba

Různé barevné sloupce v grafu zobrazují procenta respondentů v dané kategorii dle délky praxe.

Rozlišení z hlediska délky praxe jasně ukazuje, že až 87,5 % pravidelně pracujících přesčas je právě u kategorie respondentů s délkou praxe do 1 roku. Dále je také u této kategorie zajímavé, že nikdo (0 %) z nich nezvládá vždy všechny své naplánované činnosti v rámci pracovní doby. Naproti tomu dle očekávání nejvíce (25 % z dané kategorie) respondentů, kteří vše zvládají včas, jsou ti s praxí od 6 do 12 let. Z grafu lze vyvodit, že nejlépe své naplánované činnosti v rámci pracovní doby zvládají respondenti s praxí od 6 do 12 let (25 %), nejhůře tyto činnosti zvládají respondenti s praxí do 1 roku.

Sedmá položka v dotazníku byla doplňující k otázce předchozí. Snažila se zjistit, o jaké činnosti se nejčastěji jedná, pokud respondenti na předchozí otázku odpověděli „občas“ nebo „pravidelně“ pracuji přesčas. Příslušné kategorie ukazuje graf 7.

Graf 7: Práce přesčas – nejčastější činnosti



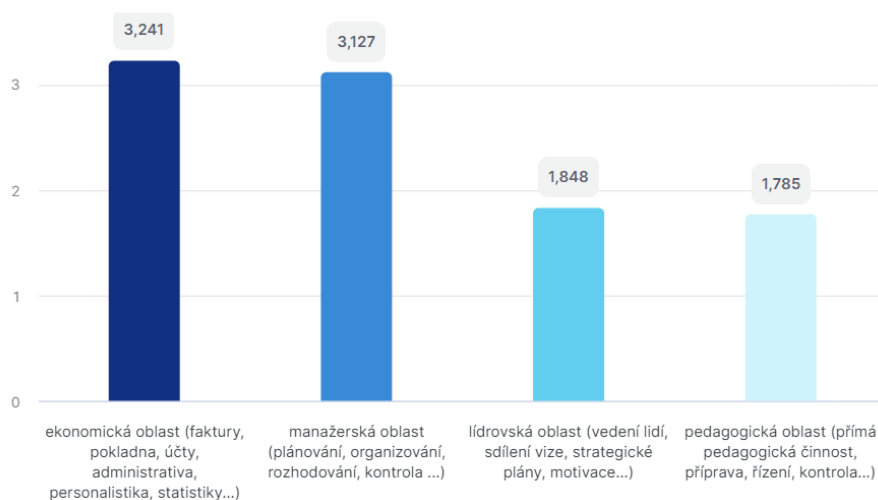
Zdroj: vlastní tvorba

Odpovědi u této otázky byly nejprve kategorizovány do oblastí - administrativní činnosti, ekonomické činnosti, manažerské činnosti, příprava na přímou pedagogickou činnost, všechny uvedené činnosti (administrativní, ekonomické, manažerské činnosti, PPČ), žádné (vše zvládá). Dle těchto kategorií je z grafu vidět, že nejvíce, a to 30 respondentům (38 %) pracujících přesčas pravidelně nebo občas, nejvíce času zabírá administrativa. 19 respondentů (24 %) odpovědělo, že nejvíce času jim zabírají manažerské činnosti a 11 (14 %) uvedlo jako důvod všechny uvedené kategorie. Odpovědi 9 respondentů (11,4 %) spadali do oblasti ekonomické činnosti. 7 respondentů (8,86 %) uvedlo žádné činnosti, jedná se o stejné respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli, že své pracovní činnosti zvládají vždy. A pouze 3 respondenti (3,8 %) uvedli přípravu na přímou pedagogickou činnost.

Nejvíce respondentů (38 %) uvádí, že pokud si berou práci domů nebo ji jednoduše nestihnou ve své standardní pracovní době, jde převážně o administrativní činnosti.

Další osmá položka dotazníku zjišťovala, která oblast řízení respondentům zabírá nejvíce času. U této položky měli respondenti seřadit předem dané jednotlivé oblasti dle největší časové náročnosti, 1 nejvíce časově náročná, 4 nejméně časově náročná. Výsledky jsou shrnuty v grafu 8.

Graf 8: Časová náročnost jednotlivých oblastí řízení

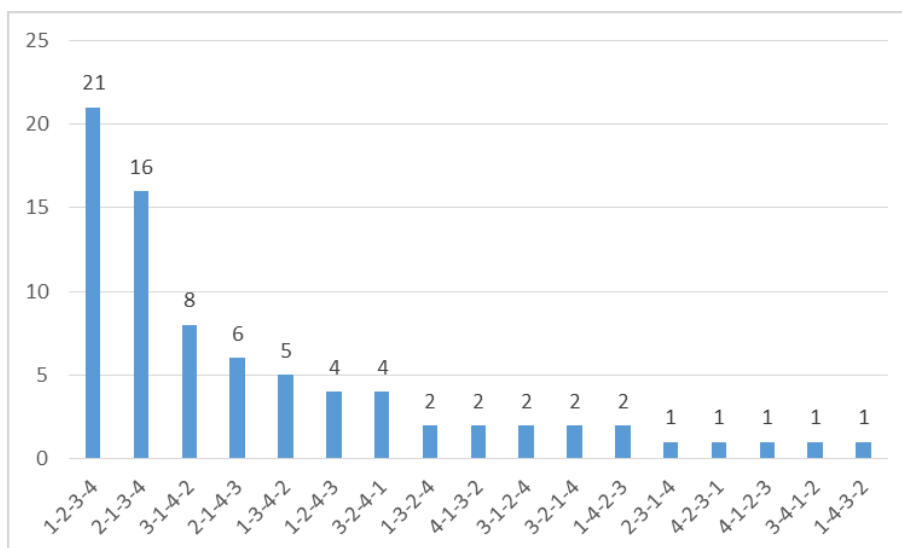


Zdroj: vlastní tvorba

Hodnoty v grafu udávají průměrnou důležitost jednotlivých oblastí z hlediska časové náročnosti. Dle průměru ze všech odpovědí, nejvíce času respondentům zabírají oblasti ekonomická a manažerská, které dosahují téměř stejné úrovně (3.241/3.127). Méně času zabírají oblasti lídrovská a pedagogická, které mají také podobné hodnoty (1.848/1.785).

Zajímavé je také vyhodnocení těchto odpovědí dle absolutní četnosti jednotlivých variant jak ukazuje graf 8a.

Graf 8a: Řazení oblastí dle časové náročnosti



Zdroj: vlastní tvorba

Posloupnost čísel (např. 1-2-3-4) označuje řazení oblastí dle časové náročnosti:

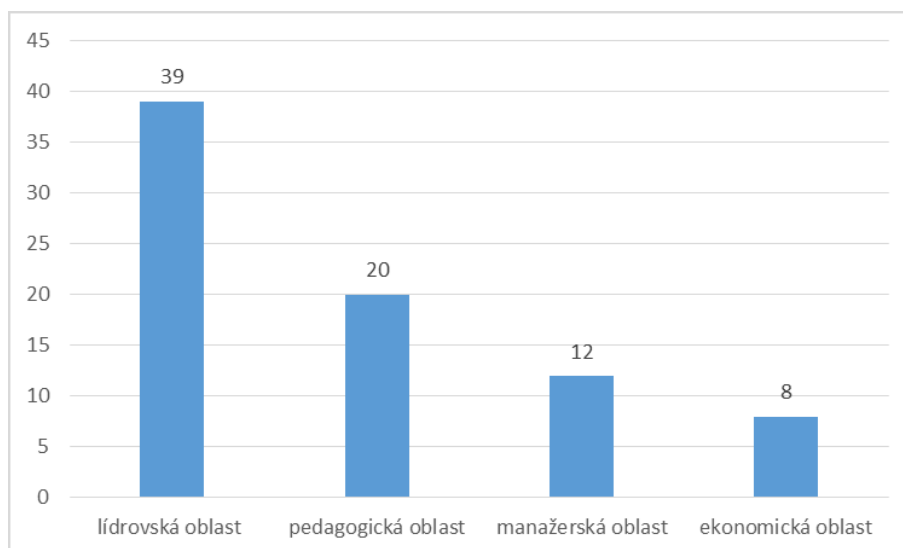
1 – manažerská oblast, 2 – ekonomická oblast, 3 – lídrovská oblast, 4 – pedagogická oblast.

21 respondentů (26,6 %) seřadilo oblasti dle časové náročnosti takto: manažerská, ekonomická, lídrovská, pedagogická. 16 respondentů (20,25 %) uvedlo pořadí ekonomická, manažerská, lídrovská, pedagogická. 8 respondentů (10,12 %) uvedlo lídrovská, manažerská, pedagogická, ekonomická. 6 respondentů ekonomická, manažerská, pedagogická, lídrovská. 5 (6,32 %) respondentů manažerská, lídrovská, pedagogická, ekonomická. Ostatní zastoupené varianty nedosahují velkých počtů, proto jsou z hlediska výsledků zanedbatelné.

Z grafu lze vyvodit, že nejvíce časově náročná oblast je oblast manažerská a ekonomická, která je uváděna v největším zastoupení na prvních dvou místech. Manažerskou oblast uvedlo na prvním místě 44,3 % respondentů a ekonomickou oblast uvedlo 29,1 % respondentů.

Devátá položka dotazníku se ptala, na které činnosti, které respondenti považují za nutné pro chod a rozvoj školy, jim zbývá nejméně času.

Graf 9: Činnosti, na které zbývá nejméně času



Zdroj: vlastní tvorba

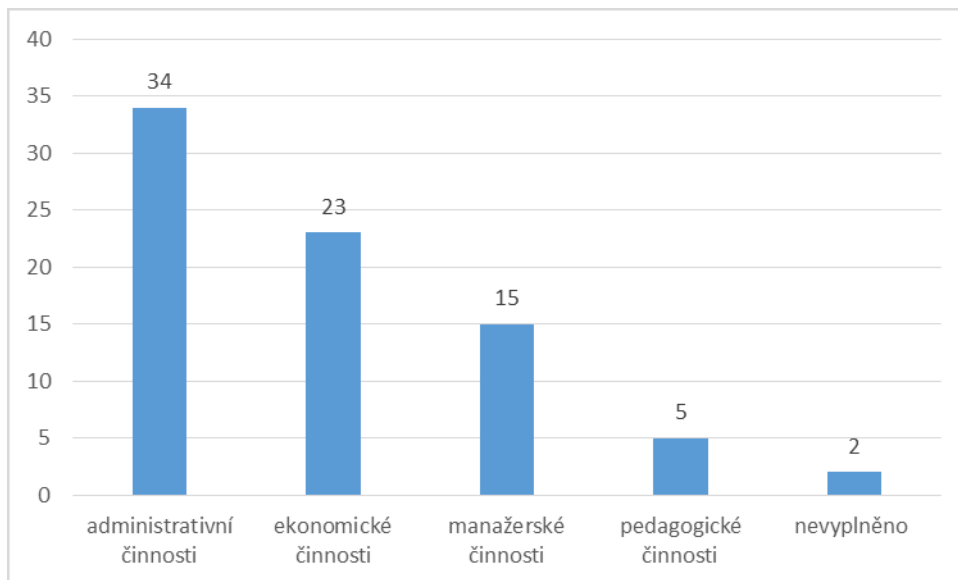
U této otevřené otázky byly odpovědi nejprve kategorizovány do čtyř oblastí: lídrovská, pedagogická, manažerská a ekonomická. U lídrovské oblasti respondenti nejčastěji zmiňují vedení lidí, sdílení vize, strategické plány, motivace a seberozvoj. U pedagogické oblasti uvádějí přípravu na výuku, přímou pedagogickou činnost, pedagogické vedení, nové pedagogické metody, přípravu pomůcek, individualizaci, diagnostiku, TVP, ŠVP, evaluaci, hospitaci. Manažerská oblast nejčastěji obsahuje plánování, organizování, kontrolu, aktualizaci směrnic, řádů, prezentaci školy na veřejnosti. V ekonomické oblasti to jsou podklady pro účetní a faktury.

39 respondentů (49,4 %) odpovědělo, že nejméně času jim zbývá na činnosti v oblasti lídrovské, 20 respondentů (25,3 %) zvolilo činnosti v oblasti pedagogické, 12 respondentů (15,2 %) činnosti v oblasti manažerské a 8 respondentů (10,1 %) činnosti v oblasti ekonomické.

Dle absolutní četnosti rozdělení odpovědí v grafu je zřejmé, že nejméně času zbývá téměř polovině (49,4 %) respondentů na činnosti v oblasti lídrovské.

Další položka zjišťovala, které činnosti respondentům zabírají nejvíce času (graf 10).

Graf 10: Činnosti, které zabírají nejvíce času



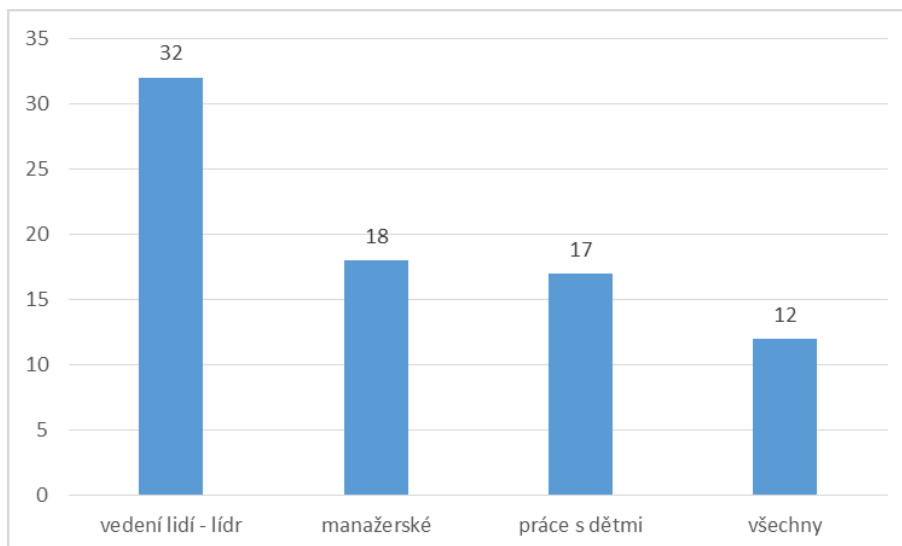
Zdroj: vlastní tvorba

Odpovědi byly kategorizovány do jednotlivých činností. 34 respondentů (43, %) uvádí, že nejvíce času jim zabírají administrativní činnosti. Dále 23 respondentům (29,1 %) zabírají nejvíce času ekonomické činnosti, 15 respondentům (19 %) manažerské činnosti, 5 respondentům (6,3 %) pedagogické činnosti a 2 respondenti (2,5 %) otázku nevyplnili.

Nejvíce respondentů (43 %) uvádí, že nejvíce času z jejich standardní pracovní doby jim zabírají administrativní činnosti, naopak nejméně časově náročné uvedli činnosti pedagogické.

Jedenáctá otevřená otázka se ptala, které činnosti jsou dle respondentů v jejich práci nejdůležitější.

Graf 11: Nejdůležitější činnosti



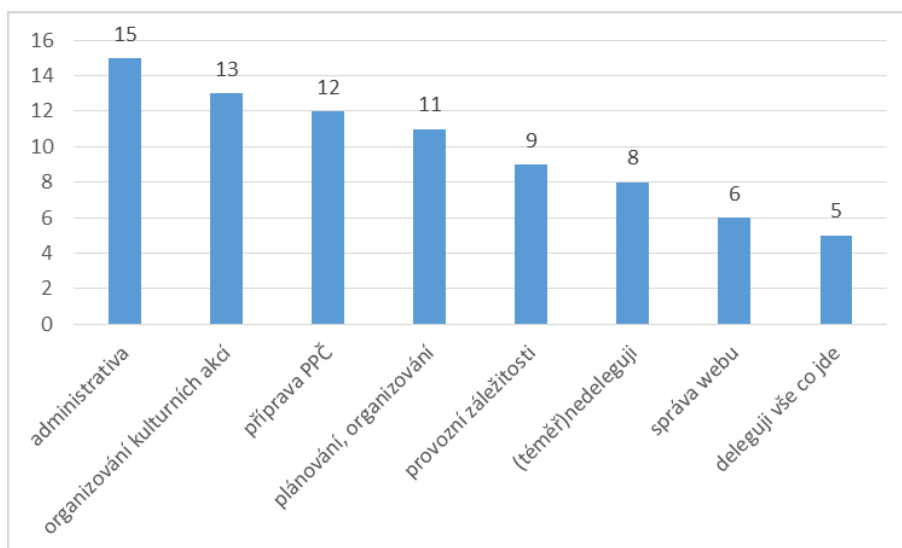
Zdroj: vlastní tvorba

Výsledné odpovědi byly kategorizovány do jednotlivých skupin – vedení lidí (lídr), manažerské činnosti, práce s dětmi a všechny činnosti. 32 respondentů (40,5 %) uvádí jako nejdůležitější činnosti vedení lidí (lídrovství), dalších 18 (22,8 %) činnosti manažerské, 17 respondentů (21,5 %) práci s dětmi a pro posledních 12 (15,2 %) jsou důležité všechny uvedené činnosti.

Znovu se potvrdilo, že nejdůležitější činností ředitele je u 40,5 % respondentů role lídra.

Další otevřená otázka zjišťovala, které činnosti nejčastěji respondenti delegují na své spolupracovníky.

Graf 12: Nejčastěji delegované činnosti



Zdroj: vlastní tvorba

Jednotlivé odpovědi byly kategorizovány do následujících skupin:

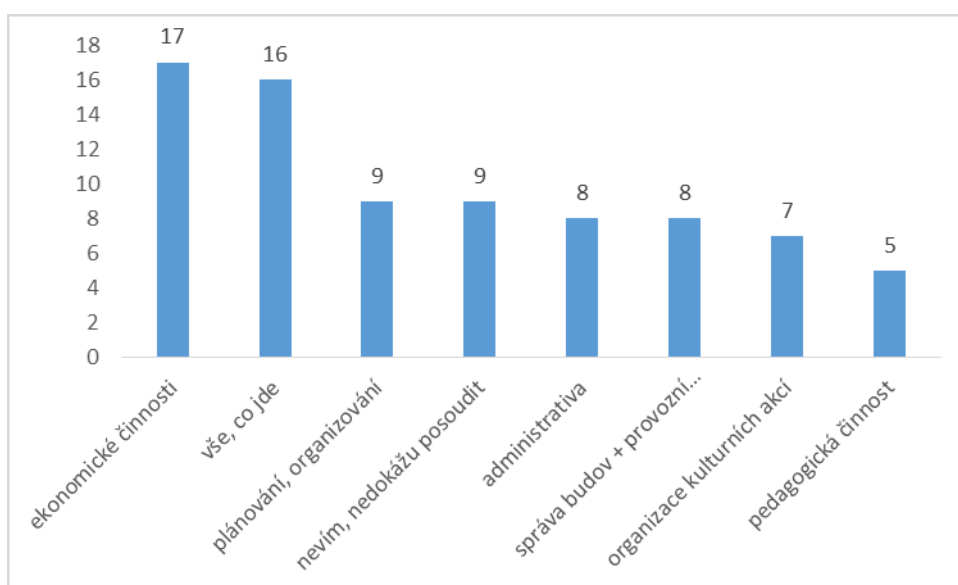
- Administrativa (běžná administrativa, docházky, dotazníky, zápisy z porad).
- Organizování a příprava kulturních akcí (organizování, plánování kulturních akcí, výzdoba třídy, budovy).
- Příprava PPČ (TVP, ŠVP, diagnostika dětí, komunikace s PPP, SPC, s rodiči).
- Plánování, organizování (plánování služeb, organizování provozu, zástupy).
- Provozní záležitosti (správa budov, inventarizace, objednávky, BOZP a PO).
- Téměř nedeleguji (nedeleguji nebo jen minimálně).
- Správa webu (webové, facebookové stránky školy, komunikace s rodiči, fotky).
- Deleguji vše, co jde (všechny činnosti, které lze delegovat).

15 respondentů (19 %) nejčastěji deleguje administrativní činnosti, dalších 13 (16,5%) uvádí oblast plánování a organizování, 12 respondentů (15,2 %) oblast přípravy PPČ, 11 respondentů (13,9 %) oblast plánování a organizování, 9 respondentů (11,49 %) oblast provozních záležitostí, 8 respondentů (10,1 %) téměř nedeleguje, 6 respondentů (7,6 %) deleguje oblast správy webu a 5 respondentů (6,3 %) deleguje vše, co delegovat lze.

Graf ukazuje jednotlivé kategorie, které jsou seřazeny zleva doprava dle absolutní četnosti odpovědí dotázaných respondentů. Z toho vyplývá, že nejčastěji delegované činnosti jsou činnosti administrativní (19 %) a nejméně často delegované (6,3 %) jsou všechny, které vůbec delegovat lze.

Třináctá položka dotazníku zjišťovala činnosti, které by podle respondentů měly být delegovány.

Graf 13: Činnosti, které by měly být delegovány



Zdroj: vlastní tvorba

Odpovědi na tuto otázku byly kategorizovány do oblastí:

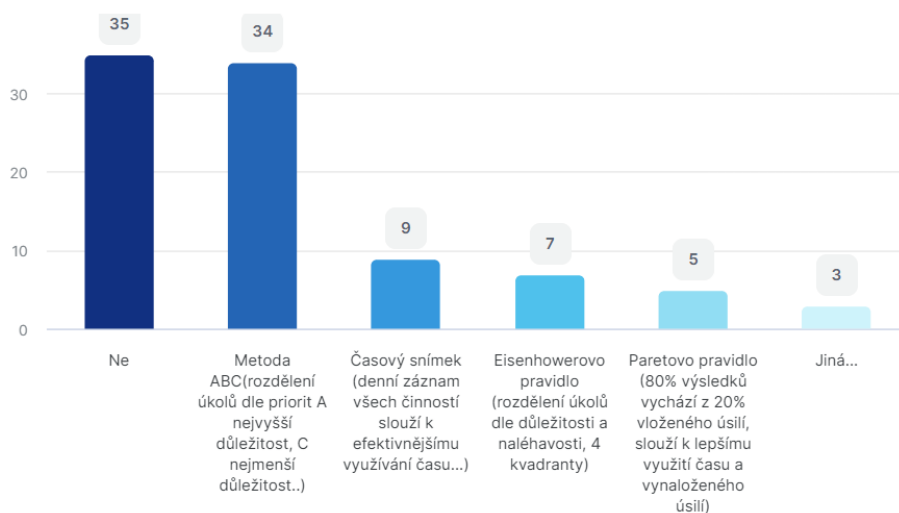
- Ekonomické činnosti.
- Vše, co jde.
- Plánování, organizování.
- Nevím, nedokážu posoudit.
- Administrativa.
- Správa budov a provozní záležitosti.
- Organizace kulturních akcí.
- Pedagogická činnost.

17 respondentů (21,5 %) si myslí, že by měly být delegovány ekonomické činnosti, dalších 16 (20,3 %) by delegovalo vše, co jde, 9 respondentů (11,4 %) by delegovalo oblast plánování, organizování, 9 respondentů (11,4 %) neví, které činnosti by měly být delegovány, 8 respondentů (10,1 %) by delegovalo administrativní činnosti, 8 respondentů (10,1 %) by delegovalo činnosti z oblasti správy budov a provozních záležitostí, 7 respondentů (8,9 %) by delegovalo činnosti z oblasti organizace kulturních akcí a 5 respondentů (6,3 %) by delegovalo činnosti z oblasti pedagogické.

Z odpovědí a také z řazení jednotlivých kategorií v grafu lze vyvodit, že 21,5 % respondentů by nejvíce uvítalo delegování ekonomických činností a 20,3 % respondentů by rádo delegovalo, vše co jde.

Další otázka se ptala, zda respondenti využívají ve své praxi některou z uvedených technik time – managementu.

Graf 14: Techniky time managementu



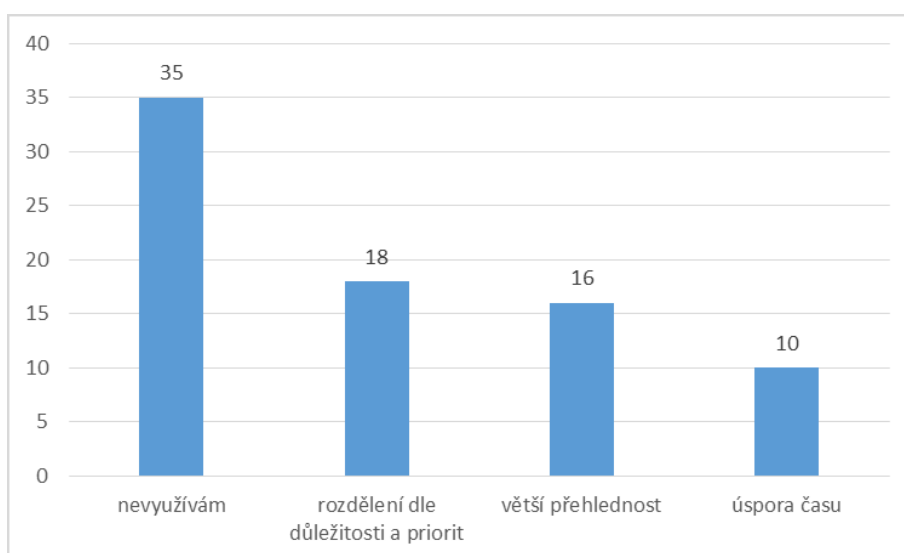
Zdroj: vlastní tvorba

Z uvedeného grafu vyplývá, že 35 ředitelů (37,6 %) mateřských škol nevyužívá ve své praxi žádnou z uvedených technik time managementu. 34 respondentů (36,6 %) využívá techniku ABC, tzn. rozdělení úkolů a činností dle priorit. 9 respondentů (9,7 %) využívá metodu

časového snímku, Eisenhowerovo pravidlo 7 respondentů (7,5 %), Paretovo pravidlo 5 respondentů (5,4 %). 3 respondenti (3,2 %) uvedli možnost jiná, kde uvádí: brainstorming, swot analýza, diář s prioritními úkoly, nebo „ráda bych nějakou techniku používala, ale neumím říkat ne“. Celkový počet odpovědí je větší než počet respondentů, někteří zvolili více možností, s výjimkou těch co zvolili odpověď ne, proto i relativní hodnoty se vztahují k celkovému počtu odpovědí. Téměř polovina respondentů (44,3 %) žádné plánovací techniky time managementu nevyužívá. Nejčastěji je u 36,6 % respondentů využívaná metoda ABC. Ostatní metody jsou v minimálním zastoupení.

Patnáctá otevřená položka v dotazníku zjišťovala jaký přínos má pro respondenty technika time managementu, kterou zvolili v minulé otázce.

Graf 15: Přínos technik time managementu



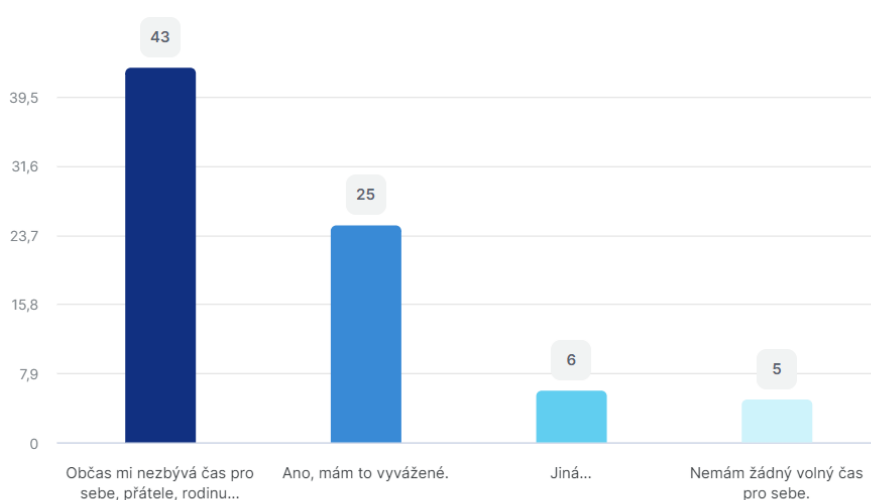
Zdroj: vlastní tvorba

Odpovědi byly roztrženy do výše uvedených kategorií. 35 respondentů (44,3 %) žádnou techniku time managementu nevyužívá. 18 respondentům (22,8 %) přináší lepší rozdělení úkolů a činností dle důležitosti a priorit. 16 respondentům (20,2 %) techniky time managementu přináší větší přehlednost a systematicčnost a 10 respondentům přináší (12,6 %) úsporu času.

Přestože téměř polovina (44,3 %) respondentů techniky time managementu nevyužívá, ostatní celkem rovnoměrně zvolili další 3 kategorie. Lze tedy říci, že ti, kteří techniky time managementu využívají, těm přináší jednu z tří výhod, tj. buď lepší rozdělení činností dle priorit, větší přehlednost nebo v neposlední řadě úsporu času.

Další otázka se ptala, zda respondenti dokáží skloubit svůj pracovní a osobní život.

Graf 16: Vyvážení pracovního a osobního života



Zdroj: vlastní tvorba

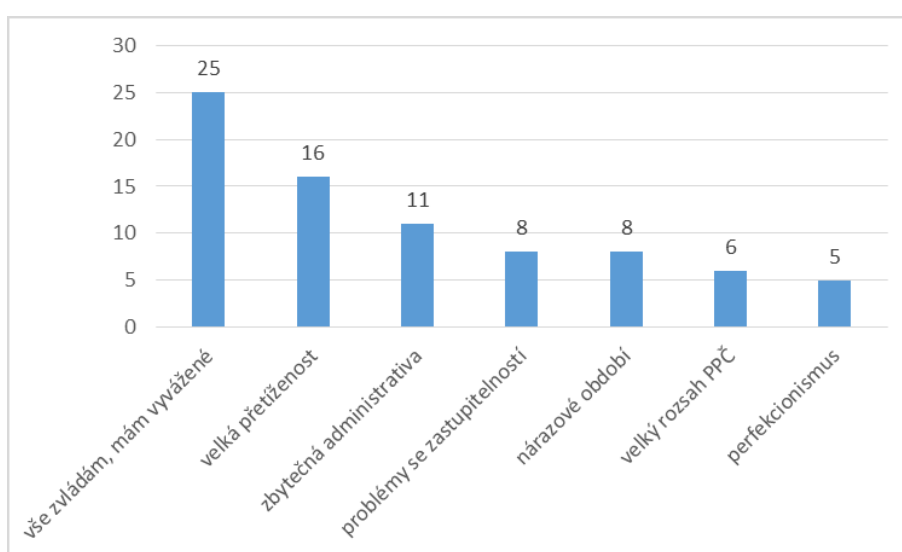
43 respondentům (54,4 %) občas nezbyvá čas pro sebe, rodinu a přátele. 25 respondentů (31,6 %) má oblast pracovního a osobního života vyváženou. 6 respondentů (7,6 %) uvádí možnost jiná, 5 respondentů (6,3 %) nemá žádný volný čas pro sebe. U možnosti „jiná“ respondenti uvádí:

- „Jsou dny, kdy mám čas jen pro sebe, pak zase období, kdy řeším jen školu.“
- „Jsem sama, čas rozděluji jen mezi práci a svá vnoučata.“
- „Neměla jsem žádný volný čas pro sebe, po špatné zkušenosti se snažím o vyváženost, zdraví a rodina je přednější.“
- „Snažím se.“
- „Rodina je pro mě na prvním místě, co není urgentní, musí počkat.“
- „Volila bych něco mezi ano a občas.“

Výsledky potvrdily, že více jak polovina (54,4 %) respondentů nedokáže správně skloubit svůj pracovní a osobní život a díky tomu jim občas nezbývá čas pro sebe, rodinu ani přátele. Pouze 31,6 % respondentů uvedlo, že má oblast pracovního a osobního života vyváženou.

Sedmnáctá otevřená otázka se snažila přijít na příčinu toho, proč se respondentům nedaří skloubit pracovní a osobní čas.

Graf 17: Příčina nevyváženosti pracovního a osobního času



Zdroj: vlastní tvorba

Odpovědi u této položky byly rozděleny do jednotlivých kategorií:

- Vše zvládám, mám to vyvážené.
- Velká přetíženost.
- Zbytečná a narůstající administrativa.
- Problémy se zastupitelností (nemám na koho delegovat).
- Nárazové období (uzávěrky, výkazy, termíny).
- Velký rozsah přímé pedagogické činnosti (PPČ).
- Perfekcionismus (raději si vše dělám sama).

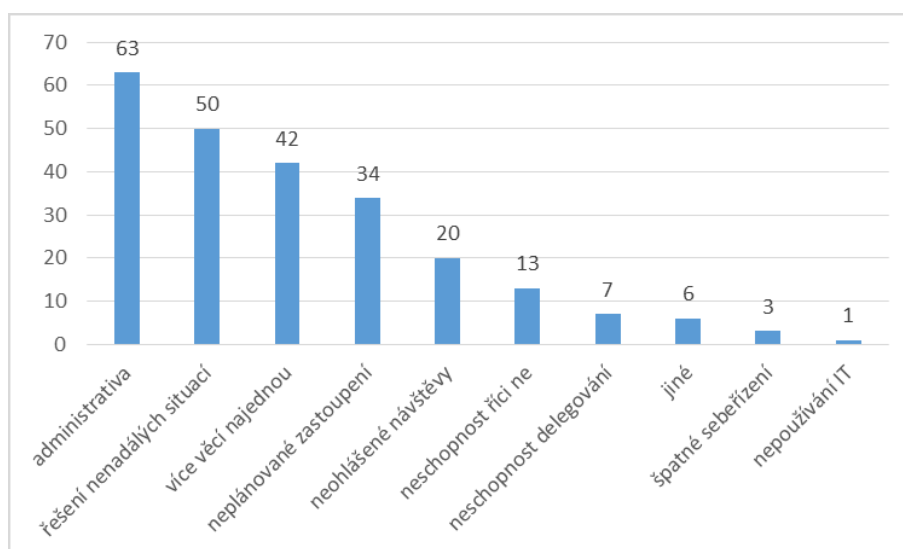
25 respondentů (31,6 %) vše zvládá skloubit, 16 respondentům (20,3 %) se nedaří skloubit pracovní a osobní čas díky velké přetíženosti, 11 respondentů (13,9 %) vidí příčinu ve

zbytečné a narůstající administrativě, 8 respondentů (10,1 %) má problémy se zastupitelností a jiným 8 respondentům (10,1 %) se nedaří skloubit pracovní a osobní čas v určitém nárazovém období. 6 respondentů (7,6 %) uvádí jako důvod velký rozsah přímé pedagogické činnosti a 5 respondentů (6,3 %) si raději vše dělá podle svého (perfekcionismus).

Z výsledků vychází, že pouze třetina respondentů (31,6%) zvládá skloubit pracovní a osobní čas. Ostatní uvádějí různé důvody, proč se jim to nedaří, ale obecně lze říci, že nejvíce respondentů (20,3 %) uvádí jako důvod velkou přetíženost.

Osmnáctá položka dotazníku zjišťovala od respondentů, zda dokáží vybrat tři největší „zloděje“ času z předem daných možností.

Graf 18: Zloději času



Zdroj: vlastní tvorba

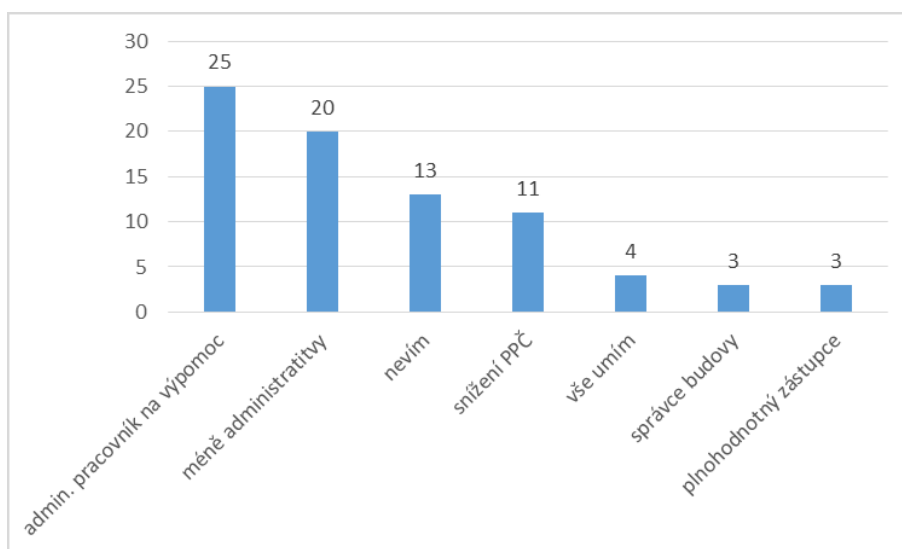
63 odpovědí (26,4 %) označilo jako největšího zloděje času administrativu, 50 odpovědí (20,9 %) řešení nenadálých situací, 42 odpovědí (17,6 %) práce na více věcech najednou, 34 odpovědí (14,2 %) neplánované zastoupení jiného pracovníka, 20 odpovědí (8,4 %) neohlášené návštěvy, 13 odpovědí (5,4 %) neschopnost říci ne, 7 odpovědí (2,9 %) neschopnost delegovat činnosti, 6 odpovědí (2,5 %) jiná, 3 odpovědi (1,3 %) špatné seberřízení, pracovní návyky, 1 odpověď (0,4 %) nevyužívání moderní IT techniky. U odpovědi „jiná“ byly uvedeny tyto odpovědi:

- „Málo schopných lidí pro úkoly spojené s řízením školy.“
- „Častá obměna dětí ve školce.“
- „Nedostatečný vhléd a rozdělení úkolů v MŠ.“
- „Zbytečné papírování z důvodu auditorských služeb.“
- „Zlepšit se v plánování.“
- „Dotazníky, statistika, neplánované i termínované úkoly současně.“

Jako tři největší „zloděje“ času respondenti označili na prvním místě administrativu (26,4 %), řešení nenadálých situací (20,9 %) a práce na více věcech najednou (17,6 %). Jelikož každý měl vybrat pouze 3 odpovědi, ale někteří vybrali 4, nelze počet odpovědí přímo srovnávat s počtem respondentů. Přesto výsledky poskytují celkem jasný obraz toho, co ředitelé považují za největší „zloděje“ času.

Další otevřená otázka se snažila přijít na to, co by podle respondentů mohlo přispět k lepšímu rozvrhnutí pracovního času.

Graf 19: Návrhy na zlepšení rozvrhnutí pracovního času



Zdroj: vlastní tvorba

Jednotlivé odpovědi u této otázky byly rozděleny do kategorií:

- Administrativní pracovník na výpomoc + další pracovník na zástupy.
- Méně administrativy.

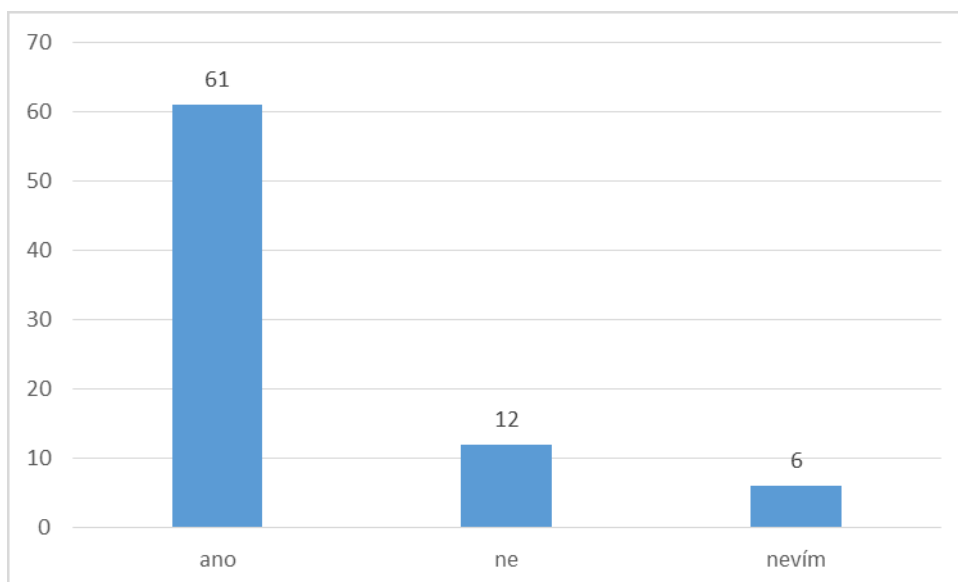
- Nevím.
- Snížení PPČ.
- Vše umím, mám v rovnováze.
- Správce budovy (staral by se o budovu a provozní záležitosti).
- Mít plnohodnotného zástupce.

Nejvíce, 25 respondentů (31,6 %) navrhuje, že k lepšímu rozvrhnutí pracovního času by přispěl administrativní pracovník na výpomoc, případně další pracovník na zástupy. 20 respondentů (25,3 %) navrhuje snížení administrativy. 13 respondentů (16,5 %) uvádí nevím. 11 respondentů (13,9 %) navrhuje snížení přímé pedagogické činnosti. 4 respondenti (5 %) vše umí a mají v rovnováze. 3 respondenti (3,8 %) chtějí mít správce budovy, který by se staral o budovu a provozní záležitosti a 3 respondenti (3,8 %) by uvítali možnost mít svého plnohodnotného zástupce.

Mezi návrhy na zlepšení rozvrhnutí pracovního času by respondenti nejvíce uvítali dalšího pracovníka na výpomoc nebo na zástup (31,6 %), a také snížení administrativy (25,3 %).

Dvacátá poslední otázka se zabývala tím, zda se u respondentů změnilo řízení času s délkou jejich praxe.

Graf 20: Řízení času a délka praxe



Zdroj: vlastní tvorba

Odpovědi byly rozděleny do tří kategorií: „ano“, „ne“ a „nevím“. 61 respondentů (77,2 %) uvádí „ano“ (např. „*ano lepší systém, vycytání chyb, s přibývajícím praxí mi spousta věcí zabere méně času, již se ze všeho nehroučím...*“). 12 respondentů (15,2 %) „ne“ a 6 respondentů (7,6 %) „nevím“, či nemůže posoudit z důvodu krátké praxe.

Výsledky jasně ukazují, že většina respondentů (77,2 %) uvádí, že s přibývajícím délkou praxe zvládá lépe řídit svůj pracovní čas.

3.5 Odpovědi na výzkumné otázky

Cílem výzkumu bylo zjistit časovou náročnost jednotlivých oblastí řízení ředitelů samostatných mateřských škol v Jihomoravském kraji. Identifikovat kritické oblasti řízení a navrhnout možná opatření k dosažení větší efektivity plánování času. K tomu bylo třeba získat odpovědi na stanovené výzkumné otázky:

1. Jak ředitelé využívají pracovní dobu?

Z výzkumného šetření bylo zjištěno, že více jak polovina (55,7 %) ředitelů veřejných samostatných mateřských škol v Jihomoravském kraji pracuje pravidelně přesčas, v největším zastoupení (87,5 %) jsou to ředitelé mateřských škol s délkou praxe do 1 roku. Pouze 8,9 % respondentů zvládá své naplánované činnosti v rámci své stanovené pracovní doby, v největším zastoupení se jedná o ředitele s délkou praxe od 6 do 12 let. Mezi činnosti, které jsou důvodem práce přesčas, je nejvíce uváděna administrativa (31 %). Ředitelé v rámci své pracovní doby musí časově rozvrhnout oblasti svého řízení jako lídr, manažer a učitel. 43,5 % respondentů uvádí jako nejvíce časově náročnou roli manažera. Role manažera je nejvíce časově náročná pro všechny respondenty s různou délkou praxe, v největším zastoupení (47,9 %) je opět uváděna u ředitelů s délkou praxe do 1 roku. Mezi činnosti, které ředitelům zabírají nejvíce času, jsou znovu nejvíce uváděny činnosti administrativní (43 %) a činnosti ekonomické (29 %). Pedagogické činnosti uvádí 6,33 % ředitelů jako nejméně časově náročné.

2. Jaké metody plánování času využívají?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř polovina (44,3 %) ředitelů samostatných mateřských škol v Jihomoravském kraji žádné plánovací techniky time managementu nevyužívá. Mezi ostatními respondenty je nejvíce využívána metoda ABC (22,8 %) tzn. rozdělení úkolů a činností dle důležitosti a priorit. Ostatní techniky time managementu (tzn. časový snímek, Eisenhowerovo a Paretovo pravidlo) jsou využívány jen v minimální míře. Ředitelé, kteří některé z plánovacích technik používají, mezi největší výhody uvádějí lepší rozdělení úkolů a činností dle důležitosti a priorit, větší přehlednost a v neposlední řadě úsporu času.

3. Co je kritickou oblastí řízení z hlediska využití času?

Dotazníkové šetření ukázalo, že téměř polovina respondentů (49,4%) označila oblast lídrovskou jako tu, na kterou jim ze své pracovní doby zbývá nejméně času. Respondenti nejčastěji uváděli vedení lidí, komunikaci, sdílení vize, strategické plány, motivaci, seberozvoj, ale i hospitace, porady, kontrolní činnost, pedagogické vedení atd. Přitom více jak polovina (51,9 %) ředitelů považuje tuto oblast za klíčovou pro rozvoj školy. Lídrovské činnosti jsou u 40,5 % respondentů uváděny jako jedny z nejdůležitějších pro rozvoj a chod školy. I při návrhu na ideální časové rozdělení jednotlivých rolí, by 38,1 % respondentů rádo upřednostnilo roli lídra a naopak omezilo roli učitele.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala time managementem ředitele mateřské školy. V teoretické části bakalářské práce byla nejprve představena osoba ředitele mateřské školy, jeho postavení ve škole, práva, povinnosti, kvalifikační předpoklady a kompetence, jednotlivé oblasti řízení a specifika práce, které spočívají především ve vykonávání několika rolí současně, a to role manažera, lídra a učitele. V další části je popisována oblast time managementu, jako jedna z důležitých součástí managementu, kterou by měl každý ředitel dobře znát. Je poukázáno na důležitost oblasti sebepoznání, práce s časem, využívání některých technik efektivního plánování času, oblast delegování, problematiku stresu a syndromu vyhoření.

V empirické části byla využita kvantitativní výzkumná metoda, konkrétně dotazníkové šetření. Jako respondenti byli osloveni ředitelé veřejných samostatných mateřských škol v Jihomoravském kraji.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit časovou náročnost jednotlivých oblastí řízení, stanovení kritických oblastí time managementu a navrnutí možných opatření k dosažení větší efektivity plánování času.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že pro 43,5 % respondentů je nejvíce časově náročná oblast manažerská. Všichni respondenti s různou délkou praxe, označili roli manažera jako nejvíce časově náročnou, v největším zastoupení (47,9 %) to byli ředitelé s délkou praxe do 1 roku. Mezi činnostmi, které ředitelům zabírají nejvíce času, jsou uváděny činnosti administrativní (43 %) a činnosti ekonomické (29 %). Více jak polovina (55,7%) ředitelů samostatných mateřských škol v Jihomoravském kraji nestíhá své naplánované činnosti v rámci své pracovní doby. Pravidelnou práci přesčas uváděli v největším zastoupení (49,7 %) respondenti s délkou praxe do 1 roku. Mezi činnostmi, které jsou důvodem práce přesčas, je nejvíce uváděna opět administrativa (31 %). Za nejvíce kritickou z hlediska času uvedli respondenti oblast lídrovskou. 49,4 % ředitelům zbývá na tuto oblast nejméně času, přitom více jak polovina (51,9 %) ředitelů považuje tuto oblast za klíčovou pro rozvoj školy. Lídrovské činnosti jsou u 40,5 % respondentů uváděny jako jedny z nejdůležitějších pro rozvoj a chod školy. I při návrhu na ideální časové rozdělení jednotlivých rolí, by 38,1 % respondentů rádo více upřednostnilo roli lídra a naopak omezilo roli učitele.

Lze tedy konstatovat, že cíl práce byl naplněn. Dle výzkumného vzorku ředitelů samostaných veřejných mateřských škol v Jihomoravském kraji, je nejvíce časově náročná oblast manažerská. Za nejkritičtější oblast z pohledu time managementu uvádí oblast lidrovskou, přičemž jsou si vědomi, že právě tato oblast řízení patří mezi klíčovou.

Co je tedy třeba udělat proto, aby měli ředitelé v mateřských školách dostatek času na všechny oblasti řízení? Jako návrhy na zlepšení situace více jak třetina ředitelů (31,6 %) uváděla především možnost přijmout dalšího pracovníka, ať už pedagogického či nepedagogického, kterého by využili na pomoc s velkým množstvím administrativy, případně se zajištěním zástupů. Dále by uvítali snížení administrativy, zmiňovali také snížení přímé pedagogické práce u dětí, možnost mít správce budovy či plnohodnotného zástupce. Z výzkumného šetření bylo dále zjištěno, že téměř polovina ředitelů (44,3 %) mateřských škol ve svém plánování a organizaci času nevyužívá techniky efektivního plánování času, část využívá techniku ABC, tj. rozdělování úkolů a činností dle priority a naléhavosti. Pouze třetina ředitelů (31,6 %) má vyváženou oblast pracovního a soukromého času, další dvě třetiny vidí problém především ve velkém přetížení ředitelů, přibývajícím množstvím administrativy, problémy se zastupitelností, nemožností delegování či velkým rozsahem přímé pedagogické práce. Mezi nejčastěji delegovanými činnostmi je u respondentů uváděna především administrativa. 21,5 % ředitelů by uvítalo delegování ekonomických činností.

Jak tedy zvládnout velké množství úkolů a činností v omezeném čase? Po shrnutí všech poznatků z teoretické části, z odborné literatury a praktických zkušeností ředitelů z výzkumné části, lze doporučit následující opatření:

- vybudovat stabilní a silný tým pracovníků
- mít dobře zvládnutou oblast sebepoznání, znát své silné a slabé stránky,
- znát některé techniky efektivního plánování času, umět využívat plánovacích pomůcek, absolvovat seminář zaměřený na time management,
- složitější a náročnější úkoly vykonávat ve svém produktivním čase,
- naučit se a využívat možnosti delegování,
- nezapomínat si plánovat kromě času pracovního i čas osobní.

Díky zpracování této závěrečné práce lze na vlastním příkladu autorky práce potvrdit, jak přínosné je např. zpracovat si vlastní časový snímek, co všechno se z něj dá vyčíst. Jak

důležité je mít všechny úkoly a činnosti zapsány a neustále na očích a nejlépe je mít roztríděné dle důležitosti a naléhavosti. Nejdůležitějším poznatkem je, že ředitel mateřské školy musí být hlavně v psychické a fyzické pohodě, to znamená, že nesmí zapomínat na sebe, na svůj čas pro rodinu, přátele a relaxaci. Jen spokojený ředitel může dosáhnout efektivnějších výsledků, a to nejen v oblasti time managementu.

Tato práce přináší vhled do problematiky time managementu, díky objasnění teoretických pojmů a zkušeností ředitelů z výzkumného šetření, může být doporučením, návodem či inspirací nejen pro začínající ředitele mateřských škol, ale pro všechny, kteří hledají časové rezervy a chybí jim dostatek času.

Seznam použitých informačních zdrojů

EGER, L., 2006. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Nakladatelství Fraus. ISBN 80-7238-538-6.

FEDERICOVÁ, M., 2019. *Mezinárodní srovnání ředitelů škol: české administrativní inferno*. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR, v. v. i., ISBN 978-80-7344-506-5.

GAVORA, P., 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Edice pedagogické literatury, ISBN 80-85931-79-6 [online] dostupné z: <https://docplayer.cz/46262871-Uvod-do-pedagogickeho-vyzkumu-peter-gavora.html>

GRUBER, D., 2009. *Time management: efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-211-6.

CHRÁSKA, M., 2010. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1369-4.

KNOBLACH, J., WÖLTJE, H., 2012. *Time management Mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada. ISBN. 978-80-247-4431-5.

KRUSE, K., 2019. *Moderní time management – Zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2958-4.

KŘIVOHLAVÝ, J., 2012. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství s. r.o. ISBN 978-80-7195-573-3.

LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J., 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7357-899-2.

PACOVSKÝ, P., 2006. *Člověk a čas – time management IV. generace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6982-0.

PISOŇOVÁ, M., 2011. *Kompetenčný profil manažera výchovno-vzdělávací instituce*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-402-7.

PLAMÍNEK, J., 2010. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3235-0.

- PLAMÍNEK, J., 2013. *Sebepoznání, sebeřízení a stres, Praktický atlas sebezvládnání*. Praha: Grada Publishing, a. s., ISBN 978-80-247-8475-5.
- PLAMÍNEK, J., 2018. *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-271-0629-5.
- POLÁŠKOVÁ, L., 2022. *Kompetence leadera školy, Marketingová komunikace v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-4770-0.
- SYSLOVÁ, Z. A kol., 2012. *Jak úspěšně řídit MŠ*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-976-0.
- ŠULEŘ, O., 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.
- ŠULEŘ, O., 2009. *100 klíčových manažerských technik. Komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2173-3.
- TROJAN, V. a Z. SVOBODOVÁ, 2019. *Subjektivní vnímání proměny role ředitele školy a obtížné prvky výkonu této profese v současné době. Pedagogická orientace*. 29 (2). ISSN 1211-4669.
- TROJAN, V., 2018. *55 úvah o českém školství aneb Mým kapitánům*. Praha: Wolters Kluwer., ISBN 978-80-7598-145-5.
- TROJAN, V., 2021. *Ředitel školy: uvažování o vyvažování života ředitelů škol*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-009-7.
- TROJAN, V., TROJANOVÁ, I., TRUNDA, J., 2016. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-868-4.
- TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-842-1.
- TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-258-2.

TURECKIOVÁ, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-6207-4.

UHLIG, B., 2008. *Time management – Staňte se pánem svého času*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2661-8.

VEBER, J. a kol., 2021. *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Jesenice: Ekopress s.r.o. ISBN 978-80-87865-69-9

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-6871-7.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s r.o., ISBN 978-80-7261-232-1.

Právní předpisy:

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků [online]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-75>.

Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání [online]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-14>.

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků [online]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-317>.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

Zákon č. 513/1991Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů [online]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>.

Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů [online]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>.

Zákon č. 563/ 2004 Sb., zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů [online]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>.

Zákon č. 89/2012Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů [online]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

Seznam příloh

Příloha 1 dotazník

Seznam obrázků

Obrázek 1: Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy

Obrázek 2: Eisenhowerův princip

Obrázek 3: Paretovo pravidlo

Seznam grafů

Graf 1: Počet tříd v mateřské škole

Graf 2: Délka praxe ředitele MŠ

Graf 3: Rozdělení rolí v rámci pracovní doby

Graf 3a: Rozdělení rolí dle délky praxe, nyní

Graf 4: Ideální rozdělení rolí

Graf 4a: Ideální rozdělení rolí dle délky praxe

Graf 5: Klíčová role pro rozvoj školy

Graf 6: Zvládání naplánovaných činností v rámci své pracovní doby

Graf 6a: Zvládání naplánovaných činností dle délky praxe

Graf 7: Práce přesčas – nejčastější činnosti

Graf 8: Časová náročnost jednotlivých oblastí řízení

Graf 8a: Řazení oblastí dle časové náročnosti

Graf 9: Činnosti, na které zbývá nejméně času

Graf 10: Činnosti, které zabírají nejvíce času

Graf 11: Nejdůležitější činnosti

Graf 12: Nejčastěji delegované činnosti

Graf 13: Činnosti, které by měly být delegovány

Graf 14: Techniky time managementu

Graf 15: Přínos technik time managementu

Graf 16: Vyvážení pracovního a osobního života

Graf 17: Příčina nevyváženosti pracovního a osobního času

Graf 18: Zloději času

Graf 19: Návrhy na zlepšení rozvrhnutí pracovního času

Graf 20: Řízení času a délka praxe

Příloha 1 – Dotazník pro ředitele mateřské školy – time management

Vážení ředitelé mateřských škol, jmenuji se Lenka Kohoutková a jsem studentkou 3. ročníku kombinovaného bakalářského studia Školský management na UK v Praze. Zároveň pracuji rovněž jako ředitelka jednotřídní MŠ. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku na téma time management ředitelů MŠ. Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi budou využity pouze pro potřeby výzkumu k bakalářské práci. Předpokládaný čas k vyplnění dotazníku je cca 15 min. Předem velice děkuji za Váš čas a ochotu.

1. Kolik tříd má mateřská škola, kterou řídíte?

(vyberte jednu odpověď)

- 1 – 2 třídy
- 3 – 4 třídy
- 5 – 6 tříd
- 7 a více

2. Kolik let vykonáváte funkci ředitele školy?

(vyberte jednu odpověď)

- do 1 roku
- do 6 let
- do 12 let
- více než 12 let

3. Zkuste rozdělit, kolik času ze své pracovní doby nyní věnujete roli učitele, lídra, manažera?

(celkový součet 100 %)

- Učitel (přímá + nepřímá pedagogická činnost)
- Lídr (sdílení vize školy, vedení lidí, strategické plány, motivace, pedagogické vedení...)
- Manažer (plánování, organizování, rozhodování, kontrola...)

4. Navrhněte dle Vás ideální časové rozdělení rolí učitele, lídra, manažera.

(Celkový součet 100 %)

- Učitel
- Lídr
- Manažer

5. Kterou roli považujete za klíčovou pro rozvoj školy?

6. Zvládáte všechny své naplánované pracovní činnosti v rámci své stanovené pracovní doby?

(vyberte jednu odpověď)

- Ano, vždy
- Většinou ano, občas si práci nosím domů
- Ne, pracuji pravidelně přesčas

7. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „občas“ nebo „pravidelně“ pracuji přesčas, uveďte, o jaké činnosti se nejčastěji jedná.

8. Která oblast řízení Vám zabírá nejvíce času? Seřad'te v pořadí 1 nejvíce, 4 nejméně.

- Manažerská oblast (plánování, organizování, rozhodování, kontrola...)
- Ekonomická oblast (faktury, pokladna, účty, administrativa, statistiky...)
- Lídrovská oblast (vedení lidí, sdílení vize, strategické plány, motivace, komunikace...)

9. Na které činnosti, které považujete za nutné pro chod a rozvoj školy, Vám zbývá nejméně času?

10. Které činnosti Vám zabírají nejvíce času?

11. Které činnosti jsou dle Vás nejdůležitější?

12. Které činnosti nejčastěji delegujete na své spolupracovníky?

13. Které činnosti by dle Vás měly být delegovány?

14. Využíváte ve své praxi některou z uvedených technik time managementu?

(vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Eisenhowerovo pravidlo (rozdělení úkolů a činností dle důležitosti a naléhavosti, 4 kvadranty)
- Paretovo pravidlo (80 % výsledků vychází z 20 % úsilí, slouží k lepšímu využití času a vynaloženého úsilí)
- Metoda ABC (rozdělení úkolů dle priorit A-nejvyšší důležitost, C-nejmenší důležitost)
- Časový snímek (denní záznam všech činností, včetně pracovního i osobního času, slouží k analýze času a efektivnějšímu využívání času)
- Ne
- jiná

15. V případě, že ano, stručně popište, jaký má pro Vás přínos.

16. Dokážete skloubit svůj pracovní a osobní život?

(vyberte jednu odpověď)

- Ano, mám to vyvážené
- Občas mi nezbývá čas pro sebe, přátele, rodinu
- Nemám žádný volný čas pro sebe
- Jiná

17. V případě, že se Vám nedaří skloubit pracovní a osobní čas, dokážete popsat příčinu, proč nebo co je důvodem?

18. Dokážete vybrat 3 největší „zloděje času“?

(vyberte tři odpovědi)

- Administrativa
- Neschopnost delegovat činnosti
- Špatné sebeřízení, pracovní návyky
- Řešení nenadálých situací
- Nevyužívání moderní IT techniky
- Práce na více věcech najednou
- Neohlášené návštěvy
- Nejasné stanovení důležitosti a priority
- Neschopnost říci ne
- Neplánované zastoupení jiného pracovníka
- jiná

19. Zkuste navrhnout, co by dle Vás přispělo k lepšímu rozvrhnutí Vašeho pracovního času?

20. Změnilo se Vaše řízení času s délkou Vaší praxe ve funkci?