

**Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2014

Mgr. Anna Vršecká

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Mgr. Anna Vršecká**

**Časový snímek ředitele základní školy**  
**Time frame of elementary school principals**

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: B SMG

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D

Rok 2014

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předkládaná závěrečná bakalářská práce je mým vlastním autorským dílem a vypracovala jsem ji sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze 1. 4. 2014

.....  
Podpis

Mgr. Anna Vršecká

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce Mgr. Ireně Lhotkové, Ph.D. za její pomoc při vytváření struktury i obsahu práce a za věnovaný čas při konzultacích nad vznikajícím textem této práce. Dále bych chtěla poděkovat ochotným kolegům za vyplnění časových snímků své pracovní doby, díky nimž jsem mohla uskutečnit výzkum této práce. A ještě jedno poděkování těm, kteří mne podpořili při tvorbě práce, případně zapůjčili potřebnou literaturu nebo mne upozornili na zajímavé odkazy, z kterých jsem čerpala.

**Abstrakt:**

Závěrečná bakalářská práce se zabývá technikou, která slouží ke zjištění rozložení jednotlivých aktivit v rámci dne. Tato analytická technika je známa pod názvem „časový snímek“. V práci je tato technika popsána nejen teoreticky včetně krátkého seznámení s ostatními manažerskými technikami vedoucími ke zvýšení efektivity práce ředitelů základních škol, ale je zde i ukázka praktického výzkumu. Formou speciálního dotazníku jsou zde zjištěny a zpracovány časové snímky pracovního dne několika ředitelů základních škol, včetně části jejich osobního času mimo pracovní dobu. Jsou zde navrženy postupy v obraně proti zlodějům času a zefektivnění každodenních pracovních návyků ředitele ZŠ. Tento text poukazuje na provázanost jednotlivých manažerských technik s oblastí timemanagementu a přináší inspiraci ředitelům základních škol, jak efektivněji využívat svůj čas.

**Klíčová slova:** časový snímek, time management, ředitel základní školy, zloději času, manažerské činnosti, efektivita, mastermind skupina, filozofie Wabi Sabi, life management

**Abstracts:**

This bachelor's thesis concerns the technique intended to determine the distribution of individual activities during the day. This analytic technique is known as the „time frame“. In this thesis, the technique is described not only theoretically, including the short overview about the alternative managers' techniques resulting with the better effectivity of elementary school principals' work. The thesis contains also a demonstration of practical research. Having the form of a special questionnaire, the time frames of a few elementary school principals are identified and processed, including the part of their personal time, i. e. not within the working hours. The proposed procedures should protect against the time thieves, as well as increase the effectivity of daily working habits of the elementary school principal. This thesis shows the interconnection of individual managers' techniques with time management field and brings inspiration to elementary school principals on how to use their time more effectively.

**Keywords:** time frame, time management, elementary school principals, time thieves, managers' activities, effectivity, a mastermind group, philosophy of Wabi Sabi, life management

## **Obsah:**

Úvod.....	6
-----------	---

## **I. Teoretická část**

1. Časový snímek.....	8
1.1 Vymezení pojmu.....	8
1.1.1 Tvorba časového snímku.....	9
1.2 Efektivita.....	10
1.3 Základní principy time managementu IV. generace.....	14
2. Ředitel ZŠ a jeho činnosti.....	16
2.1 Role ředitele školy.....	20
2.1.1 Manažerské činnosti.....	22
2.1.2 Činnosti ředitele ZŠ jako lídra.....	24
2.1.3 Činnosti ředitele ZŠ jako vykonavatele.....	25
2.2 Osobní čas.....	26
3. Faktory ovlivňující nedostatek času.....	27
3.1. Endogenní zloději času.....	29
3.2. Exogenní zloději času.....	30

## **II. Empirická část**

4. Praktické využití časového snímku.....	31
4.1. Cíl výzkumu, výzkumné otázky a postupy .....	31
4.2. Předvýzkum.....	33
4.2.1. Výběr respondentů.....	33
4.2.2. Tvorba seznamu činností.....	34
4.3. Tvorba časového snímku.....	36
4.4. Vyhodnocení a závěry výzkumu.....	37
Závěr.....	41
Seznam pramenů a literatury.....	44

# Úvod

V současné hektické době se často zmiňujeme o nedostatku času. Několikrát týdně se vmlouváme, že nezvládáme vše, co jsme si naplánovali. Nedokážeme si udělat čas sami na sebe, svoji zábavu, zanedbáváme svoji rodinu, domácnost a nemáme čas na své přátele. Pracovní povinnosti „doháníme“ po pracovní době nebo o víkendu. Neodpočíváme dostatečně, nestihneme se v klidu najíst, děláme častěji chyby a vystavujeme svůj organismus různým zdravotním rizikům, způsobených stresem. To vše svědčí o tom, že si mnozí z nás neumí svůj čas na práci, zábavu a odpočinek dobře zorganizovat. Pokud si uvědomíme, kolik času věnujeme té či oné činnosti, máme zpoloviny vyhráno.

Právě ke zjištění časové náročnosti všech činností, které v průběhu dní v týdnu děláme, slouží časový snímek. Z něj lze následně odvodit mnohé prostoje, zbytečné mrhání vzácným časem a vyhodnotit, co nám pohlcuje nejvíce času. Je třeba se nad sebou zamyslet, změnit svůj režim a své návyky, tak abychom nemuseli dodělávat práci večer, o sobotách a nedělích, zkrátka po pracovní době. Je to jedna z metod v oblasti time managementu. Umožňuje vytvořit si přehled o čase, který „vyplýváme“ zbytečně nějakou činností, kterou by bylo možno delegovat na někoho jiného, například na zástupce ředitele, na vedoucího metodického sdružení, nebo na výchovného poradce, či na některého z koordinátorů a další podřízené pracovníky. Nebo tím, že se některými méně důležitými činnostmi zabýváme příliš dlouho. Někdy nedokážeme odmítnout a jasně říci „ne“. To všechno a mnohé další faktory nás zdržují, rozptylují a vyrušují od práce, kterou bychom měli dělat přednostně. Tyto činitele shrnu v kapitole zloději času.

Bakalářskou práci jsem rozdělila na dvě hlavní části, na část teoretickou a empirickou. V teoretické části je objasněn pojem časový snímek a čtyři různé způsoby tvorby časových snímků. K čemu slouží, jak se vytváří a jak se s ním pracuje. Dále jsou zde popsány jednotlivé činnosti ředitele základní školy, které dělá v roli manažera (plánování, rozhodování, kontrolování,...), lídra a vykonavatele (výuka žáků, příprava na ni,...) i „osobní“ činnosti týkající se rodiny, zdraví, hygieny, volnočasových aktivit a zájmů. Taktéž jsou zde popsáni již zmínění

zloději času, které odlišují podle toho, zda vychází z nás (zmatky v prioritách, neorganizovanost, zbytečně dlouhé bezvýznamné rozhovory, odsouvání úkolů, nerozhodnost, bezmyšlenkovité sledování médií, káva, cigarety, zbytečný perfekcionalismus, příliš dlouhé a časté porady, neschopnost odmítnout či delegovat činnost...) nebo ty, které přichází z vnějšího prostředí (bezvýznamné schůzky, vyrušování od ostatních, čekání na opozdilce, čekání na úřadech,...).

V empirické části je popsán výzkumný problém a výzkumné otázky a poté zpracován a vyhodnocen kvantitativní výzkum. K tomuto účelu jsem vytvořila speciální dotazník respektive formulář, do kterého respondenti z řad ředitelů základních škol zapisovali po celý pracovní týden od 6,00 hodin do 19,00 hodin veškeré své činnosti v průběhu jednotlivých dní v běžném pracovním týdnu.

Základní cíl mé bakalářské práce je popsat techniku tvorby časového snímku a vytvořit přehled o čase, který ředitelé základních škol věnují jednotlivým činnostem v průběhu jednoho pracovního týdne. Tato metoda se nazývá časový snímek. V práci tuto techniku analýzy času představím a přiblížím její využití veřejnosti z řad ředitelů základních škol, ať už jsou jimi začínající manažeři nebo i ti „ostřílení“, také studentům školského managementu, případně i ostatním, kteří si nevědí rady s tím, jak uspořádat svůj čas. Zkrátka všem, kteří se chtějí zbavit některých návyků, které je brzdí v osobnostním rozvoji, chtějí změnit svá paradigmatata, omezit prokrastinaci a chtějí mít více času na svoji práci, své koníčky, na relaxaci i na svoji rodinu a přátele.

# I. Teoretická část

## 1. Časový snímek

*Zasej smysl pro čas, sklidiš čas pro smysl. (Jiří Plamínek)*

Časový snímek, jak už je z názvu patrné, má souvislost s časem. Čas je velice zvláštní fyzikální veličina, u které, přestože plyne stále stejně, se nám zdá, že tomu tak není. Můžeme to pozorovat většinou u činnostech, které nás baví. Tam nám čas „utíká rychleji“. Ale naopak u některých nepříjemných věcí, které bychom nejraději nedělali nebo je odkládáme na později, zkrátka děláme to s nimi jako známý brouk, vruboun posvátný, se svojí kuličkou, u těch se zdá, jakoby čas „běžel pomaleji“. Ve skutečnosti tomu tak však není. Rok má stále 365 a čtvrt dne, den má 24 hodin, hodina 60 minut a každá minuta 60 sekund. Schopný manažer by měl vědět, jak efektivně čas vynakládá. Časový snímek je pomůckou, jak to zjistit. Kombinuje pozorování s technikou zaznamenávání všech činností v určitém období. Manažer sám do předem připraveného archu zaznamenává pracovní činnosti, které během dne vykonává. Do přehledu jsou zahrnovány buď všechny úkoly, nebo pouze vybrané pracovní činnosti (např. ty, které z časového hlediska tvoří největší část náplně práce), anebo pouze události, které manažer považuje za kritické incidenty.

### 1.1 Vymezení pojmu

Časový snímek je jednou z tradičních metod určení spotřeby času během dne. Pacovský (2006, str. 155) se zmiňuje o tom, že „z hlediska času je třeba se podívat pravdivě, bez iluzí na to, jak svůj život žijeme, jak trávíme svůj čas. Jde o to, abychom za určitý úsek (například dva týdny) získali poměrně přesný obrázek toho, jak jsme strávili čas a jak nám při tom bylo – tzn. kterým činnostem a jak dlouho jsme se věnovali. Zajímá nás čas jako takový, proto se nebudeme omezovat pouze na zaměstnání, ale zahrneme do svého průzkumu také život soukromý. Pro sledování si vybereme období odpovídající našemu běžnému životnímu rytmu (ne dovolenou, nemoc, ...)“.

Pomocí časového snímku, jehož tvorba je sama o sobě časově náročná, získáme tudíž přehled o tom, jak efektivně trávíme svůj pracovní i osobní čas, identifikujeme faktory, které působí negativně, a nalezneme opatření vedoucí ke zlepšení našeho hospodaření s časem.

### 1.1.1 Tvorba časového snímku

V období, kdy se učíme řídit svůj čas a nemusíme být nutně řediteli ZŠ, je dobré pořádat si časový snímek svého pracovního týdne.

*Pokud chcete podle Prášilové [on line] „posoudit, jak efektivně hospodaříte s časem během výkonu své řídicí práce, potřebujete si především zjistit které činnosti, kdy, jak dlouho a v jaké struktuře vlastně vykonáváte. K tomuto účelu je vhodné si vypracovat tzv. autosnímek pracovní doby. Autosnímek pracovní doby je pracovníkem vedený záznam o všech činnostech, které v průběhu pracovní doby vykonává, včetně údajů o době, po kterou tyto činnosti vykonává. Pro účely sebereflexe by Vám mohl stačit autosnímek v rozsahu jednoho pracovního týdne (autosnímek týdenní pracovní doby).“*

V průběhu tohoto týdne, který volíme tak, abychom se zabývali běžnými činnostmi, zaznamenáváme každou činnost, kterou děláme do záznamového archu. Včetně doby, po kterou ji děláme. U každé této činnosti lze taktéž barevně zaznamenat, jaké v nás práce vyvolávala pocity. Po skončení zaznamenávání na archy, pak získáme přehled o době strávené jednotlivými činnostmi. Všimneme si, jak „líný“ byl náš pondělní rozjezd, či jsme promrhali den čekáním nebo naopak, zda jsme využili každou volnou chvíli k tomu, abychom se věnovali organizaci, vyučovali, plánovali, řešili důležité věci s žáky, s jejich rodiči, podřízenými, či získávali užitečné informace v oboru nebo kontrolovali zaměstnance.

O tvorbě časového snímku pracovní doby se též zmiňuje Rychtařík (1969) v sociologickém časopise Czech Sociological Review. Píše o tom, že „*mnohem reálnějším způsobem zkoumání časového rozpočtu jsou časové snímky*“. Popisuje celkem 4 techniky jejich tvorby:

- **Technika „popisu činnosti“** – respondent do rubriky „od – do“ zapisuje chronologicky činnosti určitého časového období (např. 24 hodin), a to vždy s určitou přesností. Například zaznamenává činnosti, které trvaly nejméně 15 minut (využíváno ve výzkumech času v jednotkách Československé lidové armády).
- **Technika „vyjmenování aktivit“** – respondent dostává formulář vyjmenovaných aktivit a odpovídá na otázku, kolik času věnoval jednotlivým činnostem (využíváno v šetřeních Státního ústavu statistického).
- **Technika „rozvrhu hodin“** – do formuláře s časovými údaji respondent volně vyplňuje aktivity, které realizoval v průběhu analyzovaného období (tento způsob šetření ověřoval mezi jinými např. Miroslav Disman).
- **Technika „proškrtávání“** – do formuláře, na němž jsou ve sloupcích vyjmenovány aktivity, a v řádcích je uveden časový údaj, respondenti provádí záznam proškrtáváním (využíváno ve výzkumech Joffre Dumazediera).

## 1.2 Efektivita

Vzhledem k tomu, že z časového snímku zjistíme, jak hospodaříme s časem, je důležité vědět, zda ho využíváme skutečně efektivně. Co je to efektivita? Slovník environmentálních výrazů uvádí tuto definici efektivity [on line] : *„Efektivita označuje dosažení požadovaných výsledků s minimálním výdajem použitých zdrojů, např. energie, materiálu, času, peněz. Porovnávané veličiny nemívají stejný rozměr.“*

Cizím slovem efektivita či efektivnost, jak je uvedeno ve slovníku ekonomie [on line] též *„vyjadřujeme praktickou účinnost nějaké (jakékoliv smysluplné) lidské činnosti, nejčastěji pak lidské práce. Jinými slovy, jedná se o souhrnné vyjádření*

*konkrétního účinku nějakého efektu nebo i vícera různých vzájemně působících efektů. V běžné praxi se používá zejména sousloví hospodářská efektivita, ekonomická efektivita nebo pedagogická efektivita. Efektivita pak obvykle bývá hlavním kritériem při posuzování úspěšnosti. “*

Efektivita podle obou těchto definic velmi úzce souvisí s produktivitou a hospodárným využíváním dostupných prostředků, ale nejde jen o to dokončit úkoly, je třeba dokončit ty správné úkoly. Výsledek je v tomto případě vždy důležitější než čas, který jim věnujeme. Chceme-li být efektivnější, vezměme si příklad z podnikatelské sféry. Manažeři světových firem věnují dostatek času osobnímu rozvoji a učí se být efektivní. Ranní zprávy společnosti GoldenGate CZ a. s., ve kterých se prezentují svými radami a tipy přední manažeři velkých světových firem, jsou zajímavé nejen z hlediska marketingu, ale i z hlediska time managementu. Po zažití těchto rad bude časový snímek pracovního dne rozhodně podstatně změněn. Článek je dostupný též v magazínu FC a na webových stránkách FirstClass.cz [on line].

Casanova (2013) zde uvádí 13 způsobů, které popisuje nejmladší dcera nejbohatšího Evropana (majitel Inditexu) Marta Ortega Pérez a vystihují podstatu efektivity. Zde je výběr několika z nich, které považuji za hlavní, a reálně využitelné i v mimopodnikatelské sféře:

- ***Být ranní ptáče*** – tento tip se doporučuje, ne proto, aby se stihlo více věcí, ale aby se stihlo nabrat více energie do rezervoáru sil. V této době ještě nekřičí děti, nezvoní telefony, není zhuštěná doprava. V tomto čase je možno si chvílku klidně popřemýšlet, rozplánovat den, zacvičit si nebo si vypít uklidňující šálek kávy. Cílem je zlepšit si koncentraci na denní výkon. Ne všem tento čas ovšem vyhovuje – záleží na osobním biorytmu.
- ***Usilovat o zpětnou vazbu*** – žádat od svých podřízených hodnocení své osoby. Tento tip není míněn jako atentát na naše ego, ale takto lze odhalit slabiny, které jsme dosud nezaznamenali a ostatní si jich všimli. Mohou nás tahat zpět a brzdit v kariéře.

- ***Psát si seznam úkolů*** – je vhodné si seznam úkolů přenést z hlavy na papír nebo do diáře či telefonu. Jednak hlava slouží k roztáčení myšlenek a ne k jejich zadržování, a pak také škrtní splněných úkolů doprovází pocit uspokojení.
- ***Stanovovat si priority*** – tento tip dokáže ušetřit velké množství času, zvláště pokud nemáte dostatek času na svoje záliby. Úkoly, které zvládnou jiní (zástupce ředitele, učitelé, ekonom/ka, hospodář/ka, školník,...) se naučte delegovat a nepodstatné zcela eliminovat.
- ***Provést to hned*** – Odkládat úkoly, vymlouvat se je snadné, ale ony se nahromadí a budou rozleptávat naši sebedůvěru nebo se stane, že na ně úplně zapomeneme.
- ***Nastavovat si krátkodobé cíle*** – je to způsob, jak být stále motivován. Dosahují se daleko snadněji než velké sny a udržují nás ve střehu. Je daleko příjemnější splnit malý závazek každý den, než velký jednou za rok.
- ***Udržovat pořádek*** – naučíme-li se řešit problémy ihned, přestaneme mít stůl zavalený starými ležstvy, přehled bude i v naší hlavě a umožníme naší mysli, aby byla rychlá a trénovaná.
- ***Odpočívat*** – odpočinek je důležitá činnost každého z nás, je třeba načerpat nové síly. Odpočívat lze více způsoby a je vhodné je kombinovat během dne. Dostatek spánku, 10 minut spánku po příchodu z práce, relaxace v době čekání na schůzku nebo na úradě a siesta po jídle, kdy je člověk beztak nevykonný, protože se krev i z mozku, stahuje do žaludku, aby podpořila trávení.

Další ze způsobů, jak efektivně využívat čas je velmi starý, pochází od Andrewa Carnegieho a popsal ho Napoleon Hill již v roce 1928. Kubera a Trojáněk

(2012) ho uvádějí mezi svými 33 tipy pro lepší osobní time management a ještě mnohé další.

- **Čerpejte nové poznatky** – víc hlav víc ví. Načerpejte nové poznatky a podělte se o ty své v rámci **mastermind skupiny**, s níž se pravidelně setkáváte a rozebíráte problémy a jejich řešení (ředitelské porady a setkání se zřizovatelem jsou v tomto případě také přínosem). Ušetříte čas vymýšlením vlastního řešení, když jiní členové mají s podobným problémem již určité zkušenosti.
- **Aplikovat Paretovo pravidlo** - kde to jen jde. Soustřeďte se na 20% vybraných činností, které vám přinesou 80 % výsledků. Koncentrujte se na to, co umíte nejlépe a čím můžete sobě a svému okolí přinést největší užitek.
- **Naučit se psát všema deseti** - budete psát rychleji, s méně chybami a menší únavou. Ušetříte tak spoustu času a nervů.
- **Naučit se rychločtení** - osvojte si techniky racionálního čtení, díky kterým budete číst rychleji, s větším porozuměním textu a zapamatováním, pohotověji.
- **Práce s e- mailovou schránkou** - naučte se efektivně pracovat s e-mailovou schránkou. E-mail je dnes nejběžnější elektronický komunikační prostředek. Jak často jej kontrolujete? Redukujte počet příchozích e-mailů, mějte pořádek v e-mailové schránce a využívejte spamových filtrů i dalších softwarových vychtávek.
- **Úkoly zpracovávat v kontextech** - pište si seznamy věcí, které potřebujete vyřídit ve městě, při nákupu, po telefonu, na bankovním účtu, při diskuzi s kolegou... Tyto činnosti seskupujte a udělejte najednou.
- **Dělat věci co nejlépe** – pokud něco uděláte jen napůl nebo nepořádně, budete muset věnovat další čas předělávání a upravování takto

zpracovaných věcí. Když je neuděláte nyní dobře, kdy jindy si najdete čas je předělat podle vašich původních představ?

A ještě jeden tip, na který nelze zapomenout, využívat moderní techniku a technologie, které nám čas šetří. Informovanost je v dnešní neustále se zrychlující době velmi důležitá. Vzdělávat se lze dnes již na dálku formou webinářů, videokonferencí apod. Všechny tyto tipy jsou užitečné pro zefektivnění práce z časového hlediska.

### 1.3 Základní principy time managementu IV. generace

V této pasáži se budu zabývat pouze time managementem IV. generace. Neboť se toto pojetí nezabývá pouze dogmatickým plněním cílů a dosahováním skvělých výsledků. Ale především cestou, jak k nim dojít a jak spojit zájem člověka se zájmem organizace tak, aby z toho měl prospěch ředitel i škola, na které působí. Přijetí těchto principů představuje podle Krajčiové (2010) vytvoření nového životního stylu, jehož základem je těchto 5 výchozích zásad:

- *„Člověk je víc než čas – výsledky nedosahujeme striktnějším plánováním, ale kromě práce samotné také péčí o vlastní spokojenost, kondici, pracovní pohodu. Spokojenější, motivovanější a vyrovnanější člověk díky své výkonnosti automaticky pracuje lépe. Od soustředění na úlohy přenáší pozornost na celý kontext života: efektivitu, vztahy, kondici a spokojenost.*
- *Cesta je víc než cíl - Zahledění do budoucnosti, na cíle, často znamená, že podceňujeme kvalitu dní, které k cíli vedou. A to je chyba. Splnění cíle může trvat i několik let, proto je důležité věnovat pozornost každému dni, který prožíváme. Většina lidí se snaží mít nejprve peníze, vzdělání, byt, večeri, vzhled, kariéru. A potom se může stát tím, kým chce skutečně být. To je nekonečné, lepší je být, než mít. V praxi to znamená naplňovat dva aspekty:*
  - *zaměřit se na prožívání spíše než na cíle*
  - *orientovat se na výsledky (CO?), spíše než na činnosti (JAK?)*

- **Zevnitř je více než zvenku** – Úspěch v jakékoliv oblasti je podmíněn osobní kvalitou. Úspěch není jen záležitostí znalostí, zkušeností a dovedností v daném oboru, ale souhrou pevného základu (charakteru) a návyků (chování), která z toho vyplývá. Ve stresových situacích nestačí pouze vědět, jak bychom se zachovali, protože naše vlastnosti a z nich vyplývající návyky v emočních chvílích zákonitě vítězí. Jedinou možností je proto náš růst, což je změna návyků. Není to působení zvenčí, ale pomalá vnitřní proměna, abychom postupným směřováním k celistvosti sami aktivně konali, namísto toho, aby jiní rozhodovali za nás. Pokud si myslíme, že štěstí přijde od vnějších věcí, nebo od jiných lidí, nikdy se nedočkáme. Jediná cesta je zevnitř ven. Štěstí začíná uvnitř.
- **Pomalů je víc než rychle** – Když je řešení potíží v nás, tak rychlost a velká řešení nefungují. Každý z nás je svým lékařem a bude podporovat ty léčivé síly, které v sobě má. Pokud se dosud proces změny děl samovolně, je možné převzít odpovědnost a tento proces držet alespoň částečně pod kontrolou. Stačí se uvést do pohybu. Tisícikilometrová pouť začíná prvním krůčkem. Pokud si na růst zvykneme, je zajímavější než trvalý stav. Stačí začít na sobě pomalu pracovat a další vhodné náměty přijdou samy. Zákon neustálé proměny říká, že vše se neustále mění nezávisle na tom, zda si to přejeme, nebo ne. Při zaměření na sebe to znamená: Buď se zlepšujeme, nebo zhoršujeme. Každý okamžik nevyužitý pro zlepšení pracuje proti nám. Nechce to mnoho, ale to málo chce trvale. Postupné, drobné, nenásilné změny naší činnosti budou mít dlouhodobě trvající výsledek.
- **Celek je víc než část** - Většina lidí se snaží zkultivovat svůj pracovní čas. Neuvedomuje si, že i ten soukromý podléhá stejným zákonitostem. Je ho třeba také zahrnout do svého uvažování. “

Tyto principy mají mnoho společného s podstatou efektivity, umožňují tedy udělat si čas i na sebe a nejen na práci.

V souvislosti se studiem dostupné literatury v oblasti Time managementu mne zaujala kniha Christophera A. Weidnera Japonská filozofie Wabi Sabi, která zprostředkovává jiné pojetí času: podle ní je nejdůležitější vzít ho do vlastních rukou v souladu se svými osobními potřebami. Množství času přitom nehraje žádnou roli. Weidner (2008) tvrdí, že problém je v „cizím“ čase., *Cizí čas je ten, který je nám vnucen. Zde se musíme podřídit proti své vůli požadavkům okolí, úkolům nadřízeného, přání rodiny, otevírací době obchodů, střídání barev na semaforu. Cizí čas nás připravuje o schopnost tvůrčím způsobem utvářet vlastní život.*“ Cizí čas vnímáme špatně, cizí čas je ten, který vzbuzuje nespokojenost. A v jeho vnímání je klíč, záleží jen na nás, jak se cítíme. Neměli bychom šetřit čas na nějaké budoucí prožitky, nýbrž prožívat ten, v němž se vyskytujeme. „*Wabi sabi hlásá: žijme v daném okamžiku. Nemůžeme s ním zacházet jako s nějakým předmětem, látkou nebo hmotou. Čas nás obklopuje a jsme do něj začleněni stejně jako do prostoru. Proto není žádný správný nebo nesprávný přístup k času; jde jen o tom, jak se v něm každý z nás zabydlí.*“

Tato teorie se vymyká klasickému pojetí time managementu, kde je přesně všechno rozvrženo a „nalajnováno“ v duchu toho: stihnout, co nejvíce práce za minimum času. Ovšem teorie Wabi Sabi je zaměřená na pohodu okamžiku bez stresování. Zastavit se, abychom si uvědomili, že na důležité věci je třeba si udělat čas již nyní.

## **2. Ředitel ZŠ a jeho činnosti**

*Úspěch vedoucího je možné definovat jako maximální využití schopností jeho podřízených. (John C. Maxwell)*

Hlavní součástí časového snímku je zápis jednotlivých činností ředitele základní školy. Ředitel je vrcholovým manažerem nebo ho lze nazývat top manažerem, který usměrňuje a koordinuje všechny činnosti ve škole. Na rozdíl od vrcholových manažerů v soukromé sféře nejsou ředitelé základních škol odděleni od organizace a v případě soukromých škol na sebe přebírají i odpovědnost za vlastníky, pokud jimi nejsou oni sami. Obecnou zásadou práce manažera a tudíž i

ředitele základní školy je mít jasnou vizi a cíle (respektovat strategické záměry), tzn. orientovat se na priority, omezit plýtvání časem, uznávat „hlas zákazníka“ (rodiče, žáka), ale také zaměřit se na prevenci a informovanost zaměstnanců i klientů (efektivní porady, vnitřní nařízení,...).

O **řediteli** školy hovoří právní předpis takto:

*„Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, ČÁST PATNÁCTÁ  
ŘEDITEL ŠKOLY A ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ A ŠKOLSKÁ RADA*

*Ředitel školy a školského zařízení*

*§ 164*

*(1) Ředitel školy a školského zařízení*

*a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,*

*b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,*

*c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,*

*d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,*

*e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,*

*f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,*

*g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,*

*h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.*

*(2) Ředitel školy 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.*

§ 165

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

- a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,*
- b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.*

*(2) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech:*

- a) zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu podle § 18 a zamítnutí žádosti o přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku podle § 17 odst. 3,*
- b) přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35, zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální podle § 48a, zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy podle § 47,*
- c) zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky podle § 37,*
- d) převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy podle § 39 odst. 2,*
- e) přijetí k základnímu vzdělávání podle § 46, přestupu žáka podle § 49 odst. 1, převedení žáka do jiného vzdělávacího programu podle § 49 odst. 2 a zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 2,*
- f) přijetí ke vzdělávání ve střední škole podle § 59 a následujících, vyšší odborné škole podle § 93 a následujících a v konzervatoři podle § 88,*
- g) zamítnutí žádosti o přestup, změnu oboru vzdělání, přerušeni vzdělávání a opakování ročníku podle § 66 a 97,*
- h) zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 1,*
- i) podmíněné vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení podle § 31 odst. 2 a 4,*
- j) zamítnutí žádosti o uznání dosaženého vzdělání podle § 70 a 100,*
- k) povolení a zrušení povolení individuálního vzdělávání žáka podle § 41.“*

Činnosti ředitele základní školy vychází také z toho, co od nich požaduje jejich zřizovatel. Přehled otázek vztahujících se k práci ředitele základní školy, který je k dispozici zřizovatelům škol a mohou jej využít například při evaluaci škol nebo při práci výběrových komisí, zpracoval EDUin [on line].

V tomto souboru jsou například dotazy na ředitele týkající se:

- **pedagogického sboru** (průměrný věk, věkové složení, další vzdělávání, systematickosti a promyšlenosti práce s pedagogickým sborem a směr vedení)
- **vybavení školy** (pomůcky, učebnice, prostory, efektivní využití moderních technologií)
- **vzdělávání žáků** (výsledky žáků v testech, připravenost na další vzdělávání, metody práce s žáky, systém hodnocení žáků, přístup rodičů k hodnocení a jejich reakce na něj, práce s žáky, kteří mají specifické vzdělávací potřeby, individuální přístup k žákům, migrace žáků a její důvody)
- **spolupráce s rodiči a obcí** (míra aktivity rodičů, propojenost s rodiči a otevřenost školy rodičům, způsob informování rodičů, řešení konfliktů a problémových situací, spolupráce s obcí a její funkčnost)
- **kvality vedení** (aktuálnost webu, reflexe činnosti z řad rodičů a žáků, včetně její četnosti a využití, dlouhodobé projekty, získávání dalších prostředků, akce pro veřejnost, odměňování, konkrétnost a měřitelnost cílů)

Celý text, ve kterém jsou zveřejněny všechny konkrétní otázky, o které by se měl zřizovatel nebo výběrová komise zajímat při volbě ředitele, a které se týkají jeho pracovních povinností, uvádím v příloze č. 1.

## 2.1 Role ředitele ZŠ

Trojan (2010) [on line] v časopisu e-Pedagogium o řediteli školy píše takto: „Ředitel školy během dne mění svoji roli od lídra přes manažera po vykonavatele úkolu.“ Zabývá se teorií Jiřího Plamínka a jeho klasifikací rolí manažera.

*„Role lídra má na starosti strategický rámec, tedy jeho definici a prodej myšlenek do nitra firmy ve smyslu přesvědčování ostatních pracovníků o správnosti realizace tohoto rámce. Z této role vyplývají kompetence schopnosti formulovat*

myšlenky, schopnost analýzy a vyhodnocování informací, rozeznávání lidských osobností, naslouchání, motivování ostatních.

**Role manažera** spočívá v dosažení strategických cílů a pravidel stanovených lidrem, cílů dosažených prostřednictvím jiných lidí. Jde opravdu o nejkomplicovanější roli v celé firmě. Opět jsou potřeba kompetence k vyhodnocování myšlenek, argumentace směrem k lidroví, rozhodování, schopnost principiálního vyjednávání, akceptace myšlenek, dekompozice strategických cílů, řízení lidských zdrojů, definice úloh, orientace, habilitace a integrace lidí, vyhodnocování zpětné vazby.

**Role vykonavatele** spočívá v proměně vstupů na výstupy, vykonavatel dosahuje cílů a plní úlohy bezprostředně. Jde o kompetence k podávání požadovaného výkonu a péči o své zdroje. “

Pošvář, Erbes ve svých skriptech Management I. uvádějí rozdělení rolí podle Mintzberga. Henry Mintzberg (Pošvář; Erbes, 2008, str. 13) charakterizoval deset různých rolí, které manažeři zastávají:

Role	Manažer	
	Vystupuje v roli jako	Vykonává v roli činnosti
<b>informační</b>	příjemce informací	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorování informací o vnějším okolí organizace, o trhu, konkurenci aj. a o vnitřní situaci v organizaci</li> <li>• Třídění, zpracování a hodnocení zjištěných informací</li> </ul>
	šířitel informací	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Předávání informací směrem do organizace, nadřízeným pracovníkům, spolupracovníkům a podřízeným pracovníkům</li> </ul>

	mluvčí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Předávání informací o podniku, o výrobcích směrem do vnějšího okolí, zákazníkům, dodavatelům aj.</li> </ul>
<b>interpersonální</b>	lídr a spojovací článek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednání s lidmi uvnitř organizace, koordinace a vedení podřízených, hodnocení pracovníků, zprostředkování a řešení konfliktů aj.</li> </ul>
	představitel organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednání s lidmi mimo organizaci, propagace výrobků a služeb, obchodní jednání aj.</li> </ul>
<b>rozhodovací</b>	podnikatel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vykonávání podnikatelských funkcí, reagování na změny vnějšího prostředí, změny výrobních programů, získávání nových zákazníků a trhů aj.</li> </ul>
	alokátor zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhodování o rozmíst'ování zdrojů, finančních prostředků, investic, lidí; nábor, propouštění a rozmíst'ování zaměstnanců, omezování a rozšiřování výroby aj.</li> </ul>
	vyjednávač a řešitel problémů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Řešení krizových situací v organizaci, např. vysoké náklady ve výrobě, ztráta zákazníků, stávká zaměstnanců aj.</li> </ul>
	reprezentant organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zastupování organizace na veřejnosti, při prezentacích výrobků a služeb, na tiskových konferencích, u soudu aj.</li> </ul>

Oba typy klasifikace rolí jsou využitelné, ale pro potřebu této bakalářské práce jsem zvolila jednodušší členění Jiřího Plamínka, blíže se budu zabývat rolmi ředitele základní školy, co by manažera, lídra a vykonavatele. V tabulce výše uvedené role,

informační, interpersonální a rozhodovací uvádím pouze pro představu o přehledu jednotlivých činností ředitele základní školy.

### 2.1.1 Manažerské činnosti

Manažerské činnosti jsou typické aktivity, které musí ředitel školy v průběhu své řídicí práce uskutečňovat. Dle Nejezové [on line] je „úloha ředitele v procesu řízení školy nezastupitelná. Práce na tomto postu sebou přináší mnoho úkolů. Patří mezi ně například: image a prezentace školy, vedení pracovního týmu, výchova žáků, otázky financí a mnoho dalšího. Dnešní ředitelé nemohou být jen dobrými pedagogy, ale musí být i velmi dobrými manažery.“

Průkopníkem klasifikace manažerských činností nebo také funkcí, jak uvádí Vágner (2007), je francouzský průmyslník Henri Fayol (1841 - 1925), řízení chápe jako sladování šesti základních druhů činností: technických, obchodních, finančních, ochranných, účetních a správních. Manažerské činnosti segmentuje na:

- Plánování – stanovení cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout
- Organizování – zabezpečení potřebných zdrojů a vytvoření podmínek pro uskutečnění plánovaných činností
- Příkazování – vydávání příkazů podřízeným pracovníkům k provedení pracovních úkolů
- Kontrola – hodnocení, zda-li je skutečnost v souladu s plánem a pokud tomu tak není, přijetí příslušných závěrů a provedení opatření k odstranění nesouladu mezi plánem a realitou
- Koordinace – sladování činností prováděných podřízenými pracovníky za účelem dosažení cílů organizace

Činnostmi manažera se zabývá i profesor Jaromír Veber a kol. (2009)

Členění dle prof. Vebera:

- Průřezové činnosti:
  - Rozhodování

- Organizování
  - Řízení lidských zdrojů
  - Komunikování
  - Práce s informacemi
- Činnosti naplňující fáze managementu:
    - Plánování
    - Implementace
    - Kontrola

#### Členění Koontze a Weihricha (1993)

- Plánování
- Organizování
- Výběr a rozmístění lidí
- Vedení lidí
- Kontrolování

Všechny tyto činnosti jsou zobrazeny v časovém snímku pracovního dne, neboť jsou pro práci ředitele základní školy nezbytné. (Některé z nich se provádějí každý den opětovně, a některé méně často, např. výběr zaměstnanců)

#### 2.1.2 Činnosti ředitele ZŠ jako lídra

Slovník Elseaz [on line] popisuje pojem Leader (lídr, vůdce) jako „osobu, která má vysoký vliv na ostatní. Lídr má schopnost přimět lidi, aby ho následovali a je schopen ovlivňovat lidi směrem k dosažení cíle. Vůdci mají vizi a umějí komunikovat s lidmi tak, aby je inspirovali a iniciovali.“

*Vůdcovství je dáno kombinací dovedností, postojů, vlastností a konkrétního chování. Vůdce může být manažerem, ale ne každý manažer je schopným vůdcem.“*

Z uvedeného popisu tedy vyplývá, že ředitel v roli vůdce musí umět ovlivňovat své podřízené, aby společně dosahovali cílů a vize, k čemuž je třeba ovládat přesvědčovací techniky, mít vybudovanou přirozenou autoritu, být hybatelem a podporovatelem pracovního procesu, prosazovat změny. Taktéž by měl umět hledat vhodné argumenty, jít svému týmu příkladem, být proaktivní a pomoci vyzdvihovat své následovníky.

Ředitel základní školy by měl být vůdcem nejen formálním (což vychází z jeho nadřízené pozice), ale i neformálním, čehož lze dosáhnout zvládnutím výše uvedených kompetencí.

Činnosti ředitele školy v roli lídra uvádí Slavíková (2008) v časopisu *Orbis scholae*:

- zavádí změny a vyvíjí nové postupy
- vybízí k zachování statutu quo
- zaměřuje svou pozornost na lidský faktor
- řeší věci s dlouhodobou perspektivou
- nezabývá se detaily
- vytváří pozitivní atmosféru
- ptá se co a proč
- někdy mění pravidla
- ukazuje směr, vizi
- sjednocuje a inspiruje zaměstnance
- motivuje zaměstnance

### **2.1.3 Činnosti ředitele ZŠ jako vykonavatele**

V časovém snímku ředitele základní školy se odrazí také jeho činnost v roli vykonavatele. Vzhledem k tomu, že podle současné legislativy musí ředitel základní školy též vyučovat, stává se tak zároveň i vykonavatelem. V rámci role vykonavatele ředitel koná přímou vyučovací povinnost. Tuto koná v omezené míře. Samozřejmě věnuje též čas přípravě na ni, konzultuje s rodiči žáků, které vzdělává

jejich studijní výsledky a v rámci osobnostního rozvoje se také ve svém oboru dále vzdělává.

Roli ředitele základní školy jako vykonavatele řeší z hlediska legislativy nařízení vlády č. 273/2009 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Uvádím zde pouze část týkající se základních škol.

<i>Škola / Pedagogičtí pracovníci</i>	<i>Počet tříd, oddělení, studijních skupin, kurzů, výchovných skupin, nebo dětí, žáků a studentů ve škole</i>	<i>Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti</i>
<i>ředitel základní školy s prvním stupněm</i>	<i>1 až 2 3 až 6 7 až 10 11 a více</i>	<i>16 13 10 8</i>
<i>ředitel základní školy</i> <i>a) s druhým stupněm</i> <i>b) s prvním a druhým stupněm</i>	<i>do 9 10 až 18 19 až 23 24 a více</i>	<i>8 7 6 5</i>
<i>ředitel základní školy</i> <i>a) samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením</i> <i>b) speciální</i> <i>s prvním stupněm a oddělením ročníků druhého stupně</i>	<i>1 až 2 3 až 6 7 až 10 11 a více</i>	<i>16 13 10 8</i>
<i>ředitel základní školy</i> <i>a) samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením</i> <i>b) speciální</i> <i>s prvním stupněm</i>	<i>1 až 2 3 až 6 7 až 10 11 a více</i>	<i>14 12 9 7</i>

<i>ředitel základní školy</i>		
<i>a) samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením</i>	<i>do 9</i>	<i>7</i>
	<i>10 až 14</i>	<i>6</i>
	<i>15 až 18</i>	<i>5</i>
<i>b) speciální s prvním a druhým stupněm</i>	<i>19 a více</i>	<i>4</i>

Tabulka s přesnými počty hodin přímé vyučovací povinnosti pro ředitele jednotlivých základních škol.

## 2.2 Osobní čas

Vzhledem k tomu, že je ředitel základní školy, člověk jako každý jiný, patří mezi jeho činnosti z hlediska časového snímku pracovního týdne kromě pracovních činností taktéž, činnosti konané v jeho osobním čase. Tímto pojmem je míněn čas věnovaný odpočinku, rodině, domácnosti, přátelům, sportu a jiným koníčkům, zábavě a kultuře či domácím mazlíčkům

V moderním pojetí time managementu se nově objevuje pojem life management. Zabývá se uceleným přístupem k životu, do kterého je zapracována nejen pracovní doba, ale především ostatní čas. I tento čas je součástí časového snímku ředitele základní školy. Zmíněný způsob přístupu k životu popisuje ve své knize Zandl (2011).

Zandl se zaměřuje na komplexní náhled na život a jeho přeuspořádání, odstranění špatných návyků a vytvoření tzv. „rituálů“, které radikálně změní strukturu časového snímku zaznamenaného před genezí osobnosti na základě používání těchto pravidel. Kniha obsahuje návod na změnu:

- ***Pět stupňů ke štěstí*** – 5 oblastí života, které je třeba cíleně změnit – energie, prostor, čas, vztahy, cíle
- ***Rituály usnadní život a zjednoduší rozhodování*** – život bez rituálů a s nimi, vytváření rituálů

- ***Získat energii pomocí vhodné stravy, pohybu a strategického odpočinku*** – vyrovnávání se se stresem a únavou, spánek, stravování, plánované přestávky, sport, relaxace, péče o mozek
- ***Vyklidit si prostor kolem sebe*** – organizace prostoru, pořádek v kanceláři, pořádek doma
- ***Sepsat si všechno, co nám překáží v hlavě, do diáře*** - třídit úkoly podle místa a ne podle souvisejícího projektu, plánování a organizování svého času, stanovit si vlastní pravidla
- ***Potěšit svého partnera i přátele*** – kontakt management, nezapomínat na své lidi, potěšit partnera, děti, vylepšení rodinného života, čas na přátele
- ***Stanovit si cíle*** – uvědomit si odkud jdeme, kde jsme v současné době, a kam chceme dojít v různých sférách (rodina, přátelé, profese, finance, duchovní život, fyzická kondice, zdraví, intelekt, kreativita,...)

U uvedeného výčtu hlavních částí je též ve zkratce popsán obsah, čeho se týkají. Zandl se také opírá o metody SWOT analýzy na jejímž základě se následně stanoví osobní cíle. Při formulování těchto cílů doporučuje dodržovat princip analytické techniky SMART.

V časovém snímku dne je zastoupena i ta část dne, kdy se věnujeme dalším nezbytným činnostem, které běžně děláme. I u nich lze, stejně jako u profesní práce a času jí vázaného, uspořádat systém činností tak, abychom nebyli ve stresu, že nedokážeme stihnout vše, co jsme si předem naplánovali. V příloze č. 2 je uveden formulář, který napomůže lepšímu uspořádání života.

### **3. Faktory ovlivňující nedostatek času**

*Jsou zloději, které zákon netrestá, třebaže kradou člověku to nejcennější: čas (Napoleon Bonaparte)*

Nedostatek času je relativní pojem, neboť každý den má 24 hodin a záleží na tom, jak je využijeme. Faktorů ovlivňujících nedostatek času je velké množství a jsou popsány v této kapitole. Z časové analýzy pracovního dne lze časové ztráty diagnostikovat. Pokud si řadíme věci podle důležitosti a využíváme k tomu

například Eisenhowerův princip, pak víme co je potřeba udělat hned, co lze odložit na později, kterou činnost lze delegovat na zástupce, hospodářku, jednotlivé pedagogy, školníka a další podřízené a čím se vůbec nezabývat. Dobře míněný záměr soustředit se na vyšší hodnoty (důležité) však v praxi často nepřináší očekávané výsledky. Podobné úsilí častokrát selže. Příčinou podle Allena (2008) je *„některý z těchto tří problémů nebo jejich kombinace:*

- *Do povinností, které řešíme ze dne na den či z hodiny na hodinu, vstupuje příliš rušivých prvků, což znemožňuje soustředit se na vyšší roviny.*
- *Neefektivní systémy osobní organizace vytvářejí značný podvědomý odpor k velkým projektům a cílům, u nichž je pravděpodobné, že je nezvládneme dobře a že naopak přinesou jen další zmatek a stres.*
- *Když si ušlechtilější roviny a hodnoty skutečně ujasníme, vytvoříme tak určitý standard, díky kterému si všimneme, že je nutné provést mnohem rozsáhlejší změny. Už tak máme pocit, že nás množství úkolů a povinností doslova zahlcuje. A odkud se většina té práce bere? Z našich hodnot!“*

Allen (2008) se zabývá pečlivým tříděním úkolů do složek podle jednotlivých kategorií, u kterých je podstatné to, aby byly odděleny vizuálně, fyzicky i psychologicky a úkoly souvisely spolu podle kontextu (metoda GTD). Pracuje též s termínovaným pořadačem (v papírové nebo elektronické podobě), který slouží k připomenutí úkolů. Tento systém je velmi detailně propracován, včetně postupu jak ho nejlépe využít a s důrazem na průběžnou práci a proaktivitu před nadcházejícím víkendem nebo dovolenou.

K tomuto systému se lze postupně propracovat a eliminovat zloděje času. Výčet těchto časožroutů uvádí například Cimbálníková [on line]:

***„Největší zloději času dle četnosti:***

- *papírování*
- *snaha udělat „sám“, tj. špatné delegování*
- *neobjednané dlouhodobé návštěvy*
- *neschopnost odmítnout, říci „ne“*

- *odkládání nepříjemných úkolů a povinností (prokrastinace)*
- *nevyužívání moderní techniky*
- *nevyužívání mrtvého času (čekání, cestování)*
- *nesprávné telefonování (nepřipravené, živelné)*
- *nerealistické odhady času*
- *nepořádek v osobních věcech*
- *porady – přehlídka ztraceného času*
- *nedochvilnost, nedodržování termínů*
- *neracionální práce s došlou poštou*
- *nevyužívání znalosti aktivit našeho okolí (fungování úřadů, předpokládané čekací doby)*
- *nevyužívání znalosti fungování lidské psychiky a organismu (výkonnostní křivka)*
- *nenadálé situace (nelze úplně ovlivnit, 1/3 času neovlivnitelné)“*

Z toho to výčtu je patrné, že některé z nich dokážeme ovlivnit, tím, že změníme některé své návyky, rituály či paradigmatata a některé bohužel ovlivnit nelze, ale eliminací, delegováním, včasným řešením a dalšími způsoby je lze řešit rychleji. Je to cesta zdlouhavá, ale výsledek je velkou motivací.

### **3.1 Endogenní zloději času**

Každý z nás má nějaká paradigmatata, návyky eventuelně i zlozvyky, některé z nich mohou být zároveň tzv. časožrouty. V tomto případě nemyslím čas na odpočinek nebo zábavu, ale nicnedělání. Takovým vnitřním zlodějem času, kterého můžeme sami ovlivnit je například příliš dlouhé a zbytečné sledování televize či jiných medií, bezcílné surfování po internetu, které nás o nic neobohatí (naopak si zkazíme náladu, postavu, zrak, budou nás z dlouhého vysedávání bolet záda a jistě se najdou ještě další negativa), nezávazné povídání u kávy či zbytečně dlouhé a nepřipravené telefonické rozhovory nebo přílišné chatování s přáteli přes Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, Skype, ICQ aj. Někteří tráví čas též neustálým hledáním věcí, které by měly mít své místo, vypracováváním úkolů, které se dají

svěřit podřízeným, přeskokováním z jedné činnosti na druhou, odkládáním důležitých věcí na později, protože se nám „do nich nechce“ (prokrastinace) nebo i tím, že se snažíme o maximální perfektnost a dokonalost. Ztrácíme tím větší množství času využitelného jinak a smysluplněji.

V těchto případech je třeba se nad sebou zamyslet a začít na sobě pomalu pracovat. Rady z různé odborné i laické literatury se shodují na tom, že je třeba čas plánovat předem a práci si připravit a zorganizovat (uklidit si stůl, vážit si času a dávat to ostatním najevo, vytvořit si tzv. checklist na zadávání úkolů ostatním i sobě, nedělat činnosti, které může udělat někdo jiný, být asertivní, odmítnout, cíle volit tak, aby byly realistické, rezervovat si čas na sebe). Další dobrá rada se týká systému v kanceláři, doporučuje se dokončit jeden úkol, než se začne plnit další, držet každý papír v ruce jen jednou, ráno si v pěti minutách naplánovat činnost během dne (60% času), zařídit filtrování pošty přes email, či přes asistentku nebo svého zástupce. Při jednáních a schůzkách plánovaných dopředu máme jasné cíle, začneme a skončíme včas, vystříháme se ztráty času jiných lidí a nedovolíme, aby nás kdokoliv při jednání rušil. Taktéž je doporučeno umístit hodiny na dobře viditelné místo a sledovat vymezený čas na jednotlivé činnosti.

### **3.2 Exogenní zloději času**

Tyto zloděje času nemůžeme předem očekávat a přichází k nám z vnějšku. Bývají to různá vyrušení ze stran podřízených, rodičů, žáků, ať už telefonická nebo fyzická, dále to mohou být čekání na předem domluvenou návštěvu, která se opozdila, rušení při jednání, čekání na úřadech apod. I s tímto typem zlodějí času se lze vypořádat a předem stanovit podřízeným, za kým mají v daném případě s problémem jít (zástupce, ekonom, asistentka apod.) Pokud se jedná o problém týkající se přímo nás, ptáme se, PROČ za námi přišel, v průběhu debaty necháme stranou nedůležité věci soukromého charakteru, v případě, že nastane časová tíseň, domluvíme schůzku na později. Filtrujte telefonáty (důležité přepojí asistentka, zástupce,...), vyřizujte telefonáty v blocích, podle připravené bodové osnovy a sledujte při telefonování čas.

## **II. Empirická část**

### **4. Časový snímek ředitele základní školy**

Formou speciálního dotazníku jsem se rozhodla ověřit na skupině respondentů z řad ředitelů základních škol, zda hospodárně využívají svůj čas. Pomocí vytvoření formuláře časového snímku pro ředitele základních škol jsem chtěla zjistit, jak vypadá jejich pracovní týden a tito vybraní jedinci měli možnost si po jeho vyplnění ujasnit, zda mají někde časové rezervy, zda řeší věci skutečně dle svých osobních priorit nebo zda práci podřizují především příkazům od zřizovatele. Ze čtyř různých metod tvorby časových snímku uvedených v teoretické části (str. 10) jsem zvolila metodu „proškrtavání“, jejíž výhodou je, že záznam zachycuje rozložení aktivit v průběhu dne a vyjmenování umožňuje respondentovi, aby si přesněji vzpomenu na uvedenou činnost. Tuto metodu využíval ve svých sociologických výzkumech volného času již v teoretické části zmíněný Joffre Dumazedier.

V teoretické části jsou charakterizovány činnosti ředitele základní školy z hlediska manažerských i ostatních činností. Jsou zde též popsáni zloději času a způsob obrany proti nim, tak jak je popsán v různé literatuře, či zkušenostech manažerů z podnikatelské sféry. Byly zde vysvětleny pojmy z oblasti time managementu a life managementu týkající se časové analýzy a utříděny dosavadní poznatky z této oblasti, kterých chci využít v tomto praktickém výzkumu.

#### **4.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky a postupy**

Cílem tohoto empirického výzkumu je popsat a vytvořit přehled činností ředitele ZŠ, v rozsahu jednoho pracovního týdne a to i z hlediska časové náročnosti. Tento cíl byl ověřen metodou SMART. V souvislosti s tímto hlavním cílem se budu věnovat též zastoupení zlodějů času v jednotlivých snímcích. Ovšem jsem si vědoma, že u otázek týkajících se zlodějů času že by mohly být výsledky zkreslené

tím, že někteří ředitelé si nepřiznají své pracovní prostoje. Z tohoto důvodu jsem je mezi výzkumné otázky nezařadila.

Výzkumné otázky:

1. Jaké množství času věnují ředitelé ZŠ plánování, organizování a kontrole v ekonomických záležitostech?
2. Jaké manažerské činnosti převládají v práci ředitele ZŠ?
3. Kolik času věnují ředitelé základní školy delegování?
4. Kolik času ředitelé škol věnují svému osobnostnímu rozvoji?

Postup:

1. Určila jsem si účel a zaměření této časové studie a stanovila si kritéria vyhodnocování snímků.
2. Rovněž jsem si stanovila, počet a druh respondentů, které zahrnu do výzkumu a vymezila hranice, o co se budu zajímat.
3. Zvolila jsem výzkumnou metodu hlavní (specifická forma dotazníku) a podpůrnou (studium literatury).
4. Rozčlenila jsem výzkum do několika fází (příprava a studium literatury, tvorba formuláře, rozeslání respondentům, vyhodnocení vyplněných formulářů, zpracování přehledných grafů, vyvození závěrů)
5. Naplánovala jsem si, jak budu data získávat, analyzovat a uchovávat.
6. Zvolila jsem si formu seznámení respondentů s danou problematikou (e-mail, osobní kontakt) a domluvila se s nimi na zpětné vazbě.
7. Analyzovala jsem vrácené časové snímky, výsledky zpracovala do přehledných grafů a v rámci zpětné vazby je zaslala kolegům pro informaci.

Po takto zpracované přípravě a rozfázování práce jsem si ještě u každého bodu osnovy stanovila termín, do kterého bych měla mít úkol splněn. Poté bylo započato s předvýzkumem.

## **4.2 Předvýzkum**

Vzhledem k tomu, že jsem jako výzkumnou metodu zvolila specifickou formu dotazníku, což je jeden ze základních typů kvantitativního výzkumu, rozhodla jsem se začít sběrem informací o tom, které činnosti ředitel základní školy vykonává. Využila jsem k tomu své dosavadní znalosti z přednášek, studia literatury (viz teoretická část str. 24-29) a z okolního pozorování v praxi.

Tyto činnosti, jsem poté rozdělila do skupin podle souvislostí s jednotlivými rolemi. Cílem předvýzkumu bylo vytvořit strukturu pro časový snímek, jenž byl poté rozeslán respondentům.

### **4.2.1 Výběr respondentů**

Účastníci výzkumu (respondenti) byli vybráni z řad ředitelů základních škol v celé ČR z malých obcí, z měst do 10 000 obyvatel i z měst nad 10 000 obyvatel formou stratifikovaného náhodného výběru. Od výběrové procedury, pomocí které se dospěje k výběrovému souboru, je požadováno, aby suma výpovědí nebo výsledků zjištěných u vybraných jednotlivců co nejvíce zrcadlila a co nejvěrněji reprezentovala chování celku, eventuálně zprostředkovala typické příklady vyskytující se v cílové skupině (ředitelé základních škol).

Hlavními podmínkami výběru respondentů bylo to, že dotazovaný je ředitelem základní školy a působí na úplné devítileté základní škole. Věkové složení oslovených respondentů se lišilo a ani pohlaví či délka praxe nebyla rozhodující.

Na základě těchto podmínek byla vybrána skupina (strata) jedinců a jim byl rozeslán formulář, vytvořený na základě předvýzkumu. Formu jsem zvolila z toho důvodu, že tento způsob výběru snižuje velikost směrodatné odchylky a interval

spolehlivosti díky homogenitě skupiny – vzhledem k proměnné, podle které byly stratifikovány.

Z praktických důvodů - časových i nákladových – budu výzkum konat jen na velmi malém vzorku cílové skupiny. Přenos, rozšíření poznatků ze souboru respondentů na celou cílovou skupinu je v kvantitativním výzkumu zprostředkován tzv. statistickou indukci, jejímž klíčovým nástrojem jsou odhady.

#### **4.2.2 Tvorba seznamu činností**

Na základě nastudované literatury a jsem vytvořila seznam činností, kterými se vrcholoví manažeři ve školství zabývají. Některé manažerské činnosti uvedené v teoretické části například výběr a rozmisťování zaměstnanců aj. jsem do tabulky nezařadila. Důvodem bylo to, že nejsou prováděny pravidelně každý týden.

Vycházela jsem z činností, které ředitelé škol vykonávají na základě svých rolí. Některé činnosti ředitelé dělají zároveň v roli manažera i v roli lídra (plánují je, organizují, delegují činnosti a zároveň vedou podřízené, ukazují jim cestu, případně jdou příkladem...), podobně je to i u komunikace s rodiči, ředitel při ní může být v roli manažera nebo vykonavatele.

V roli manažera ředitelé vykonávají tyto činnosti:

- úkolování pedagogických pracovníků
- úkolování provozních pracovníků
- BOZP a požární ochrana
- ekonomická kontrola
- hospitace
- konzultace
- komunikace s úřady
- komunikace s inspekcí
- komunikace se sponzory
- další vzdělávání pedagogických pracovníků
- vyřizování pošty

- vyřizování stížností
- odměňování a hodnocení zaměstnanců
- spolupráce s odbory
- zajištění materiálnětechnického vybavení
- modernizace školy
- propagace a PR
- osobní rozvoj a sebevzdělávání
- péče o kulturu školy
- zavádění změn
- komunikace s rodiči

V roli lídra vykonávají řídicí pracovníci v základním školství tyto činnosti:

- zavádění změn
- péče o kulturu školy
- osobní rozvoj a sebevzdělávání
- modernizace školy
- úkolování pedagogických pracovníků
- úkolování provozních pracovníků

V roli vykonavatele koná ředitel základní školy tyto činnosti:

- práce s žáky a příprava na ni
- komunikace s rodiči
- osobní rozvoj a sebevzdělávání

Do osobního času jsem zařadila tyto činnosti:

- nicnedělání
- odpočinek
- péče o zdraví, hygiena

Na základě tohoto jsem vytvořila seznam činností. V tomto seznamu činností bylo vynecháno několik polí prázdných, pro případ, že ředitelé základních

škol vykonávali ještě nějaké další činnosti, které v tomto seznamu nenašli. V takovém případě měli prostor na to, aby je sem vepsali. Vzor formuláře zaslaného respondentům uvádím v příloze č. 3.

### **4.3 Tvorba časového snímku**

Tvorba samotného časového snímku se odvíjela od předchozího seznamu, který byl jeho součástí a tvořil horizontální osu formuláře. Na vertikální ose byl pak ve sloupci rozčleněn čas od 6,00 hodin do 19,00 hodin na čtvrt hodinové úseky. S ohledem na časovou náročnost vyplňování jsem zvolila dobu vyplňování od 6,00 hodin s ohledem na to, že někteří ředitelé mohou dojíždět a tudíž vstávají dříve. Večer jsem potom předpokládala, že v běžném pracovním dni již ředitelé později než v 19 hodin nepracují. V rámci tvorby časových snímků oslovení respondenti zaškrtovali do archů po čtvrt hodinových úsecích, které činnosti v danou dobu dělali. Tato činnost, byla poměrně časově náročná, a tudíž se velmi snížila návratnost časových snímků. Z oslovených respondentů z celé republiky se této práci bylo ochotno věnovat pouze 11 z nich. Někteří dotazovaní byli osloveni přímo, někteří přes prostředníka a někteří přes e-mail. Největší návratnost měli dotazníky zprostředkované přes známé, nevyplnil ho pouze jeden respondent. Formuláře od respondentů oslovených osobně, se nevrátily pouze dva. Naopak respondenti oslovení pouze e-mailem na výzvy (kromě dvou) nereagovali. Navracené časové snímky byly poté analyzovány.

Výčet respondentů:

Ř1...ředitelka ZŠ, město do 10 000 obyvatel, 58 let

Ř2... ředitel ZŠ, město nad 10 000 obyvatel, 42 let

Ř3... ředitel ZŠ, město do 10 000 obyvatel, 51 let

Ř4... ředitelka ZŠ, město nad 10 000 obyvatel, 38 let

Ř5... ředitel ZŠ, obec do 1500 obyvatel, 51 let

Ř6... ředitel ZŠ, město do 10 000 obyvatel, 54 let

Ř7... ředitel ZŠ, město nad 10 000 obyvatel, 59 let

Ř8... ředitel ZŠ, město nad 10 000 obyvatel, 57 let

Ř9... ředitel ZŠ, město do 10 000 obyvatel, 46 let

Ř10... ředitelka ZŠ, obec do 1500 obyvatel, 37 let

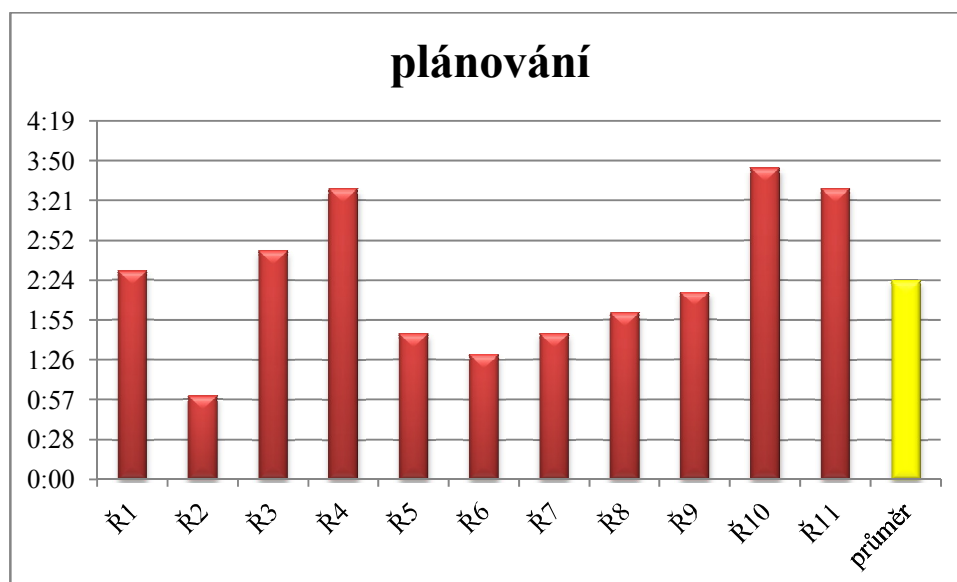
Ř11... ředitel ZŠ, město nad 10 000 obyvatel, 53 let

#### 4.4 Vyhodnocení a závěry výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké množství času věnují ředitelé základních škol prováděným činnostem. Jednotlivé časové snímky byly zpracovány do tabulek a z těch je patrné, kolik času týdně věnují různí ředitelé jednotlivým zkoumaným činnostem.

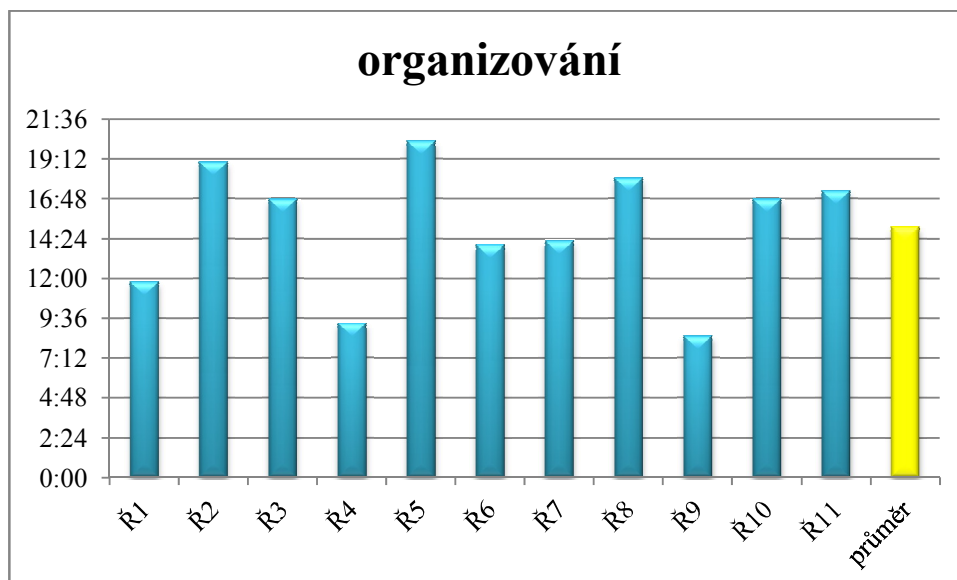
Tabulka č. 1: Čas věnovaný plánování

	Ř1	Ř2	Ř3	Ř4	Ř5	Ř6	Ř7	Ř8	Ř9	Ř10	Ř11
plánování	2:30	1:00	2:45	3:30	1:45	1:30	1:45	2:00	2:15	3:45	3:30



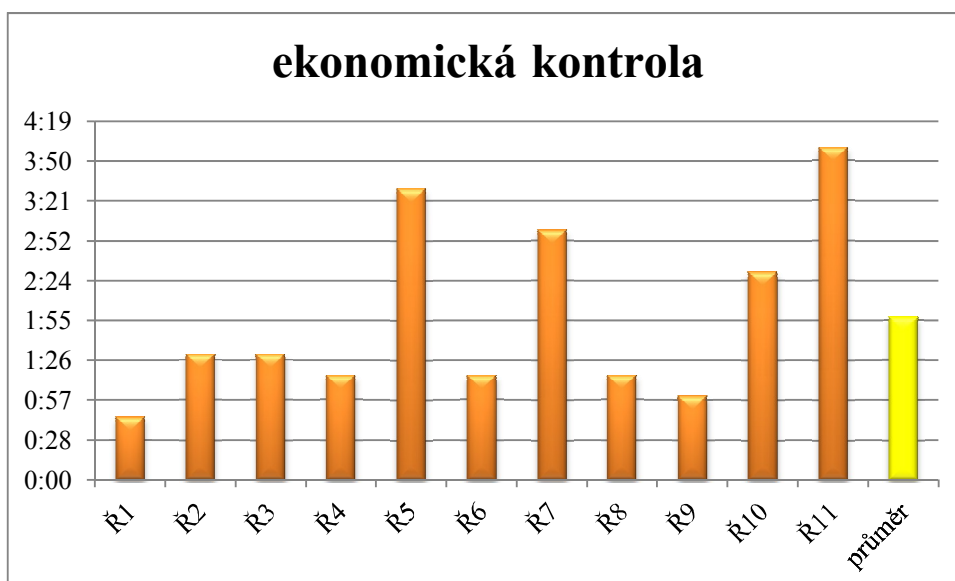
Tabulka č. 2: Čas věnovaný organizování (úkolování pedagogických pracovníků, úkolování provozních pracovníků, zavádění změn, modernizace školy, pronájem prostor, péče o kulturu školy, propagace, zajištění materiálnětechnického vybavení)

	Ř1	Ř2	Ř3	Ř4	Ř5	Ř6	Ř7	Ř8	Ř9	Ř10	Ř11
organizování	11:45	19:00	16:45	9:15	20:15	14:00	14:15	18:00	8:30	16:45	17:15



Tabulka č. 3: Čas věnovaný ekonomické kontrole

	Ř1	Ř2	Ř3	Ř4	Ř5	Ř6	Ř7	Ř8	Ř9	Ř10	Ř11
ekonomická kontrola	0:45	1:30	1:30	1:15	3:30	1:15	3:00	1:15	1:00	2:30	4:00



Tabulky byly vyhodnoceny a zpracovány do grafů. Z těch je zřetelně vidět množství času, které průměrně věnují oslovení manažeři plánování, organizování a ekonomické kontrole. A zde je odpověď na první výzkumnou otázku:

1. Jaké množství času věnují ředitelé ZŠ plánování, organizování a kontrole v ekonomických záležitostech?

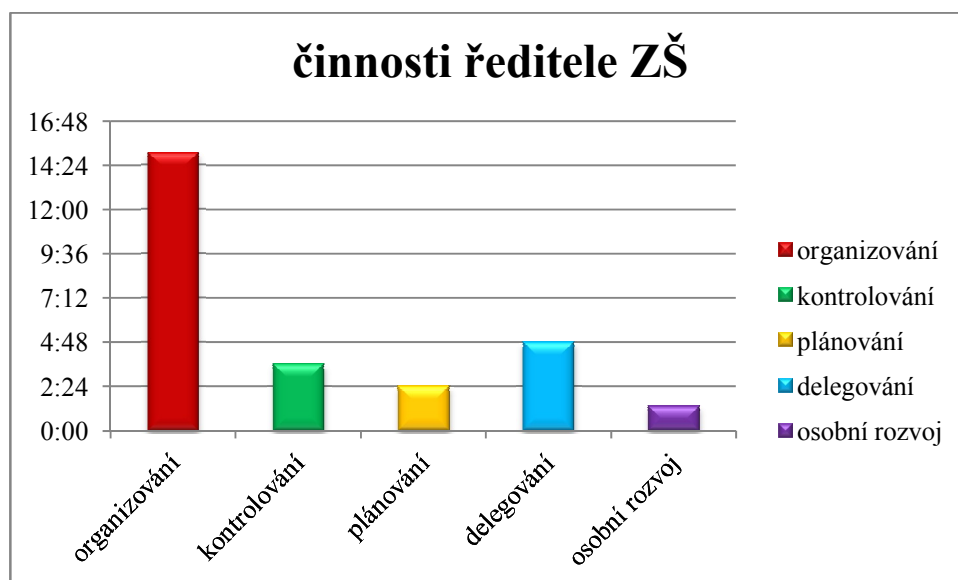
Z výsledků výzkumu vyplynuly následující údaje týkající se průměrného počtu hodin v týdnu věnovaným jednotlivým zkoumaným činnostem:

**Plánování..... průměrně 2:23 hodin týdně**

**Organizování..... průměrně 15:04 hodin týdně**

**Ekonomická kontrola..... průměrně 1:57 hodin týdně**

Ze zpracovaných dat byl vytvořen ještě jeden graf, z něhož jsou patrné odpovědi na další výzkumné otázky. Kontrolování, zde není bráno pouze z ekonomické stránky, ale je v něm započten čas veškerého kontrolování, proto je množství času na rozdíl od předchozího údaje navýšeno.



Zde jsou uvedeny další výsledky výzkumu a odpovědi na výzkumné otázky č. 2, č. 3 a č. 4.

## 2. Jaké manažerské činnosti převládají v práci ředitele ZŠ?

Výsledkem analýzy dat získaných od ředitelů základních škol, bylo zjištění, že v jejich manažerských činnostech převládá, a to výrazně **organizování**. Průměrná hodnota činila 15:04 hodin týdně. V grafu je tato činnost značena červeně.

## 3. Kolik času věnují ředitelé základní školy delegování?

Delegování se je formuláři zapsáno jako úkolování pedagogických a provozních zaměstnanců. Výsledky výzkumu ukázaly, že oslovení ředitelé základních škol průměrně věnují delegování **4:48 hodin** týdně. V grafu je tato činnost značena modře.

## 4. Kolik času ředitelé škol věnují svému osobnostnímu rozvoji?

Osobnostním rozvojem je míněno vzdělávání, čtení odborných časopisů, sledování zpráv v médiích (televize, rádio, internet...) nebo porady ředitelů zaměřené na školní problematiku.

Odpověď na poslední výzkumnou otázku zní: Osobnostnímu rozvoji se věnují ředitelé základních škol průměrně **1:20 hodin** v pracovním týdnu. V grafu je tato činnost značena fialovou barvou.

Uvedené tabulky a grafy ukazují na výsledky časové analýzy práce ředitelů základních škol. Z těchto vyplývá, že největší část pracovního týdne v práci ředitele základní školy zaujímá organizování, a to i přesto, že některé činnosti deleguje na ostatní zaměstnance. Překvapivým zjištěním pro mne bylo, že většina ředitelů, kteří časové snímky vyplňovali, svůj čas využívala velmi efektivně, neboť jim zbyval čas i na péči o zdraví (sport, relaxace,...) a ze zjištěných údajů vycházela jen velmi malá část času na nicnedělání (průměrně 5 minut týdně). Je velmi pravděpodobné, že i tento fakt je vedl k tomu, aby si našli čas na vyplnění časových snímků, na rozdíl od ostatních oslovených respondentů, kteří to nepovažovali za nutné nebo si neuvědomili přínos této činnosti pro ně samotné.

## Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zjistit, co to časový snímek je, jak se vytváří a co z něj lze vypožorovat. Vyhledáváním v různých literárních pramenech a na webu jsem došla k názoru, že to je chronometrická analytická metoda, díky které je možné si udělat představu o tom, jak efektivně hospodaříme s časem, jež máme k dispozici. Existuje několik způsobů tvorby časových snímků pracovního dne. Časový snímek si můžeme vytvořit sami, tím pádem ho lze nazvat též autosnímkiem pracovní doby. V některých případech byl časový snímek tvořen druhou osobou a zapisován do různých záznamových archů. Některé typy snímků byly ještě doplňovány ještě záznamy o tom, jak se dotazovaní při jednotlivých činnostech cítili. Vzhledem k tomu, že je vyplňování časového snímku velmi časově náročné na rozdíl od běžného dotazníku, uvažovala jsem o zjednodušení práce tím, že vytvořím formulář, ve kterém budou kromě času konání na vertikální ose zaznamenány i jednotlivé činnosti ředitelů základních škol na horizontální ose. Tento nápad se mi jevil jako nový a převratný. Ovšem vzhledem k tomu, že jsem se už v minulosti mnohokrát přesvědčila o tom, že všechno nové je jen dávno zapomenuté staré, tak jsem se rozhodla zapátrat po minulosti tvorby časového snímku ve výzkumech času v oblasti sociologie. Zjistila jsem, že časový snímek je poměrně starý nástroj ke zjišťování spotřeby času na různé činnosti a existuje několik forem jejich tvorby. Právě záznam do předpřipravených archů pomocí odškrtávání byl použit již ve výzkumech J. Dumazediera.

K tvorbě záznamových archů bylo třeba rozdělit den na jednotlivé úseky. Vzhledem k tomu, že různí autoři pojmají tvorbu časového snímku různě a liší se u nich i délky intervalů ve formulářích, zvolila jsem způsob zápisu po čtvrt hodinách. Pětiminutové snímkování jsem zavrhla z toho důvodu, neboť jsem nechtěla příliš narušovat běžný režim respondentů tím, že by se věnovali celé dny vyplňování záznamů na úkor své práce. Ovšem snímkování po půl hodinách by bylo mnohem nepřesnější, neboť během půlhodiny mohou ředitelé dělat větší množství činností různého charakteru. Způsob odškrtávání po čtvrt hodinách se jevil jako optimální a časově méně náročný.

V rámci tvorby formulářů bylo nutné též zohlednit v něm všechny činnosti, které ředitelé základních škol dělají. S ohledem na to, že ředitel základní školy ve své funkci vykonává více rolí (manažer, lídr, vykonavatel) vycházela jsem z jednotlivých činností, které vykonává v dané roli. Tyto činnosti byly následně redukovány, protože některé z nich (výběr a rozmisťování zaměstnanců,...) nejsou konány pravidelně každý týden, ale pouze někdy. Respondenti byli seznámeni se způsobem vyplňování a upozorněni na to, že se jedná o jejich běžný pracovní týden. Měli též ponechán prostor na doplnění některých činností, které v archu nenašli. Tím se sice ztížilo vyhodnocování dotazníku, ale zaručovalo to větší objektivitu.

Jakožto studenta Školského managementu mne zajímalo, kolik času ředitelé základních škol věnují plánování, organizování a ekonomické kontrole. Na základě vyhodnocení časových snímků jsem si udělala představu o tom, jak časově náročné jsou tyto činnosti. Největší množství času ředitelé základních škol věnují organizování. Také mne zajímalo, kolik času respondenti věnují svému osobnostnímu rozvoji. Zde se výsledky jednotlivých ředitelů základních škol výrazně lišily. Což bylo způsobeno tím, že se někteří vzdělávání a osobnostnímu rozvoji nevěnují pravidelně, ale pouze pokud dostanou nějakou nabídku se zásadním a zajímavým tématem. Dalším tématem k zamyšlení pro mne bylo delegování činností. Protože jsem se setkala s názorem: „čím výše jsi postaven, tím méně práce děláš, ale o to větší neseš zodpovědnost“, zajímalo mne, jestli je tomu tak u ředitelů základních škol. Výzkumem bylo zjištěno, že všichni respondenti delegují činnosti na své podřízené několikrát týdně. Někteří jednotlivě a někteří z nich dokonce pravidelně každé ráno pořádají krátké porady, na kterých zaměstnance úkolují. Otázkou je, zda tyto porady mají smysl a nezabírají ředitelům zbytečné množství času, který by mohli využít jinak a nespádají tudíž do kategorie zlodějů času. To vzhledem k tomu, že neznám obsah porad nelze objektivně posoudit.

Díky vzájemnému souladu v teoretické i empirické části se podařilo vytvořit představu o tvorbě a analýze časových snímků pracovních dnů ředitele základní školy, čímž bylo dosaženo cíle této bakalářské práce. Doufám, že bakalářská práce Časový snímek ředitele základní školy poskytne ucelené informace o tvorbě a

využití časových snímků v práci školských manažerů a poskytně námět na další zkoumání efektivního rozvržení pracovní doby. Pro zpřesnění výzkumu by bylo, dle mého názoru, vhodné toto šetření zopakovat alespoň ještě dvakrát během jednoho roku. Taktéž by se práce dala ještě rozšířit o rozlišení respondentů dle délky praxe nebo mezi respondenty zařadit i ředitele malotřídních škol.

# Seznam pramenů a literatury

## I. Zákony a jiné právní předpisy

1. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 112/2006 Sb., č. 158/2006 Sb., č. 161/2006 Sb., č. 165/2006 Sb., č. 179/2006 Sb., č. 342/2006 Sb., č. 624/2006 Sb., č. 217/2007 Sb., č. 296/2007 Sb., č. 343/2007 Sb., č. 58/2008 Sb., č. 126/2008 Sb., č. 189/2008 Sb., č. 242/2008 Sb., č. 243/2008 Sb., č. 306/2008 Sb., č. 384/2008 Sb., č. 49/2009 Sb. a č. 378/2009 Sb.
2. Nařízení vlády č. 273/2009 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, částka 83, účinnost od 1. 9. 2009.

## II. Knihy a elektronické knihy

1. Allen, D. *Mít vše hotovo*, Jan Melvil Publishing. 2008, 295 s. ISBN 978-80-903912-8-4
2. Erbes, J.; Pošvát, Z., *Management I.*, MZLU, Brno 2008, 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6
3. Pacovský, P., *Člověk a čas*, 2. vydání, Grada Publishing a. s., Praha, 2006, 260 s. ISBN 80-247-1701-8
4. Vágner Ivan, *Systém managementu*, vydavatelství MU, 2. vydání 2007, 103 s. ISBN 978-80-210-4264-3,
5. Veber, j. a kol., *Management : Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, 2. aktualizované vydání, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
6. Weidner, A. CH. *Japonská filozofie Wabi Sabi : Jak lépe využívat čas*, Olomouc: Fontána, 2008, 162 s. ISBN 978-80-7336-585-1
7. Weihrich, H.; Koontz, H. *Management*, Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s., ISBN 80-85605-45-7.

8. Zandl, D. *Life management : Jak získat více času, energie a pořádku v životě*, Grada Publishing a. s., elektronická verze, 2011, 164 s. ISBN 978-80-247-6565-5

### III. Časopisecké články

1. Rychtařík, K. K některým metodologickým otázkám výzkumu volného času. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* [on line]. 1969, roč. 5, č. 1, s. 81-87, ISSN 2336-128X [cit. 2014-2-12]. Dostupné na WWW: <[http://sreview.soc.cas.cz/uploads/22bb55a6054795d38865182d9bedde725a7969b1\\_K%20metodologickym%20otazkam%20vyzkumu%20volneho%20casu.pdf](http://sreview.soc.cas.cz/uploads/22bb55a6054795d38865182d9bedde725a7969b1_K%20metodologickym%20otazkam%20vyzkumu%20volneho%20casu.pdf)>
2. Slavíková, L. Řízení školy a vytváření učící se organizace. *Orbis Scholae* [on line] 2008, roč. 2, č. 3, s. 37–51, ISSN 1802-4637 [cit. 2014-2-12]. Dostupné na WWW: <[http://www.orbisscholae.cz/archiv/2008/2008\\_3\\_03.pdf](http://www.orbisscholae.cz/archiv/2008/2008_3_03.pdf)>
3. Trojan, V. Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence. *E-pedagogium* [on line] 2010, 1. mimořádné číslo, ISSN 1213-7499 [cit. 2014-2-15]. Dostupné na WWW: <[http://www.pdf.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/PdF/e-pedagogium/e-pedagogium\\_2010/05Grecmanova\\_-\\_E-pedagogium\\_1-2010\\_supl.pdf](http://www.pdf.upol.cz/fileadmin/user_upload/PdF/e-pedagogium/e-pedagogium_2010/05Grecmanova_-_E-pedagogium_1-2010_supl.pdf)>

### IV. Přístupy z internetu

1. Casanova, P. *Myšlení bohatých : Dcera nejbohatšího Evropana popisuje 13 způsobů, jak být efektivnější* [on line] 2013 [cit. 2014-3-24] Dostupné na WWW: <<http://www.firstclass.cz/mysleni-bohatych/dcera-nejbohatsiho-evropana-popisuje-13-zpusobu-jak-byt-efektivnejsi/#sthash.pBII1wXz.apozJEyQ.dpbs>>
2. Cimbálníková, L., *Time management* [on line] Olomouc. [cit. 2014-1-24] Dostupné na WWW: <[www.sos-ub.cz/dokument/sk\\_manag/3\\_14.doc](http://www.sos-ub.cz/dokument/sk_manag/3_14.doc)> nebo též: <[http://webcache.googleusercontent.com/custom?domains=www.sos-ub.cz&cof=&sitesearch=www.sos-ub.cz&hl=cs&q=cache:-Lu2Ubm\\_IfsJ:http://www.sos-](http://webcache.googleusercontent.com/custom?domains=www.sos-ub.cz&cof=&sitesearch=www.sos-ub.cz&hl=cs&q=cache:-Lu2Ubm_IfsJ:http://www.sos-)

ub.cz/dokument/sk\_manag/3\_14.doc+cimb%C3%A1ln%C3%ADkov%C3%A1  
&ct=clnk >

3. Feřtek, T.; Slejška, Z., *Tematické okruhy pro výběrové komise obcí*. [on line] Praha. [cit. 2014-1-24]. Dostupné na WWW:  
<[http://dl.dropboxusercontent.com/u/28312847/2012/Obce%20a%20vyberova%20rizeni/EDUin\\_konkurzy\\_tematicke\\_okruhy.pdf](http://dl.dropboxusercontent.com/u/28312847/2012/Obce%20a%20vyberova%20rizeni/EDUin_konkurzy_tematicke_okruhy.pdf). >
4. Krajčiová, M., *Time management : princípy time managementu* [on line] Bratislava 2010 [cit. 2014-1-21]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.krajciova.sk/MANAZER/TM2\\_PrincipyTimeManagementu\\_V1.pdf](http://www.krajciova.sk/MANAZER/TM2_PrincipyTimeManagementu_V1.pdf)>
5. Kubera, O.; Trojánek, P., *33 tipů pro lepší osobní time management*, [on line] Praha 2012 [cit. 2014-1-24]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.osobniproduktivita.cz/files/Eff\\_33%20tipu%20pro%20lepsi%20sobni%20time%20management.pdf](http://www.osobniproduktivita.cz/files/Eff_33%20tipu%20pro%20lepsi%20sobni%20time%20management.pdf)>
6. Nejezová, V., *Manažerské dovednosti ředitele školy* [on line] 2009 [cit. 2014-1-24]. Dostupné na WWW: <<http://www.reditelskoly.cz/show.asp?id=763>>
7. Prášilová, M., *Sebereflexe řídicí práce ředitele školy pro oblast řízení času* [on line] vytvořeno v rámci grantu GAČR č. 406/02/1113, Olomouc 2001-2004. [cit. 2014-2-12]. Dostupné na WWW:  
<[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QJPKFYkAXWAJ:cv.upol.cz/cms\\_dokumenty/sebereflexe\\_prasilova.doc+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QJPKFYkAXWAJ:cv.upol.cz/cms_dokumenty/sebereflexe_prasilova.doc+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz)>
8. *Slovník ekonomie : Efektivita : popis výrazu* [on line] [cit. 2014-2-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.itbiz.cz/slovník/ekonomie/efektivita>>
9. *Else AZ : Slovník pojmů : Leader (lídr, vůdce)* [on line] [cit. 2014-2-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.elseaz.cz/slovník/leader-lidr-vudce/>>
10. *Výkladový slovník environmentálních výrazů: Efektivita* [on line] [cit. 2014-2-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.enviweb.cz/eslovník/41>>



#### Tematické okruhy pro výběrové komise obcí

O co by se měl zajímat starosta, který se potřebuje dozvědět, jakou má školu:

##### **PEDAGOGICKÝ SBOR**

Jaký je průměrný věk učitelů?

Jaké věkové složení?

Jak se učitelé dále vzdělávají?

Jak vypadá práce ředitele s učitelským sborem a na co se zaměřuje? Nakolik je systematická a promyšlená?

##### **VYBAVENÍ ŠKOLY**

Jak je škola vybavena (pomůcky, učebnice, prostory) a je toto vybavení efektivně využíváno?

Nakolik je škola vybavena počítači a jak s nimi umí zacházet učitelé?

Jak funguje školní družina? Nakolik vychází vstříc časovým potřebám rodičů?

##### **VZDĚLÁVÁNÍ ŽÁKŮ**

Jací žáci opouštějí školu (jaké mají výsledky např. v testech Scio, Kalibro)?

Jakými metodami se s žáky pracuje? Existuje tu i jiný typ výuky než „frontální vyučování“, tedy výklad učitele před třídou?

Jak vypadá systém hodnocení žáků? Užívají se i jiné metody než známkování? Co o způsobu hodnocení říkají rodiče žáků?

Jak se pracuje s žáky, kteří mají specifické vzdělávací potřeby (žáci nadaní, znevýhodnění)?

Jak se projevuje individuální přístup k žákům?

Kolik rodičů přehlásí za rok své dítě do jiné školy a proč?

Kolik dětí dojíždí do školy, i když nepatří do spádové oblasti?

##### **SPOLUPRÁCE S RODIČI, OBCÍ**

Jak škola spolupracuje s rodiči? Do jaké míry je ve spolupráci sama aktivní a nakolik ochotně do školy rodiče „vpouští“?

Jakým způsobem škola informuje rodiče o tom, co se v ní děje?

Jakým způsobem se ve škole řeší konfliktní a problémové situace?

Jak vypadá aktuální spolupráce s obcí? Co funguje, co ne?

##### **KVALITA VEDENÍ**

Jak aktuální má škola webové stránky?

Reflektuje škola svou vlastní činnost (např. dotazníkovým šetřením mezi rodiči či žáky)? Jak často a jak výsledky využívá?

Jak se daří vedení získat další podporu školy (finanční a nefinanční)?

Je škola zapojena do nějakých dlouhodobějších projektů?

Organizuje škola akce pro širší veřejnost?

Má vedení školy nějaký vzdělávací cíl, kterého chce dosáhnout?

Umí vedení školy konkrétně a měřitelně pojmenovat cíle, kterých už dosáhlo?

Jak je vyřešeno odměňování učitelů? Daří se dávat více peněz těm, kteří dělají více práce nebo jsou inovativní?

**Komentář:** Všechny otázky směřují především k tomu, jak zjistit silné a slabé stránky školy. K dispozici by měli mít zastupitelé obcí i inspekční zprávy České školní inspekce a Školní vzdělávací program. Oba tyto dokumenty má každá škola. Ty sice mohou rozšířit povědomí o koncepčnosti a kvalitě její práce, ale je nutné upozornit, že pro laiky jsou to dokumenty nepřehledné a není jednoduché je kvalifikovaně posoudit.

Na základě komplexního hodnocení by mělo zastupitelstvo obce dospět k rozhodnutí, zda je škola vedena dobře, nebo špatně a zda je nutná výměna ředitele/ředitelky. Pokud není výměna nutná, je možné prodloužit funkční období ředitele o dalších šest let. V případě, že se vedení obce rozhodne ředitele či ředitelku vyměnit, mělo by se zaměřit na tyto otázky.

Na co by se měla ptát výběrová komise potenciálních kandidátů na ředitele školy:

#### PEDAGOGICKÝ SBOR

Jak vypadá plán rozvoje dalšího vzdělávání učitelů – jak si ředitel přeje, aby na sobě učitelé dále pracovali?

#### VYBAVENÍ ŠKOLY

Jak by měla být škola vybavena (co jsou priority) a odkud na to chce vzít ředitel peníze?

K čemu bude nové vybavení konkrétně sloužit?

Jak se s ním případně naučí učitelé zacházet?

#### VZDĚLÁVÁNÍ ŽÁKŮ

Jací žáci budou opouštět školu – co mají především umět? Jaké by měly být cíle vzdělávání?

Jak toho chce ředitel dosáhnout?

Jaké metody chce ředitel ve škole rozšířit a jak to chce prakticky provést?

Jak by měl vypadat systém hodnocení žáků a jak jej chce ředitel ve škole podpořit/zavést?

Co škola nabídne žákům znevýhodněným nebo mimořádně nadaným?

#### SPOLUPRÁCE S RODIČI, OBCÍ

Jaké formy spolupráce s rodiči chce ředitel podporovat a jak?

Jakou spolupráci může ředitel aktivně obci nabídnout?

#### KVALITA VEDENÍ

Jaký manažerský cíl si ředitel stanoví?

Jak chce řešit odměňování a motivaci učitelů?

Tento dokument obsahuje jen seznam otázek. Pokud zřizovatel stojí o podrobnější dokument, v němž bude uvedeno, proč jsou jednotlivé otázky důležité, jaké na ně mohou padnout odpovědi a co jimi lze zjistit, můžete o něj požádat na adrese:

#### **Kontakt:**

- Zdeněk Slejška, výkonný ředitel EDUin

e-mail: [zdenek.slejska@eduin.cz](mailto:zdenek.slejska@eduin.cz), mobil: 605 967 368

### Vyklidíte si všechno z hlavy

- Co je potřeba dokončit: .....
- Začal jsem a nedodělal: .....
- Měl bych se pustit do: .....
- Slíbil jsem:
  - šéfovi: .....
  - kolegům: .....
  - partnerovi: .....
  - přátelům: .....
- Slíbil jsem:
  - napsat dopis/SMS: .....
  - napsat e-mail: .....
  - zavolat: .....
  - ozvat se: .....
- Slíbil jsem dopsat:
  - zprávu: .....
  - článek: .....
  - plán: .....
- Měl jsem se sejit s: .....
- Měl jsem objednat: .....
- Měl jsem zařídit: .....
- Měl jsem koupit: .....
- Měl jsem zaplatit: .....
- Měl jsem zajít: .....

- Chtl jsem se naučit:
  - jazyk: .....
  - hrát na hudební nástroj: .....
  - sport: .....
  - společenská hra: .....
  - organizovaná aktivita: .....
- Chtl jsem:
  - jet na víkend: .....
  - jet na dovolenou: .....
  - pozvat: .....
  - uspořádat oslavu: .....
  - vařit jídlo: .....
  - přečíst knížku: .....
  - podívat se na film: .....
  - poslechnout si hudbu: .....
- Někdo jiný mi měl:
  - zavolat: .....
  - napsat: .....
  - potvrdit: .....
  - říct názor: .....
  - vrátit: .....
- Hlavní projekty v práci:
  - zákazníci: .....
  - projekty: .....
  - vnitřní firemní plány: .....
  - vzdělávání: .....
  - postup: .....
  - vztahy s kolegy, nadřízenými: .....
- Hlavní projekty v domácnosti nebo na chatě:
  - plánované stěhování: .....
  - rekonstrukce: .....
  - nefunkční spotřebiče: .....

- starý nábytek: .....
  - sezónní změny: .....
- Hlavní rodinné a sociální události:
- prázdniny, dovolená, víkendové cesty: .....
  - svatba, výročí: .....
  - narozeniny a jmeniny: .....
  - promoce, dokončení školy: .....
  - dávat ztracení přátelé: .....
  - verení život, dobrovolnictví, pomoc v komunitě: .....

- Zdraví (více viz v kapitole o fyzické energii):
- naplánované lékařské prohlídky: .....
  - pravidelné kontroly: .....
  - preventivní prohlídky: .....
  - léky, potravinové doplňky: .....
  - očkování, kosmetické zákroky, operace: .....

- Pochůzky, nákupy, administrativní záležitosti:
- pošta: .....
  - banka: .....
  - úřady – platnost pasu, občanského průkazu: .....
  - sociální a zdravotní pojištění: .....
  - finanční úřad: .....
  - potraviny: .....
  - oděvy: .....
  - drogerie: .....
  - lékárna: .....
  - obchody pro kutily: .....

- Finance:
- složenky a účty: .....
  - trvalé příkazy: .....
  - předplatné novin a časopisů: .....
  - bankovní účty: .....
  - hypotéka, půjčky: .....

- stavební spoření: .....
  - spořicí účty: .....
  - akcie: .....
- Auto:
- pravidelné kontroly: .....
  - servis: .....
  - pojištění: .....
  - povinné ručení: .....
  - výbava autolekárníčky: .....
  - povinné vybavení: .....

- Služby a nové ceny služeb:
- mobilní operátor: .....
  - pevná linka: .....
  - připojení k internetu: .....
  - kabelová televize: .....
  - konta v bance: .....
  - pojištění aut, domácnosti, zdraví: .....

- Plánované i neplánované změny v budoucnosti (více viz kapitola o plánování života v sedmi základních sférách):
- změna zaměstnání, nebo i oborů: .....
  - změny v rodinném životě: .....
  - změny v sociálním životě: .....
  - změny týkající se zdraví a sportu: .....
  - změny v kvalitaci a intelektuálních schopnostech: .....
  - změny v duchovním životě: .....
  - změny ve finanční sféře: .....

Na konci tohoto úkľidu budete mít před sebou sto až sto padesát poznámek, neděste se ani, pokud jich bude několik stovek. Hlavní přínos tohoto systému je v tom, že nemusíte všechno nosit v hlavě, ale přemístíte všechny starosti na papír a následně do jednoduchého systému.

Příloha č. 3

čas	činnost	
	čas	činnost
6.00		práce s žáky a příprava
6.15		kommunikace s rodiči
6.30		úkolování ped. prac.
6.45		úkolování provoz. prac.
7.00		péče o zdraví
7.15		hygiena
7.30		BOZP
7.45		požární ochrana
8.00		kontrola - ekonomická
8.15		zavádění změn
8.30		hospitace
8.45		konzultace
9.00		kommunikace s úřady
9.15		kommunikace s inspekcí
9.30		kommunikace se sponzory
9.45		modernizace školy
10.00		pronájem prostor
10.15		další vzdělávání PP
10.30		péče o kulturu školy
10.45		propagace
11.00		vyřizování pošty
11.15		vyřizování stížností
11.30		plánování
11.45		hodnocení odměňování
12.00		zajištění materiálně -
12.15		technického vybavení
12.30		spolupráce s odbory
12.45		
13.00		
13.15		
13.30		
13.45		
14.00		
14.15		
14.30		
14.45		
15.00		
15.15		
15.30		
15.45		
16.00		
16.15		
16.30		
16.45		
17.00		
17.15		
17.30		
17.45		
18.00		
18.15		
18.30		
18.45		
19.00		