

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Metody, nástroje a techniky sebeřízení a time managementu pro vedoucí
pracovníky v mateřských školách

Methods, tools and techniques of self-management and time management in
the school environment

Kateřina Hanychová

Vedoucí práce: Ing. Petr Kazík, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Metody, nástroje a techniky sebeřízení a time managementu pro vedoucí pracovníky v mateřských školách potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 11.7. 2021

Děkuji Ing. Petru Kazíkovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za jeho významné podněty a rady. Děkuji i všem vedoucím mateřských škol za jejich ochotu a čas v průběhu výzkumného šetření.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá metodami sebepoznání, nástroji a technikami sebeřízení a time managementu vedoucích pracovníků v mateřských školách. Jedná se o ředitele škol, zástupce ředitelů a vedoucí pedagogické pracovníky. Práce zmiňuje pojmy jako sebepoznání, sebehodnocení a jejich význam a metody. Popisuje principy sebepoznání a způsoby, jak být proaktivní. Zaměřuje se převážně na nástroje a techniky sebeřízení a time managementu, kde uvádí zásady a postupy plánování, které lze využít k zefektivnění v práci. Práce je koncipována tak, aby její poznatky mohli využít i vedoucí pracovníci základních a středních škol.

KLÍČOVÁ SLOVA

time management, self-management, sebepoznání, sebevzdělávání, plánování, zloději času, řízení času

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with methods of self-knowledge, tools and techniques of self-management and time management of managers in kindergartens. These are school principals, deputy principals and senior pedagogical staff. The work mentions concepts such as self-knowledge, self-evaluation and their meaning and methods. Describes the principles of self-knowledge and ways to be proactive. It focuses mainly on tools and techniques of self-management and time management, where it outlines the principles and procedures of planning that can be used to streamline work. The work is designed so that its knowledge can be used by managers of primary and secondary schools.

KEYWORDS

time management, self-management, self-knowledge, self-education, planning, time thieves, time management

Obsah

Úvod	8
1. Sebepoznání.....	10
1.1 Principy sebepoznání	12
1.1.1 Vědomí	12
1.1.2 Podvědomí.....	13
1.1.3 Nevědomí	14
1.2 Návyky a zlozvyky	14
1.3 Hemisféry.....	15
1.4 Proaktivita.....	15
2 Sebehodnocení.....	17
2.1 Kompetence	17
2.1.1 Vědomosti.....	18
2.1.2 Dovednosti.....	18
2.1.3 Schopnosti	20
2.1.4 Vlohy	20
2.2 Temperament	21
2.2.1 Hippokratova typologie temperamentu	21
2.2.2 Eysenckův model temperamentu.....	22
2.2.3 Typologie Carla Gustava Junga.....	23
2.2.4 Typologie vycházející z MBTI.....	23
2.3 Nástroje pro sebehodnocení.....	24
2.3.1 Portfolio.....	25
2.3.2 Sebemonitorování.....	25
2.3.3 Systém MBTI	25

2.3.4	Johariho okno	27
2.3.5	Kolo rovnováhy (balanční kruhy).....	28
2.3.6	SWOT analýza.....	29
3	Sebeřízení	31
3.1	Cíle.....	31
3.2	Priority	31
3.3	Plánování	32
3.3.1	Nástroje plánování.....	33
3.4	Techniky sebeřízení	35
3.4.1	SMART metoda.....	35
3.4.2	Eisenhowerův princip	36
3.4.3	Myšlenkové mapy	37
3.4.4	Ganttův diagram	38
4	Time management	39
4.1	První generace.....	39
4.2	Druhá generace	39
4.3	Třetí generace	40
4.4	Čtvrtá generace	40
4.5	Techniky time managementu.....	41
4.5.1	Časový snímek dne.....	41
4.5.2	Paretovo pravidlo.....	42
4.5.3	ABC analýza.....	43
4.5.4	Delegování.....	44
4.5.5	Technika Pomodoro.....	45
	Výzkumná část	47

1. Formulace výzkumného problému	47
2. Cíl šetření.....	48
3. Charakteristika výzkumného vzorku	49
3. 1. Dotazníkové šetření	49
4. Použité metody při výzkumu	50
4.1. Dotazník	50
5. Průběh výzkumného šetření	51
5.1. Dotazníkové šetření	51
6. Výsledky výzkumného šetření	52
6.1. Výsledky kvantitativního výzkumu.....	52
7. Výsledky výzkumného šetření	66
8. Závěr výzkumného šetření.....	67
Závěr.....	69
Seznam použitých informačních zdrojů	71
Seznam příloh	74

Úvod

Svou práci názvem “Metody, nástroje a techniky sebeřízení a time managementu vedoucích pracovníků mateřských škol” jsem zvolila na základě vlastních zkušeností ze školství. Z aktuálních poznatků, po prodělaných karanténách a covidové době, je zřejmé, že častým problémem je schopnost hospodařit se svým časem. Jak říká Albert Einstein, „*Existuje tisíce způsobů, jak zabít čas, ale žádný, jak ho vzkřísit.*“ (Albert Einstein citát, 2021) Čas je velmi cenná věc a je dobré umět s ním naložit tak, aby nám přispěl a byl užitečný. Každý ve svém životě zažil, že chtěl něčeho dosáhnout, splnit si touhu a ostatní mu říkali, že to chce čas, přesto to po pár dnech či týdnech vzdal. Nejčastějším příkladem bývají novoroční předsevzetí, kdy se rozhodneme začít s cvičením, hubnout do plavek, nepřejídat se, jíst zdravě, přestat kouřit či pít alkohol. Lidé si často myslí, že se čas dá koupit, uložit nebo ho můžeme ovládat. Bohužel se mýlí a musím jen souhlasit s názorem slavného římského filozofa Senecy, že „*Není pravda, že máme málo času, avšak pravda je, že ho hodně promarníme.*“ (Seneca citát, 2021) Člověk si neuvědomuje, že ztrácí čas až do doby, kdy ho ztratí. Což zapříčiní dělání chyb, zbrkllost, návaly paniky, stres, syndrom vyhoření a mnoho dalšího. Těmto projevům bychom měli předcházet tím, že se naučíme, jak si správně řídit čas. Ředitelé škol a vedoucí pracovníci každodenně komunikují s rodiči, pedagogy, veřejnou správou apod., řeší nevídané problémy, plánují akce, projekty, vyřizují administrativu a řada z nich si pak stěžuje, že nestíhá to, co by chtěla a že kdyby dostali více času, vypadalo by všechno úplně jinak. Přicházejí z práce frustrovaní, dokonce si více než dříve odnáší práci domů. V soukromí jsou zavaleni řadou povinností, úkolů a nezbývá jim čas věnovat se své rodině, přátelům a sami sobě.

V bakalářské práci se zabývám metodami sebepoznání, nástroji a technikami sebeřízení a time managementu vedoucích pracovníků mateřských škol. Uvádím nástroje pro stanovování cílů a priorit, postupy pro plánování a techniky, které lze využít k zefektivnění práce s informačními a komunikačními technologiemi. Práce je koncipována tak, aby pomohla vedoucím pracovníkům mateřských škol, ale zároveň, aby ji mohli využít i vedoucí pracovníci základních a středních škol.

V první a druhé kapitole se zaměřuji na sebepoznání a sebehodnocení. Sdělují základní pojmy, principy týkající se lidského těla a mysli, návyky, zlozvyky a možnosti, jak být více proaktivní. Uvědomění si svých silných a slabých stránek k využití v práci s návazností použití nástrojů k sebereflexi.

Ve třetí kapitole se zabývám sebeřízením a plánováním. Předkládám způsoby stanovování cílů, priorit a popisuji hlavní zásady a metody plánování s využitím papírových nebo elektronických pomůcek.

Ve čtvrté kapitole popisuji vývoj time managementu v generacích, související pojmy a vyhlášené techniky v něm používané. V kapitole zmiňuji např. Paretovo pravidlo, Eissenhowerův princip, SMART metodu, delegování, Pomodoro metodu atd. Využívání technik a principů při hospodaření s časem. Cílem práce je představit vedoucím pracovníkům v mateřských školách co nejvíce konkrétních technik a postupů k sebepoznání a sebeřízení. Práce je zaměřena hlavně na obecně platné principy, které ve svém každodenním životě můžeme využít.

V praktické části se zabývám metodami pro sebepoznání a technikami sebeřízení a time managementu, které ředitelé a vedoucí pracovníci mateřských škol nejčastěji využívají a zda vůbec. Jak s nimi pracují a k čemu je využívají. Na závěr uvádím možnosti k sebeuvědomění a zaměření se na své silné stránky a ke zlepšení organizování času a efektivnějšímu plánování.

1. Sebepoznání

Jak již v minulosti řekl Aristoteles, „*Poznání sebe sama je počátek vší moudrosti.*“ (Aristoteles citát, 2021) K sebepoznání nejčastěji dochází, pokud chceme ve svém životě něco změnit. Důležité při procesu sebepoznání je položit si správnou otázku, kdo vlastně jsem? Jak se vidíme my sami a jak nás vnímá okolí. Sebepoznání slouží k utváření sebevědomí a je základním předpokladem pro sebevýchovu, osobnostní růst a sebezdokonalování. Pro vedoucí pracovníky ve školském prostředí je výhodou, pokud si sami prošli procesem sebepoznání. Mohli bychom to nazvat i pojmem sebeuvědomění, kdy díky důkladnému zamyšlení nad sebou samým se dokážeme lépe vcítit do ostatních. Díky sebeuvědomění dokážeme objevit a odkrýt své skutečně autentické já, a proto se nám podaří získat si důvěru a respekt od ostatních, jak říkají Mühlfeit a Costi ve své knize „Pozitivní leader“. (2017, s. 25) Pomoci nám může především sebepojetí neboli jáství. Označuje souhrn znalostí, které máme o svém vnímání, myšlení apod. Poznáme tak obrazy svých jednotlivých „Já“, která se rozdělují na (Sebepojetí, 2007):

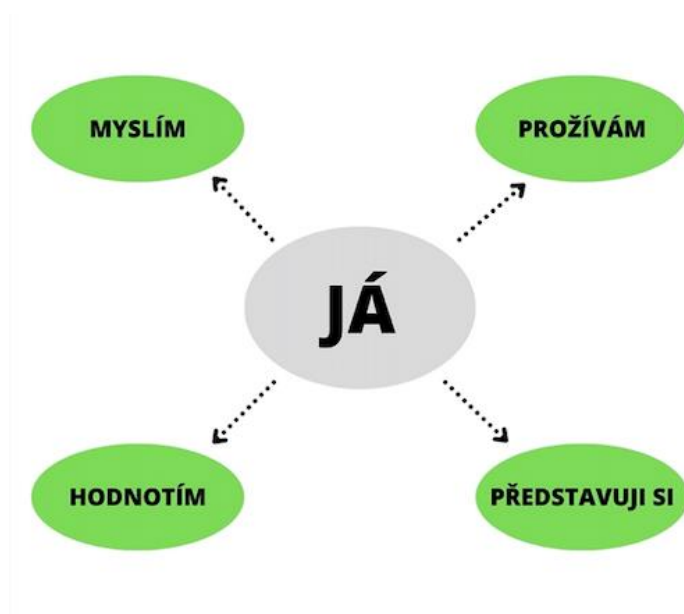
- **Subjektivní Já** - jak člověk vidí sám sebe
- **Zrcadlové Já** - jak člověka vidí druzí
- **Reálné Já** - jaká je skutečnost
- **Ideální Já** - jaký by člověk chtěl být, kým by chtěl být

Sebepojetí probíhá po celý život, například v sociálních interakcích, kdy působí jedinec nebo skupina na jiného jedince či skupinu. Již v batolecím věku si děti uvědomují sebe sama, jedná se o tzv. „jájismus“. Objevuje se první vzdor a sebeprosazování při hrách a činnostech. V pubescenci narážíme na totéž s přijetím sebe samého a utvářením si již vlastního názoru na věci. Poznáváme své klady a nedostatky, s čímž se snažíme pracovat. Součástí sebepojetí je schopnost reflexe, kriticky si uvědomit vlastní pozici ve společnosti, následující zpětná vazba, která vede k sebepoznání.

Sebepoznání (sebeuvědomění) - pozorování sebe sama (introspekce), sebepojetí - postoj a očekávání k sobě samému.

Sebehodnocení (sebereflexe) - konfrontace našeho “reálného já” s ideálním já. (Hartl, 2004, s. 236)

Obr. č. 1. Postoje při sebepojetí



Zdroj: Vlastní tvorba

Sebepoznání umožňuje člověku uvědomit si své silné a slabé stránky, schopnosti, dovednosti, vlohy, které nám pomohou v profesním i osobním životě dosahovat vysněných cílů. Jan Mühlfeit a Melina Costi (2017, s. 25) ve své knize píše, že sebeuvědomění znamená naplno využít svůj reálný potenciál, což nám přináší pozitivní výsledky pro sebe i svůj tým spolupracovníků. Dále pak Černíková, Trojanová a Tureckiová (2019, s. 1) ve své knize zmiňují, že pro ředitele škol a jejich zástupce přispívá sebepoznání k osobnostnímu rozvoji a optimalizuje to tak jejich kompetence či styly vedení a řízení. Zabránit procesu poznání může především neochota pracovat na sobě (špatné návyky a předsudky). Pokud chceme změnu, je nutné si uvědomit své organizační nedostatky, důvody současné dezorganizace a znát vlastní postoj ke změně. Utvořit si jasnou představu, jak na tom jsme a čeho chceme dosáhnout.

Obr. č. 2. Rozdělení sebepojetí



Zdroj: Vlastní tvorba

Můžeme využít mnohé techniky a jejich modifikované varianty, abychom dosáhli co nejhlubšího poznání sebe sama. V zásadě odpovídáme i při testech první myšlenkou a bez dlouhého přemýšlení. *„Pokud budeme nad odpovědí přemýšlet, bude výsledek ovlivněný kontrolními mechanismy, my ale potřebujeme co nejvíce spontánní reakci.“* (Šauerová, 2018, s. 107)

1.1 Principy

Poznání struktury našich myšlenek pomáhá znásobit kvalitu našeho přemýšlení, a tím i naší práce. Proto je důležité vědět, jak funguje naše mysl a jak ji lépe využívat. (Pacovský, 2006, s. 54) Vědomí, podvědomí, nevědomí, to jsou tři principy naší, které napomáhají k sebepoznání. Znalostmi principů intelektu se zabývá čtvrtá generace time managementu.

1.1.1 Vědomí

Vědomí se zabývá přítomností. Soustřeďuje se na věci, které se odehrávají právě teď a koncentruje naši pozornost tímto směrem. Pouze vědomí naší myslí pociťuje, sděluje, posuzuje a rozhoduje. (Pacovský, 2006, s. 54) *„Jestliže o něčem přemýšlíme, něco aktivně děláme, vždy je to plně v souladu s naším vědomím a vždy si tuto činnost můžeme uvědomit. Vědomé procesy úzce souvisejí se soustředěním. Proto také kvalita naší vědomé činnosti závisí na schopnosti naší koncentrace.“* (Pacovský, 2006, s. 54) Například zaměřením

pozornosti na nádech a výdech. Plná pozornost je věnována vjemu dýchání, ale jak dlouho dokážeme vnímat tento jednoduchý vjem? Každodenní prací vedoucích pracovníků v mateřských školách je vstřebávat informace, třídít je, analyzovat a vymýšlet varianty, podle nichž se rozhodujeme. V daném okamžiku může být jedna myšlenka. (Pacovský, 2006, s. 54) Není možné najednou myslet na náplň výchovně-vzdělávacích aktivit a současně vyřizovat e-maily. Pokud do vědomí zasáhne více impulsů najednou, mysl se nesoustředí, což zapříčiní slabší výkon a větší únavu. K práci vedoucích pedagogických pracovníků potřebujeme dostatečně dlouhý čas bez vyrušování a prostor pro soustředěnost. V historii používali filozofové pojem vědomí ve dvou významech: „Vím, že vím.“ a „Vím, že jedním.“ (Hyhlík, Nakonečný, 1977, s. 296). Z psychologického hlediska je vědomí chápáno jako: „*Zvláštní stav mysli, v jehož obsahu se odráží vnitřní a vnější skutečnost.*“ (Hyhlík, Nakonečný, 1977, s. 296) Vědomí se zapojuje jen pokud se něco děje nebo je třeba nad tím přemýšlet. Nepracuje tedy stále. Je pomalé, potřebuje čas, je tvořivé, vytváří nové postupy, myšlenky a pohledy. Během spánku nepracuje. (Pacovský, 2006, s. 55)

1.1.2 Podvědomí

Podvědomí je proces, který pracuje neustále a zvládá i více činností najednou. Dá se nazvat také schránkou, která obsahuje vše, co jsme se doposud naučili, získali a zažili. „*Řídí základní životní funkce, úzce souvisí s pamětí a je zdrojem nápadů pro vědomí.*“ (Pacovský, 2006, s. 55) Plní funkci schránky, do které ukládá veškeré návyky, které jsme si během života osvojili. Pokud „*podvědomí pracuje stále na více aktivitách najednou*“, znamená to, že „*máme v podvědomí již uložen postup (návyk, program), jak je řešit.*“ (Pacovský, 2006, s. 56) V práci se vědomě zaměříme na psaní třídního vzdělávacího plánu, u kterého podvědomě dýcháme a píšeme zároveň na klávesnici. S některými postupy se již narodíme, většinu si osvojíme v dětství a další dotváříme během života nebo přepisujeme ty staré. (Pacovský, 2006, s. 56) Projevem našeho podvědomí jsou například sny, ve kterých se odráží naše touhy a přání, jejich prostřednictvím vyplouvají na povrch věci, díky nimž si lépe porozumíme my sami. Podvědomá reakce má zásadní zádrhel ve využívání zastaralých postupů. Dochází k prokrastinaci, kdy nemáme potřebu začínat něco nového. Náš osobní růst pak spočívá v prověřování vnitřních návyků a v jejich předělávání, pokud nám

nevyhovují. (Pacovský, 2006, s. 56) Růst není o tom, kolik toho člověk přečetl, ale o neustálém přemýšlení, vyslechnutí rad o svých chybách.

1.1.3 Nevědomí

Nevědomím a jeho existencí se jako první začali zabývat Platón a Plotin. Z psychologů pak J. F. Herbart a z filozofů A. Schopenhauer a další. Pojem nevědomí byl přijat až koncem 19. století a je považován za nejhlubší vrstvu lidské psychiky. „*Jeho činnost si člověk nedokáže uvědomit, přesto je pro něj nepostradatelná.*“ (Hyhlík, Nakonečný, 1977, s. 122) Není možné přímo do něj nahlédnout. Dělí se na dvě oblasti, které se dotýkají pozitivní i negativní energie. Freud chápe nevědomí jako poměrně samostatnou oblast duševna s vlastní specifickou dynamikou. (Hyhlík, Nakonečný, 1977, s. 122) Zdrojem jsou tzv. vytěsněné obaly, kde jsou uloženy jeho základní hodnoty, vize či víra, myšlenky, city a představy, které vytváří pozitivní energii v rozporu s různými psychickými problémy a traumaty. Vytvořením silné vize a priorit nastavíme svou mysl do pohody, kdy dokážeme efektivněji pracovat: lépe se soustředit, odolávat stresu a perspektivněji rozhodovat. (Pacovský, 2006, s. 57) Nevědomí je především potlačené a společensky nemorální.

1.2 Návyky a zlovyky

Návyky jsou činnosti, které pravidelně a opakovaně děláme, aniž bychom o tom přemýšleli. Zavedením změn ve svém životě zapříčiníme samostatné fungování myšlenek, jednání, postupů, bez přítomnosti vědomí. Dobře vypěstovaný návyk může člověku podstatně ulehčit život, protože pracuje v podvědomí a jakoby sám bez většího volního úsilí. Základem pro vytvoření návyků je opakování a pravidelnost. (Pacovský, 2006, s. 109) Návyky se ve své knize, 7 návyků skutečně efektivních lidí, zabývá Stephen Richards Covey, který definoval sedm návyků, které by lidem měly pomoci dosahovat vyšší efektivity a výsledků, o které se snaží. Některé z nich jsou užitečné, ale jiné je dobré změnit. Návyky se spouštějí bez ohledu na správnost. Nerozlišují dobré či zlé. Zaváděním či přepsáním návyků (učením) podporujeme osobnostní rozvoj člověka. Za zlovyky se obvykle stydíme a snažíme se je odbourávat co nejrychleji. Každý z nás má nějaký nežádoucí návyk (zlovyk), který není příznivý a ve větší či menší míře škodí našemu zdraví a jednání. Může jít o kousání nehtů, kouření, skřípání zubů, mlaskání, přejídání se a mnoho dalšího. U vedoucích pozic ve školství lze za zlovyky považovat například shromažďování věcí, nedostatek spánku,

skákání do řeči, houpání se na židli, klepání nohou nebo mluvení si pro sebe nahlas. Prvním krokem ke změně je uvědomění a sebezpřijetí. Starý zlovyk nahradíme novým. Podle principů čtvrté generace time managementu je doporučeno postupovat při zavádění nových návyků raději pomalu.

1.3 Levá a pravá hemisféra

Při pohledu na náš mozek si všimneme podobnosti s vlašským ořechem, dvě jeho půlky připomínají rozdělení mozku na levou a pravou hemisféru. V levé hemisféře kolují aktivity pomaleji a pracují se slovy, částmi. Plní funkce analytického myšlení, řečových schopností, vědeckého uvažování, matematicko-logické vědění, psaní, počítání apod. Naopak pravá hemisféra má duchovní rozměry, potřebu ticha, rozjímání a slouží jako funkce pro celostní myšlení, emoce, fantazii, sluchové vjemy, představivost, tvořivost, hudbu a umění či snění. Lidé obvykle využívají obě hemisféry, i když má jedna z nich snahu dominovat. Manažeři a vedoucí pracovníci uplatňují spíše levou hemisféru při plánování, organizování a dosahování výsledků. Pomáhá vytvářet fráze, definice a slouží k hodnotícím funkcím, posuzování a soutěživosti. Ve školském prostředí, jak pro děti, tak pro učitele a vedení školy, je preferována levá hemisféra, díky níž dochází k pochopení. V pravé hemisféře dochází k syntéze bez naší vědomé pozornosti. Například při poslechu hudby, kdy rytmus a melodie spustí naše emoce a představivost. Obsahuje dosud poznané, spojené se skutečností. Pravá hemisféra má velký význam při protistresových aktivitách.

1.4 Proaktivita

O produktivitu se jedná vždy, když v nás nějaká otázka probudí neznámý podnět. Může se jednat o vnitřní (hlad) nebo vnější (situaci) podnět, který v nás utvoří vnitřní obraz. (Pacovský, 2006, s.115) Pracovníci, kteří pilně pracují, plní úkoly předčasně nebo se dobře vypořádávají se změnami na pracovišti, mají dojem, že jsou proaktivní, avšak mýlí se. Smyslem proaktivity je být přítomen v daném okamžiku a směřovat ke konkrétním cílům. „Proaktivita je dovednost a nastavení mysli, jejichž je schopen každý z nás.“ (Prince, 2016, s. 192) Neznamená to, že relativní lidé nejsou dost produktivní, ale nemají dostatečně vytvořenou hodnotu své osobnosti. Lidé, kteří v životě vyhlížejí nové příležitosti, přebírají odpovědnost za druhé nebo vyhledávají změnu, ty označujeme za proaktivní. Mají vytvořenou životní strategii a často vědí, kam směřují a čeho chtějí dosáhnout.

Vnáší si do života pozitivní výsledky. V proaktivitě závisí na znalosti svých silných a slabých stránek, které patří do procesu sebepoznání. Klíčové je taktéž umět ovládat své chování a nést odpovědnost za své jednání. V zaměstnání mají proaktivní lidé větší šanci na povýšení. Efektivně pracující jedinci zapojují své dovednosti a svůj talent při práci (Prince, 2016, s. 196). Jestliže se na pracovišti nachází spolupracovník, o kterém víme, že je proaktivní, značí to přínos pro celou organizaci. Ve školách se projevují aktivností a zájmem o danou činnost, které se věnují i ve svém volném čase, protože je baví. Ředitelé kol při výběru nových uchazečů, pohlíží na životopis, kde zjistí získanou kvalifikaci, dovednosti a zkušenosti, které uchazeč nasbíral během života. V dnešní době je více využíván profil na webových stránkách LinkedIn, který je považován za lepší než životopis (Prince, 2016, s. 199).

2 Sebehodnocení

Výše zmíněný pojem sebepoznání je kognitivní složkou jako sebehodnocení, kdy výsledkem je autoevaluace jedince a jeho kladů či nedostatků. Sebehodnocení je známé pod názvem sebereflexe. Při sebehodnocení člověk přemýšlí o vlastním jednání a sám ho hodnotí. Proto abychom mohli efektivně provádět sebehodnocení, je nezbytné, abychom se naučili lépe znát sám sebe, vlastní silné a slabé stránky. Lidé, kteří neznají sami sebe, nemají představu o svých dovednostech, schopnostech apod. Je to podobné jako u malých dětí v mateřské škole, kde pokud chceme provést efektivní sebehodnocení dětí, tedy například pojmenovat „*proč dítě určitá aktivita bavila více než jiná, anebo proč jim některé aktivity připadají obtížné*” (Sebehodnocení žáků, 2021), musíme je sledovat a společně s nimi na základě jejich vlastního vývoje pracovat na systémech školních portfolií, do kterých děti v průběhu školního roku zakládají vlastní výtvary, pracovní listy, zážitky, ocenění a mnoho dalšího. Ze své praxe mohu uvést, že s dětmi portfolia velmi často využíváme, zvláště k sebehodnocení, a v průběhu roku si vždy jedno z dětí vezme své portfolio, které následně prezentuje před ostatními ve třídě a řekne, co vše si za uplynulé měsíce osvojil, co se naučil, co se mu podařilo, případně na čem by potřeboval a chtěl ještě pracovat. Pro vedoucí pracovníky toto může být jednou z variant, jak provádět sebehodnocení nebo druhou variantou, zatím málo známou, je sebereflexní deník. Více bude o deníku napsáno níže.

2.1 Kompetence

Kompetence vykreslují komplexní soubor požadovaných vědomostí, dovedností, schopností a mnoho dalšího pro dané pozice. Kompetence vedoucího pracovníka představují kritéria výběru a směr dalšího rozvoje. Sahrávají také důležitou roli při hodnocení vedoucích pracovníků. Pokud uvidíme, že jsou tyto kompetence nastaveny v organizaci špatně, je pravděpodobné, že budou v oblastech rozvoje a hodnocení dosahovat špatných výsledků. Každá pozice ve školství má jasně dané určité požadavky, které by měly splňovat kompetence a kvalifikace pracovníků. Ředitelům škol je často opakováno, že by měli realizovat řízení a vedení, která nezbytně napomáhají ke kvalitě školy a učení, proto během roku probíhají různá školení.

2.1.1 Vědomosti

Mezi první kompetence patří vědomosti. Jsou to učením osvojené poznatky, získané pochopením a zapamatováním si informací, faktů, pojmů, vztahů, pravidel atd. Spojením více poznatků se dále tvoří znalosti.

2.1.2 Dovednosti

Dovednosti jsou pojmem z klasické psychologie, která je rozděluje na dovednosti intelektové, senzomotorické a motorické. Lze je také dělit mnohem jemněji, například na čtení, psaní, počítání nebo na dovednosti prezentační, komunikační, vyjednávací, počítačové, obchodní atd. Můžeme je rozvíjet učením na základě schopností. Lidé by se měli umět uplatnit na trhu práce, být schopni se popsat ve svém životopise, při pracovním pohovoru nebo hodnocení. Nejčastěji s dovednostmi pracují personalisté a ve školství ředitelé škol, při analyzování práce a definici specifikace pracovního místa. Pokud bychom tento pojem aplikovali na vedoucí pracovníky (manažerů) ve školách, jednalo by se zejména o plánování, organizování, řízení a vedení lidí, komunikování, rozhodování, řešení problémů a další. K získávání manažerských dovedností napomáhá např. studium vysokoškolského manažerského vzdělávání nebo MBA studium, které se zaměřuje převážně na manažerské dovednosti. Dovednosti můžeme rozdělit na:

A. Měkké dovednosti

Měkké dovednosti jsou známé jako interpersonální dovednosti. Např. komunikovat s lidmi, pracovat v týmu, řešit konflikty, organizovat akce apod. Vzájemně se propojují s emoční inteligencí a doplňují odborné dovednosti. U manažerských pozic bývají měkké dovednosti velice důležité, méně důležité jsou třeba u odborných profesí. Jsou nedílnou součástí požadavků na pracovní místa a odbornou způsobilost přijímaných pracovníků. Každý člověk má v sobě nějaké vrozené měkké dovednosti, které mu pomáhají vykonávat určité povolání. Stává se, že i když by člověk neměl, tzv. nezískal dar od boha, může se měkkým dovednostem v průběhu života naučit. Pokud budeme na měkkých dovednostech usilovně pracovat, rozvíjet je, zlepší se nám vztahy na pracovišti. Mezi měkké dovednosti patří např. komunikativnost, vedení týmu, kritické myšlení, proaktivita, empatie, asertivita, týmová spolupráce apod.

Obr. č. 3. Měkké dovednosti



Zdroj: Vlastní tvorba

B. Tvrdé dovednosti

Mezi tvrdé dovednosti patří odborné znalosti a kvalifikace člověka. Osvojit si je nebo je zlepšit lze vzděláváním. Mohou to být dovednosti intelektové, motorické nebo senzomotorické. Zařazují se mezi ně matematické, digitální, jazykové dovednosti apod. Důležitým faktorem je kompetentnost pro daný obor, oblast, ve které chceme pracovat. V praxi jsou zásadní pro odborné profese, například zedníky, truhláře, programátory apod. Jsou ceněny více než měkké dovednosti. Platí, že čím vyššího vzdělání dosáhneme, čím vyšší kvalifikaci člověk získá, tím větší má šanci při získání kvalitního zaměstnání. Toto je dokládáno potvrzeními nebo certifikáty

Obr. č. 4. Tvrdé dovednosti



Zdroj: Vlastní tvorba

2.1.3 Schopnosti

Schopnostmi jsou označovány předpoklady, potenciál nebo dispozice, které určují druh činnosti pro určitou aktivitu, pro určitou dovednost. Schopnosti se dají rozvíjet učením na základě vloh. Člověk na základě zkušeností může urychlit nebo posunout úroveň svých schopností. Pokud se mu to podaří, dalo by se mluvit o talentu či genialitě. Rozdělení schopností je široké. Lze je rozdělit na obecné, které jsou ztotožňovány s mentalitou člověka, a speciální, do kterých patří kognitivní, senzomotorické nebo psychomotorické schopnosti. Uvědomění si svých schopností pomáhá rozvíjet osobnost člověka a napomáhá to zvyšovat výkonnost v jeho profesi. Schopností si všímají manažeři nebo personalisté, kteří mají za úkol obsadit specifické pracovní místo lidmi s požadovanými schopnosti.

2.1.4 Vlohy

Vlohy jsou vnitřními dispozicemi člověka. Každý se s nimi narodí a v průběhu života, pomocí učení, pomáhají při osobnostním rozvoji. Podobně jako schopnosti lze vlohy rozdělit na inteligenční, paměťové, umělecké, motorické a mnoho dalších. Občas se zapomíná na fakt, že pokud se v průběhu života vlohy nerozvíjí, jejich význam se postupně ztrácí.

2.2 Temperament

Zaznamenává souhrn charakteristických nebo vrozených rysů osobnosti. Mohou se projevovat různými způsoby, například reagováním, jednáním nebo prožíváním. Do určité míry je temperament spjat se vzrušivostí a zahrnuje i možnost měnit člověku nálady. V každém jedinci na světě je určitá směs čtyř základních šťáv neboli humorů, které představil Hippokrates, a na které pak navázali významní badatelé jako Jung, Eysenck, Pavlov, Kretschmer, Sheldon atd. Jedna ze šťáv však převládá nad ostatními, a ta nám pomáhá určit povahu člověka a reagovat na ni. Temperament člověku určuje dynamiku celého jeho prožívání a chování. V historii na základě všímavosti lidí vzniklo šest slavných typologií, které jsou uvedené níže.

2.2.1 Hippokratova typologie temperamentu

Nejznámější typologii temperamentu uvedl v minulosti Hippokrates, který byl lékařem a filozofem ve starověkém Řecku a žil přibližně v letech 460 př. n. l. – 377 př. n. l. (Temperament - Teorie temperamentu, 2020) Byl pokládán za otce lékařství a jeho vědění se stalo základem lékařství ve středověku. Bylo mu také přisouzeno autorství známe lékařské přísahy, tzv. Hippokratovy přísahy. V psychologii položil základní kameny temperamentu, když vytvořil představu o čtyřech tělesných šťávách nebo také humorech (sangvinik – krev, flegmatik – sliz a hlen, melancholik – černá žluč, Cholerik – žluč). (Temperament - Teorie temperamentu, 2020) Později se touto teorií začal zabývat také římský lékař Galenos, který ji ještě více propracoval.

Obr. č. 5 Hippokratova typologie temperamentu



Zdroj: Vlastní tvorba

2.2.2 Eysenckův model temperamentu

V návaznosti na Hippokratovu teorii temperamentu začal německo-britský psycholog Hans Eysenck (1916 - 1997) zkoumat nervovou soustavu, kdy v jistém smyslu potvrdil lékaře a filozofa Hippokrata. Použil jeho čtyři typy temperamentu a dal je do souvislosti s typy nervové soustavy (emoční stabilitou, labilitou vs. introverzí a extroverzí). Více na www.temperament.wladik.net

Obr. č. 6 Eysenckův model temperamentu



Zdroj: Vlastní tvorba

2.2.3 Typologie Carla Gustava Junga

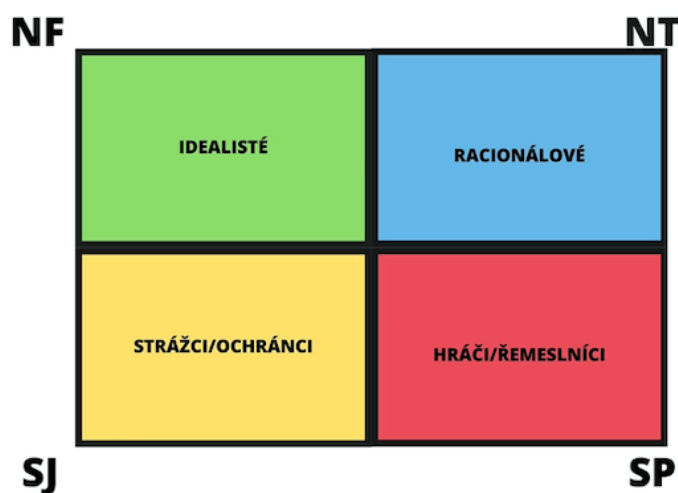
Carl Gustav Jung (1875 - 1961) byl švýcarský lékař, psychoterapeut a zakladatel analytické psychologie, který do psychologie přispěl poznatky k pochopení lidské psychiky, které se odehrává ve snech a v pozadí náboženství, filozofie apod. Zasloužil si ocenění a významný podíl na zkoumání duševní poruchy schizofrenie, k čemuž přispěl na základě dělení temperamentu v přístupu k okolnímu světu. Jung temperament dělil na introvertní a extravertní.

2.2.4 Typologie vycházející z MBTI

Na Jungovu typologii navázaly během 2. světové války Američanky Katharine Cook Briggs a její dcera Isabel Briggs Myers. Společně vytvořily osobnostní dotazník a na jeho bázi David Kiersey sestrojil následující typologii temperamentu, která vycházela z dominantních vlastností osobností. „Dotazníky MBTI dnes hromadně vyplňují pracovníci věhlasných firem z tak rozličných oborů jako jsou Apple Computer, Exxon, CityCorp, McDonald's a další.“ (Čakrt, 2004, s. 18) V knize Michala Čakrta je popsáno, že „typologie MBTI vychází z lidského chování, které není nahodilé a lze je předvídat, protože se drží určitých pravidelností.“ (2004, s. 18) Vedoucí pracovníci mohou tento test používat při osobních pohovorech s pedagogy a při výběru zaměstnanců. Dále se s ním můžeme setkat

v manželských poradnách a při osobnostním rozvoji. Test nebývá přijímán kladně kvůli nízké přesnosti měření a validity. Na internetových stránkách www.znas.se, www.16personalities.com/cs, www.test-mbti.hys.cz si čtenáři mohou v návaznosti na temperament vyzkoušet test osobností MBTI. Tomuto testu je více prostoru věnováno v kapitole Techniky sebehodnocení.

Obr. č. 7 Typologie vycházející z MBTI



Zdroj: Vlastní tvorba

2.3 Nástroje pro sebehodnocení

K sebepoznání je důležité správné vnímání sebe sama, aby k tomu docházelo, je zapotřebí tzv. zdravé reflexe a sebereflexe. Vedoucí pracovník hodnotí své pracovní chování a svůj výkon. V mateřských školách požadujeme po dětech při diagnostice vytvoření vlastní kresby, na kterou poukazuje ve své knize Markéta Švamberg Šauerová. O této technice doslova píše, že „je vhodnou technikou pro rozvoj zdravé reflexe pro děti i dospělé, a může být využita pro společnou kresbu či profil osobnosti.“ (2018, s. 118) Sebehodnocení umožňuje vidět pracovní výkon vedoucích pracovníků i z jiného úhlu pohledu, což podpoří motivaci a pozitivní atmosféru v člověku. Nevýhodou sebehodnocení je, že si vedoucí pracovníci často neuvědomují své chyby či nedostatky, a nebo se

podhodnocují. Problémem také bývá zaneprázdněnost a odkládání při nedostatku času a motivace.

2.3.1 Portfolio

Portfolio má pro člověka funkci prezentační, motivační, ale v zásadě plní ještě důležitější funkci, a to autoevaluační, sebehodnotící. Jeho uplatnění je ve školství široké, jelikož ho mohou využívat začínající učitelé, učitelé s praxí, ředitelé i jejich zástupci, ale slouží i k podpoře mladých lidí, kteří se hlásí do povolání. Obsah se liší v závislosti na jeho využití. Můžeme se setkat s rozdělením portfolií na osobní a profesní. Osobní portfolia slouží k vlastním potřebám člověka, motivují ho, ale profesní portfolio např. vedoucích pracovníků obsahuje životopis, doklady o vzdělání, jazykové dovednosti, certifikace, osvědčení z absolvovaných školení a dalšího vzdělávání, vytvořené projekty, záznamy o spolupráci, seznam literatury a mnoho dalšího. Rozvoj člověka je celoživotní proces. Vyžaduje korekci vlastní práce a nepřetržitou reflexi, proto se portfolio doporučuje pro pedagogické pracovníky ve školství ke zhodnocení vlastního úsilí, zastává i roli zpětné vazby.

2.3.2 Sebemonitorování

Jednou z technik při sebehodnocení je sebemonitorování. Proces probíhá zapisováním záznamů o svém chování a jednání, kdy výsledky jsou zapisovány formou deníku. Tato technika je využívána převážně u začínajících učitelů a u pedagogů při rozvíjení reflexe, odtud název sebereflexní deník. „*Zaznamenávat si můžeme cokoli - pocity, jak probíhaly sociální interakce, jak se nám daří dodržovat plán redukce váhy či změny v oblasti životního stylu, kdy se cítíme dobře nebo naopak, kdy jsme nemohli usnout.*“ (Šauerová, 2018, s. 107) Vedoucím pracovníkům tato technika může pomoci při nástupu do vedoucí pozice nebo pro zlepšení komunikačních dovedností.

2.3.3 Systém MBTI

Systém MBTI je znám jako indikátor osobnostních typů a byl založen dvěma Američankami, Katharine Cook Briggs a Isabel Briggs Mayers. Tento nástroj pomáhá zjistit vlastnosti člověka a na základě výsledků testu analyzuje typ osobnosti, který je vyjádřen akronymy ze čtyř písmen, např. ISFJ. Systém nabízí až 16 typů osobností. Každý se skládá z vnímání okolního prostředí, získávání a zpracovávání informací nebo životního stylu. Již výše

v podkapitole o temperamentu byla zmíněna typologie, která vznikla na základě tohoto systému. Ve světě je tento systém velmi populární a využívaný celosvětovými firmami v řízení lidských zdrojů, při obsazování pracovních míst. Napomáhá získávat uchazečům vhodná pracovní místa v různých profesích a povoláních. Ve školství se tento systém používá jen zřídka, ale mohl by posloužit ředitelům škol ke správnému zařazení pedagogických pracovníků. Rozdělení systému MBTI je více rozepsáno v knize od Michala Čakrta (2012, s. 25).

Zaměření

- **Extroverze (E, Extroversion)** - vnější zaměření, jedná se o jedince, kteří dávají přednost společnosti, setkávání se s přáteli
- **Introverze (I, Introversion)** - vnější zaměření, je to typ člověka, který preferuje samotu, vyhýbá se lidem, uzavírá se do sebe

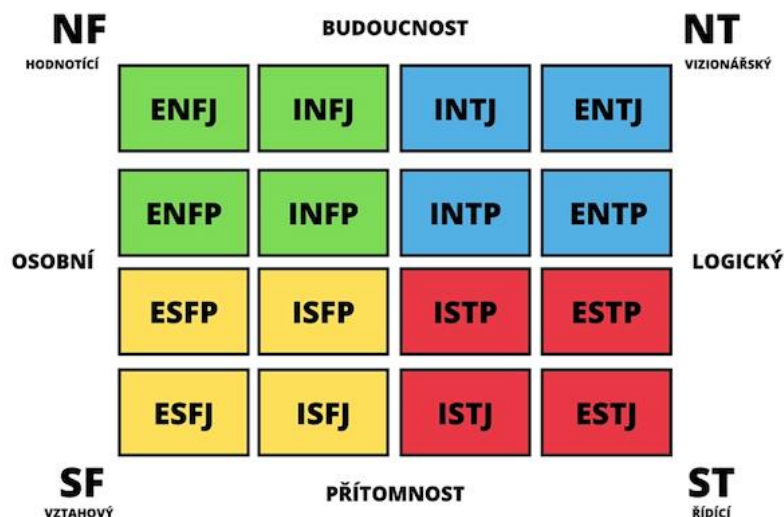
Funkce

- **Smysly (S, Sensing)** - smyslové vnímání, člověk, který preferuje používání věcí před analýzou, věří svým smyslům, faktům v současném stavu
- **Intuice (N, iNtuition)** - intuitivní vnímání, takový člověk přemýšlí a ptá se často otázkou "Proč?", uvažuje nad věcmi, zaměřuje se na budoucnost a na své vize
- **Myšlení (T, Thinking)** - analytické zpracování, tento typ pracuje rád s čísly a daty, pocity jiných lidí ho nezajímají, působí necitlivě a preferuje logiku a číselné údaje
- **Cítění (F, Feeling)** - citové zpracování, empatictí lidé, kteří berou ohledy na pocity druhých

Zaměření

- **Usuzování (J, Judging)** - rychle se rozhodující, dotahující věci do konce, plánující a člověk držící své slovo
- **Vnímání (P, Perceiving)** - nechává možnosti otevřené, mění své plány a činnosti z minuty na minutu, rozhoduje se pod tlakem, věci plní až po termínu

Obr. č. 8 Systém MBTI



Zdroj: Vlastní tvorba

2.3.4 Johariho okno

„Okno Johari je jedním z nejpodnětějších modelů, které lidem pomáhají poznat sebe sama a lidské interakce obecně.“ (Mühlfeit, 2017, s. 51) Klade důraz na měkké dovednosti člověka, a to na základě analýzy, která vybízí, aby se na sebe člověk podíval z různých úhlů. Dostáváme se tímto k sebepojetí, které bylo již zmíněno v první kapitole této práce. Tato metoda pomáhá k tzv. aha momentům. Pojem Johariho okno náleží do kognitivní psychologie a byl vytvořen Josephem Luftem a Harringtonem Inghamem v roce 1955 v USA. Název metody je složeninou obou jmen zakladatelů, „jo“ jako Joseph a „hari“ ze jména Harrington. Model Johariho okna znázorňuje čtyři kvadranty, podobně jako SWOT analýza nebo Eisenhowerův princip, na které je rozdělováno osobní povědomí. Johariho okno zmiňuje ve své knize známý český kouč, mentor a manager Jan Mühlfeit, který se zabývá rozvojem silných a slabých stránek k využití potenciálu člověka. Před použitím je jedinci rozdán seznam s asi padesáti přídavnými jmény, z nichž si vybírá pouze pět až šest jmen, která podle něj charakterizují jeho osobnost. (Mühlfeit, 2017, s. 51) Stejný seznam dostanou i spolupracovníci, rodina či přátelé jedince a vyberou stejný počet přídavných jmen, která podle nich vystihují povahu hodnoceného nejlépe. Na základě toho dochází ke zpětné vazbě a díky spolupráci s ostatními o sobě může člověk zjistit více

a vyrovnat se s odlišnými úrovněmi svého já. Rozdělení Johariho okna (Mühlfeit, 2017, s. 52):

- **Otevřená oblast** – Popisuje vlastnosti, chování a další, které si daný člověk uvědomuje a vidí.
- **Slepá oblast** – Obsahuje vše, co si sami neuvědomujeme, ale zároveň tato naše slepá místa vidí ostatní okolo nás.
- **Skrytá oblast** – V této oblasti záměrně bývá vše, co se bojíme ukázat svému okolí, pokud to nejsou ti nejbližší.
- **Neznámá oblast** – Znázorňuje neznámé vlastnosti, potenciál, o kterém nemáme ani tušení.

Obr. č. 9 Johariho okno



Zdroj: Vlastní tvorba

2.3.5 Kolo rovnováhy

Jedná se o techniku „Balance Wheel” (balanční kruh), která se velmi často používá ke koučování. Dá se také nazvat kolem rovnováhy. Autorství této techniky není zcela jasné, přesto v sobě zahrnuje dva aspekty, kolo a rovnováhu. Často se tato technika používá ve školství při hodnotících pohovorech pedagogů nebo při sebereflexi. Možné využití je v oblasti sportu a zdraví, kde nám kruhy pomáhají uvědomit si náš životní styl a lépe s ním

naložit. Než se člověk pustí do kola rovnováhy, je nutné, aby se zamyslel nad alespoň 8 - 10 nejdůležitějšími osobními či profesními oblastmi svého života. Kruh (kolo) můžeme rozdělit na několik částí, které pojmenujeme vybranými oblastmi, a poté od středu ven vytvoříme bodové hodnoty, v nichž znázorníme pocit naplnění, spokojenosti v dané oblasti. Níže znázorněný balanční kruh člověku ukáže, ve kterých oblastech je více či méně spokojený.

Obr. č. 10 Kolo rovnováhy



Zdroj: Vlastní tvorba

2.3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastěji používaným nástrojem ředitelů a zástupců škol. Využívá se pro hodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících organizaci, firmu. Je univerzální, přestože byla vymyšlena pro hodnocení celé organizace, její využití v praxi je široké. Příkladem je hodnocení při pracovním pohovoru, při tvoření nově integrovaných bloků, připravovaných projektů apod. Lze ji použít pro celek nebo jen v jednotlivých oblastech. Vedoucím pracovníkům pomáhá při strategickém řízení a rozhodování. Napomáhá s nastavováním protiopatření a s uvědoměním si možných rizik pro společnost, organizaci. Podstatou SWOT analýzy je odhalit klíčové silné (strength) a slabé (weaknesses) stránky uvnitř organizace, dále také blížící se příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).

V knize Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství Trojanová, Tureckiová a Černíková zmiňují, že „jako ideální se samozřejmě jeví, když u ředitele školy převažují silné a slabé stránky a zároveň je k dispozici řada příležitostí z vnějšího prostředí.“ (2019, s. 30) Pokud ředitel školy efektivně nakládá se s svým časem a škola toto podporuje vnitřním vybavením, umožňuje mu prostor pro osobní rozvoj a rozvoj organizace (Trojanová, Tureckiová a Černíková, 2019, s. 30). Na obrázku č. 11 je možné vidět čtyři kvadranty, kdy do silných stránek se zapíše, v čem je organizace dobrá, v čem vyniká, opak potom do slabých stránek. V příležitostech se musíme zamyslet, co lze využít, případně co nám je v dané chvíli nabídnuto. Posledním (červeným) kvadrantem jsou hrozby, do kterých dáváme veškeré nepříznivé věci, co nás mohou postihnout, problémy.

Obr. č. 11 SWOT analýza



Zdroj: Vlastní tvorba

3 Sebeřízení

Slovo sebeřízení se skládá ze slov self (sám) a management (řízení), jejichž spojení se dá vyložit i jako řízení sebe sama. Je to dlouhodobý proces, který napomáhá ke změně. Trojanová, Tureckiová a Černíková v kapitole o vedení lidí popisují, že *„sebezpoznání je prvním krokem k sebeřízení a seberozvoji, které současně umožňuje ředitelům škol a vedoucím pracovníkům, jak efektivněji řídit školu a své spolupracovníky.“* (2019, s. 18) Dnešní doba klade na člověka vysoké a nepřiměřené nároky. Proto, aby byl člověk schopný je všechny splnit, musí vynaložit dosti úsilí a současně se naučit hospodařit se svým časem. *„Efektivní práce s časem je jedním ze základních předpokladů úspěchu každého manažera, a tedy i ředitele školy“* (Trojanová, Tureckiová a Černíková, 2019, s. 12). K sebeřízení jsou často využívány metody time managementu. Cílem sebeřízení je uvědomit si své cíle, ambice a hodnoty, které nám pomohou společně s potřebami a zájmy se rozvíjet. (Trojanová, Tureckiová a Černíková, 2019, s. 19)

3.1 Cíle

„Jen když opravdu víte, kam se chcete dostat, můžete začít hledat tu nejlepší cestu do daného bodu a udělat první kroky správným směrem.“ (Kolektiv autorů, 2012, s.14) Stanovením osobních nebo profesních cílů, zpočátku malými a jednoduchými krůčky, je probuzena motivace, která je později doplněna disciplínou. Člověk si pokládá otázky jako např. Jaké mám profesní cíle? Větší míru úspěšnosti při jejich plnění mají cíle, které si člověk zaznamená písemně než ty, které zanechá pouze v myšlenkách. Ke zjištění a stanovení cílů mohou vedoucí pracovníci ve školách použít metodu SMART, jednu z manažerských technik. Cíle se dají rozdělit na dlouhodobé, střednědobé nebo krátkodobé. Klíčovou stránkou je správná formulace cílů. Měly by být konkrétně vymezené a měřitelné. Napomáhají vedoucím pracovníkům ve strategickém plánování a řízení školy. Bezcílnost vede k neúspěchům, demotivaci a uzavírání se do sebe, což způsobuje zklamání a nechuť, se kterými se pracuje hůře.

3.2 Priority

Úkoly a činnosti zmiňované v sebeřízení a plánování se dají nazývat také jako priority. V kapitole o time managementu se dozvíme, že právě čtvrtá generace staví priority mezi

důležité složky, které pomáhají v průběhu pracovního dne při řešení mnoha rutinních úkolů. Úkolů mají vedoucí pracovníci mnoho, každodenně řeší množství požadavků, krizí atd., jenže nevědí, kterým úkolům dát přednost. Na základě toho existují metody, které pomáhají priority stanovovat. Nejdříve si musíme promyslet, jak dlouho se danému úkolu budeme věnovat. Následně si ponecháme rezervu, kdyby se přidaly nenadálé události. Poté si určíme nejdůležitější úkoly, tedy priority. Promyslíme, zda ostatní úkoly nemůžeme přenést (delegovat) na jiné spolupracovníky. A konečně si můžeme splněné úkoly odškrtnout. Zbylé zařadíme na další den do nově stanoveného plánu, viz níže.

3.3 Plánování

Plánování je jednou z manažérských funkcí stejně jako rozhodování, vedení lidí, kontrola apod. Je základní složkou pro správné hospodaření s časem. Pro vedoucí pracovníky by mělo být žádoucí, aby se naučili správně využívat svůj vynaložený čas pro svou maximální výkonnost. Díky tomu je dosahováno rychle a efektivně lepších výsledků. Součástí plánování je plán, dá se říkat i program, který Jaromír Veber zmiňuje ve své knize o managementu. „*Plán poskytuje racionální cestu k dosažení stanovených cílů. Nedílnou součástí plánu by mělo být i stanovení struktury a rozsahu zdrojů a určení časových dispozic realizace plánu.*“ (Veber a kol. 2009, s. 100) Dobře strukturovaný plán vnáší do věci pořádek a pomůže při plánování, tzv. stavět mosty a dostat se tam, kam chceme. Je žádoucí znát své silné a slabé stránky, kterým se věnuje první kapitola o sebepoznání a kapitola druhá, která nabízí nástroje pro jejich zjištění. Již výše zmíněné cíle a priority jsou pro plánování nezbytné. Napomoci mohou tyto tři etapy:

1. **Kam směřujeme?** – stanovujeme si cíle a čas pro uskutečnění.
2. **Jak?** – zjišťujeme kritéria po úspěšnost, časové rozmezí.
3. **Dosažení cíle** – splnění plánu, dokončit výše stanovené a dané lhůt.

Samozřejmě se musíme řídit i zásadami a metodami při plánování, což znamená si vše zapisovat. Veškeré úkoly, schůzky, porady, školení apod., kolik dané činnosti zaberou času. Pomocníkem při odhadování může být časový snímek dne, ve kterém si barevně znázorníme

určité typy událostí, zároveň si je rozdělíme podle důležitosti, viz níže Eisenhowerův princip. „Z hlediska časového výhledu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování: dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé.“ (Veber a kol. 2009, s. 109) Dlouhodobé plány jsou zamýšleny na více než pět let. Příkladem může být plánování strategie. Střednědobé plány se pohybují v rozmezí jednoho roku až pěti let, patří sem např. taktické plány. Posledními jsou krátkodobé plány, které pokrývají obvykle čtvrtletí, jedno roční období, ale i kratší části roku. Mluvíme tu např. o operativních plánech, které mohou trvat dny nebo týdny. Na konci pracovního dne je dobré zkontrolovat veškeré stanovené úkoly, protože se stává, že co nevyřídíme v daný den, přeložíme na další, a tím se nám nahromadí řada úkolů. Nevadí, pokud některý z úkolů nesplníme, ale na konci dne bychom měli vyhodnotit výsledek, který nám pomůže při osobní sebereflexi, dá nám zpětnou vazbu.

3.3.1 Nástroje plánování

Většina lidí používá pro plánování mnoho nepotřebných a nesmyslných nástrojů, pomůcek apod. Ředitelé škol a vedoucí pracovníci potřebují takové nástroje, které jim poskytnou vše v jednom, ne se spoléhat na dva a více nástrojů, které ve finále způsobí chaos a nepřehlednost pracovních povinností. Pro plánování dnů, týdnů, měsíců či roků je vyrobeno mnoho plánovačů, rozvrhů a diářů, ke kterým se přidávají různé typy organizérů, aplikací, systémů apod. V této kapitole si tyto nástroje rozdělíme na papírové a elektronické. Zároveň si představíme takové, které více pomohou ve vedoucích pozicích ředitelům a zástupcům mateřských škol ve vedení a organizaci jejich času.

1. Papírové pomůcky

Nejstarší, ale osvědčené, jsou papírové pomůcky. Představují je kalendáře, diáře, různé plánovací systémy. Jejich výhodou je jejich dostupnost. V dnešní době se vyrábí mnoho úrovní diářů zaměřených na různé oblasti, ale bohužel nám neposkytují kompletní přehled všech funkcí čtvrté generace. Rozdíl stanovuje také cena. Klasické diáře jsou mnohem levnější oproti diářům se zaměřením, plánovacím systémem, pro danou profesi. Jedním ze systémů jsou ADK diáře, které jsou vyrobeny pro potřeby manažerů.

- **ADK diáře** – Jedná se o plánovací systém, který poskytuje prostor pro individuální styl řízení času. Dává prostor pro plánování projektů, zaznamenávání evidence a pomáhá při rekapitulaci priorit a cílů. Obsahují předtištěné stránky, které

se vkládají do diáře. Jsou praktické a můžeme je mít kdekoliv a kdykoliv u sebe. Více informací o nich naleznete na <https://www.adk.cz>.

2. Elektronické pomůcky

Jelikož žijeme v digitální době, je samozřejmé, že se těmto pomůckám nevyhneme. Pro většinu manažerů jsou velmi výhodné, a to nejen pro mladší generace. Patří do nich:

- **Digitální diáře** – Pohybují se v přijatelných cenách a jsou jako papírové poznámky. Bývají často jako doplněk plánovacích systémů.
- **Osobní počítače** – Dříve stolní, nyní již přenosné počítače (notebook), jsou vhodné, pokud v sobě mají náležitý program, který pomáhá vedoucím pracovníkům i s plánováním času. Takový program vytvořil například Microsoft – Outlook. Obsahuje e-mail a kalendář, díky kterému jsme produktivní doma či v terénu. Naleznete ho na www.outlook.live.com/owa/. Jiné programy pomáhají tvořit myšlenkové mapy, např. Mind Manager. Známý je také Google, který postupem času rozšířil své služby a v době covidu-19 napomáhal s Microsoftem školám při distančních výukách. Nevýhodou počítačů může být závislost na připojení k síti či internetu. I přesto, že se zdá, že je všude kolem nás. Mobilita je tedy ve srovnání s papírovými plánovacími systémy nízká.
- **Mobilní telefony a tablety** – Další možnou alternativou jsou mobilní telefony a tablety. Každodenně používané, zajímavé a perspektivnější. Výhodné jsou svou mobilitou a komunikací. Obsahují mnoho možností využití. K plánování času nabízí funkce jako jsou např. hodiny, budík, digitální záznamník, diktafon, e-mail, slovník, online platby, geografické mapy, navigační systém a mnoho dalších. Dřívější telefony tyto funkce neměly, proto přišla doba chytrých telefonů, která trvá dodnes. Je pořád co zlepšovat a inovovat. Další výhodou je i schopnost propojení (spárování) mezi zařízeními, kdy můžeme doma pracovat na počítači a zároveň si můžeme vše přečíst ve vlaku na tabletu.
- **Google nebo Apple aplikace** – V mobilních telefonech můžeme nalézt nejčastěji operační systémy android nebo ios. Každá z těchto platforem nabízí ohromnou škálu aplikací, které slouží k plánování úkolů, nákupů, organizování času, psaní poznámek apod. Na světě bylo již vyvinuto mnoho aplikací, které mohou být přínosné

pro vedoucí pracovníky ve školství, jak pro plánování, organizování času nebo sebezpoznání. Nejznámějšími a nejpoužívanějšími aplikacemi jsou **Any.Do, Evernote, Google Keep, Wunderlist, Cozi, Dayone, Timetree, Picniic a Make time.**

3.4 Techniky sebeřízení

3.4.1 SMART metoda

Známa a používaná vedoucími pracovníky při projektovém řízení nebo koučinku v jednotlivých fázích při stanovování cílů. Slovo SMART znamená v překladu z angličtiny chytrý. Hodnotí osobní cíle v oblastech výkonu, kompetencí nebo pracovního chování. *„Cíl představuje konečný stav, ke kterému se chceme prostřednictvím určitých aktivit v daných termínech a za pomoci dosažitelných zdrojů dostat.“* (Trojanová, Tureckiová a Černíková, 2019, s 23) Jednotlivá písmena zkratky SMART znamenají (Trojanová, Tureckiová a Černíková, 2019, s 23):

- **S (Specific)** - specifický: Cíle by měly být konkrétní a jasně definované nebo vymezené.
- **M (Measurable)** - měřitelný: Důležité je aby bylo u cíle možné zhodnotit, do jaké míry došlo k jeho splnění. Bylo možné změřit výsledek snažení. Neříkat hodně, ale určit přesnou hodnotu.
- **A (Achievable)** - dosažitelný: Cíl by měl být po vzájemné dohodě, souhlasu ostatních spolupracovníků nebo organizace, přijatelný.
- **R (Relevant)** - odpovídající: V závislosti na ekonomických podmínkách a zdrojích. Měl by mít i životní význam.
- **T (Time - bound)** - ohraničený v čase: Stanovuje termín, do kdy má být daný cíl splněn.

Obr. č. 12 SMART metoda



Zdroj: Vlastní tvorba

3.4.2 Eisenhowerův princip

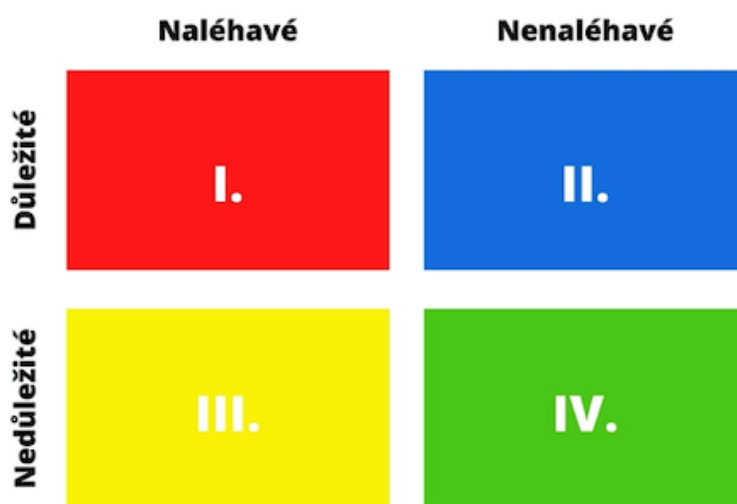
Eisenhowerův princip, známý také jako matice času, má původ z USA a je pojmenován podle 34. prezidenta Dwighta D. Eisenhowera (1890-1969). Technika upřednostňuje převážně třídění úkolů. Pracuje s termíny zaměřujícími se na úkoly naléhavé – nenaléhavé nebo důležité – nedůležité. Je dáno, že podle tohoto principu by 80 % času by mělo spadat do I. a II. kvadrantu, zatímco 20 % času by připadlo činnostem, které tvoří III. a IV. kvadrant. Trojanová, Tureckiová a Černíková (2019, s. 35) rozdělily matici času do těchto čtyř kvadrantů:

- I. Kvadrant naléhavosti**
- II. Kvadrant kvality**
- III. Kvadrant klamu**
- IV. Kvadrant mrhání času**

Při práci v I. kvadrantu (naléhavosti) se vyžaduje okamžité řešení. Patří sem situace vyznačující krizi nebo ohrožení na pracovišti. Příkladem může být personální absence, materiální škody, výpadek elektřiny či vody. Těmto věcem nelze nijak zabránit, ačkoliv se

na ně dá připravit. Druhý kvadrant (kvality) připravuje podklady a umožňuje předcházet důsledkům z kvadrantu naléhavosti a snaží se o jejich odstranění (Trojanová, Tureckiová, Černíková, 2019, s. 35). Je hlavním strůjcem úspěchu a spokojenosti. Nejčastěji sem spadají plány v oblastech BOZP, směrnice, školní řád apod. Ředitelé škol se těmito dvěma kvadranty věnují nejčastěji, alespoň by měli, kvůli zabezpečení a klidnému chodu školy. Třetímu kvadrantu se lidé často snaží uniknout, protože zahrnuje časté telefonické hovory, emaily, schůzky, korespondenci a vše, co je nutné vyřídit, ale i to, co lze i delegovat na někoho jiného nebo odmítnout. Člověk tím získá více času na úkoly a cíle ve II. kvadrantu. Delegování je více popsáno v kapitole o technikách time managementu. Posledním kvadrantem je mrhání času. Náleží do něj neefektivní porady, schůzky s konfliktními rodiči a jiné. Vše, v čem lze spatřit ztrátu času a kdy se nejedná o činnosti rozhodující o kvalitě školy (Trojanová, Tureckiová, Černíková, 2019, s. 35).

Obr. č. 13 Eisenhowerův princip/Matice času



Zdroj: Vlastní tvorba

3.4.3 Myšlenkové mapy

Myšlenkové mapy jsou vhodným nástrojem pro osoby, kterým nevyhovují techniky time managementu. Učitelé je využívají při plánování týdenních aktivit nebo třídních vzdělávacích plánů, zapisují do nich vše, co je pro zvolené téma nebo oblast přínosné.

Díky mapám je vytvořen vizuální obraz, který znázorňuje strukturu organizování času a úkolů. Výhodou je přehlednost na jednom místě. Nejčastěji se můžeme setkat s rozdělením znázorněným větvemi, začínají hlavními, na které pak navazují podřízené části. Při plánování projektů můžeme jednotlivé úkoly znázornit barevně a dát tím najevo důležitost nebo obtížnost úkolů. Ilustrace map je zcela na autorovi. Grafickou stránku můžeme obohatit procesem sketchnotingu, který využívá symboly, ikony a různé druhy textů.

3.4.4 Ganttův diagram

Kvůli grafickému znázornění je často spojován s myšlenkovými mapami. Prosazoval ho Henry Laurence Gantt během první světové války. Diagram se používá v projektovém managementu a slouží k řízení projektů a plánování činností. Znázorňuje nadcházející úkoly nebo události. Skládá se z pruhových obdélníků. Na levé straně jsou popsány činnosti ke splnění a na vrchu tabulky je časová osa, která vyznačuje dny, týdny aj. Spolu se softwarovými nástroji dostal diagram novou podobu, kde můžeme vidět podrobnější rozdělení. Vedoucí pracovníci mohou v práci využít online nástroj na stejné bázi, který se jmenuje Easy Project. Nalezneme ho na www.easyproject.cz.

4 Time management

Pojem time management byl proslaven mnoha autory, ale za jeho průkopníka je považován Američan Stephen R. Covey, který ho rozdělil do čtyř generací, ve kterých popisuje metody a postupy, jak naložit se svým časem a současně doporučuje nástroje pro snadnější a přehlednější plánování času. Prvními českými autory zabývajícími se time managementem byli Ing. Petr Pacovský a RNDr. Jirí Plamínek, Csc. Plamínek se v roce 1989 zapsal do českého know-how s tématy sebeřízení, management času, řízení firem apod. (Gruber, 2009, s. 17) Za cíl je považováno zvýšení efektivnosti nebo produktivity a také získání kontroly nad časem. Hospodaření s časem je v podstatě uměním žít naplno. Pomáhá k vytvoření spokojeného a vyrovnaného života. Klíčovou součástí time managementu je **beneopedie** – technika duševní práce (Gruber, 2009, s. 29-40). Vedoucí pracovníci ve své práci využívají každodenně různé plánovače, diáře, kalendáře, které podrobněji zmiňuje Pacovský ve své knize Člověk a čas, kde popisuje rozdělení generací a nástroje vhodné k time managementu.

4.1 První generace

První generace spočívá v zapisování poznámek nebo upomínek. Již dříve si lidé psali své myšlenky a úkoly na kus papíru. I nyní, když jdeme nakoupit, si na lístek napíšeme, co nám chybí nebo co bychom mohli zařídit. Zajišťuje člověku ulehčení a psychickou pohodu. Vedoucí pracovníci mají mnoho povinností a každodenně se stresují, aby něco nezapomněli. Možnost zápisu jim umožňuje psychicky se uvolnit a přenést své myšlenky na jistou dobu jinam. Není možné si vše pamatovat. Slabou stránkou první generace je snaha soustředit svou pozornost na konkrétnost věcí. Ptáme se na otázku, co mám udělat?

4.2 Druhá generace

Ve druhé generaci se objevuje pojem plánování. Člověk uvažuje, co a kdy bude dělat (Pacovský, 2006, s. 29). Za typické nástroje druhé generace lze považovat kalendáře a diáře. Žijeme v digitálním světě a technologie nabízejí různé možnosti, jak si naplánovat čas. Během dne čelíme stresovým faktorům, k nimž přispívá špatná organizace času. Pomoci předcházet zátěži a uvolnit napětí mohou v dnešní době online aplikace, kterými si dokážeme přenést kalendář a nemusíme ho nosit v kabelce. Přesto, že se zdá tento způsob

lehčí a praktičtější, řada lidí stále využívá papírovou formu, jelikož je pro ně přijatelnější a přirozenější. Nikdy nevíme, kdy se nám vybijí telefon a nebude možné se podívat kdy a kde máme být. Spoléháme se raději sami na sebe.

4.3 Třetí generace

Třetí generace se zaměřuje na nedostatky předchozích dvou generací (Pacovský, 2006, s. 29). Snaží se zjistit, co a kdy se má dělat, ale také jak. Hledá způsoby, jak seskupit denní, týdenní, měsíční a roční plány do jednoho. Soustřeďuje se na obecnou stránku lidí, a ne na individuálnost člověka, přesto je ve světě kladně přijímána. Využívá postupy delegování, týmové spolupráce a kontrolní nástroje. Třetí generace je často spojována s elektronickými pomůckami, notebooky, tablety, telefony nebo dříve zmiňovanými PDA. Pracuje s plánovacími systémy, které jsou obohaceny o řadu funkcí a možností. Pozadu nezůstaly ani papírové pomůcky, které doplnily kroužkové vazby, barevné obaly, oddělovače a další. Málo viditelné jsou nedostatky této generace. I když se zdá, že je více propracovaná nežli první a druhá generace, lidé často degradují a obrací se na diáře nebo kalendáře z předchozích generací. Zaměřuje se na nynější problémy, kdy se vytrácí prevence a koncepce (Pacovský, 2006, s. 29). Negativně je ovlivněna efektivita člověka.

4.4 Čtvrtá generace

Čtvrtá generace time managementu ukazuje, že se v životě nedá vše stihnout. Více se soustřeďuje na člověka a jeho myšlení. „*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) V této generaci zjišťujeme, že člověk nemůže řídit čas, pouze sám sebe v čase. Českým autorem, který se zajímal o time managementem čtvrté generace je Petr Pacovský, který napsal knihu s názvem Člověk a čas – time management IV. generace. V ní popsal 5 základních principů (Pacovský, 2006, s. 36):

1. „**Člověk je víc než čas**“ – spokojenost člověka je ovlivněna dosahováním výsledků, díky kterým je spokojený a vyrovnaný. Vede k dlouhodobé efektivitě.

2. „**Cesta je víc než cíl**“ – měli bychom prožívat každý den naplno. Člověku jinak cíle proklouznou mezi prsty. Nemůžeme čekat dny, týdny či měsíce a spoléhat, že nás cesta zavede k cíli.
3. „**Zevnitř je víc než zvenku**“ – studiem nedosáhneme dlouhodobých úspěchů. Pílí a snahou na sobě pracovat podpoříme osobní růst. Člověk by si měl uvědomit, že změnit můžeme jen sami sebe.
4. „**Pomalů je víc než rychle**“ – rychlým jednáním obvykle nezměníme věci trvale. Je lepší dělat věci pomalu, hlavně když pro nás znamenají možnou změnu a mají význam. Postupovat tzv. pomalými krůčky.
5. „**Celek je víc než část**“ – pokud chceme dosáhnout změny ve svém životě, měli bychom to pojmut jako celek. Začít zkvalitňovat svůj život ve všech oblastech života a udržovat si životní rovnováhu.

4.5 Techniky time managementu

4.5.1 Časový snímek dne

Časový snímek dne obecně přispívá k tomu, aby si jednotlivec uvědomil, kolik času věnuje dílčím činnostem. Odhaluje časové ztráty a žrouty času. Zjišťuje, zda byl den z časového hlediska vhodně zorganizovaný. Vytvářením snímku si vizuálně znázorňujeme představu, jak bude vypadat následující den. Pomoci může při hodnocení a kontrole našich priorit a cílů. Než se pustíme do tvorby, měli bychom věnovat pozornost předchozím dnům, nalézt viditelné nesrovnalosti a poupravit je či odstranit. Není nutné naplánovat si vše na minutu přesně, doporučuje se však vytvořit si jednoduchý systém. Metoda je velmi oblíbená u manažerů, ale i konzultantů životního stylu, trenérů apod. Díky snímkům máme přehled o tom, co se přes den odehrává. Slouží i jako diagnostická metoda, kdy po uplynulých týdnech nebo měsících využijeme snímky k nahlédnutí (Urban, 2015, s. 40). V rozmezí jednoho až dvou týdnů můžeme říci, že se jedná o záznam časového snímku. Analýzou přicházíme na nevyužitý čas, nebo že trávíme mnoho času telefonováním, psaním e-mailů a vyřizováním nedůležitých věcí. Existuje řada programů, ve kterých se dají snímky vytvořit. Nejvyužívanějšími jsou Excel nebo Numbers, kde se dají udělat tabulky a diagramy. Ve školství je časový snímek využíván při sepisování evidence pracovní doby zaměstnanců školy. Níže na obrázků je znázorněn časový snímek dne. Je rozdělen

na čtvrt hodinové úseky, které určují dané činnosti a po jejich splnění si je mohou pracovníci odškrtnout nebo zvýraznit.

Obr. č. 14 Časový snímek dne

	ČINNOSTI	PÉČE O ZDRAVÍ	DOTACE, PROJEKTY	DVPP	ÚČETNICTVÍ	PLÁNOVÁNÍ	PROPAGACE ŠKOLY	KOMUNIKACE S RODIČI	BOZP
6:00									
6:15									
6:30									
6:45									
7:00									
7:15									
7:30									
7:45									
8:00									
8:15									
8:30									
8:45									
9:00									
9:15									
9:30									
9:45									
10:00									

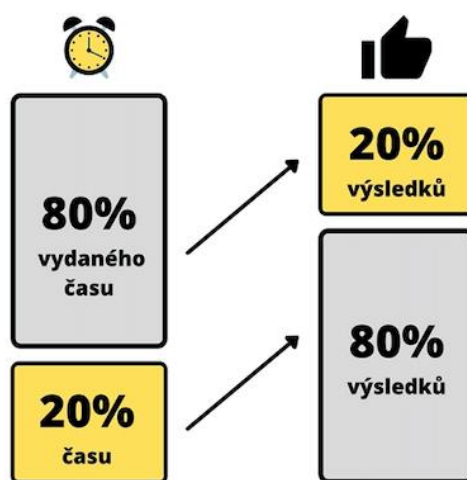
Zdroj: Vlastní tvorba

4.5.2 Paretovo pravidlo

„Naléhavé věci jsou jen výjimečně důležité a ty důležité jsou naopak jen výjimečně naléhavé.“ (Knoblauch, 2012, s. 22) Paretovo pravidlo v minulosti představil profesor Vilfredo Pareto, který žil v 19. století. Vyskytoval se v sektoru financí, kdy jednoho dne narazil na poměr mezi podílem osob a výší příjmů zmíněné skupiny. „Pareto matematickým poměrem 20:80 vyjádřil skutečnost, že pouze 20 % činností přináší 80 % efektivních výsledků.“ (Trojanová, Tureckiová, Černíková, 2019, s. 39) Někdy máme tendenci se věnovat činnostem, které nám připadají jednoduché a méně významné. Měli bychom se

tedy soustředit na 20 % činností, které jsou významné a přinášejí nám úspěch. Pravidlo je velmi všestranné, díky tomu ho můžeme užít i v jiných oblastech, např. ekonomických. Tuto techniku lze využít i v prostředí školství, kdy 20 % rodičů přichází do školy s 80 % stížností (Trojanová, Tureckiová, Černíková, 2019, s. 39).

Obr. č. 15 Paretovo pravidlo



Zdroj: Vlastní tvorba

4.5.3 ABC analýza

Pokud Paretovo pravidlo nestačí, následuje technika s hlubší analýzou, tzv. ABC analýza. Zakládá si na stanovování krátkodobých priorit a rozděluje činnosti do tří úrovní. Každá úroveň je označena písmeny A, B nebo C. Ve složce A je skupina klíčových položek, podobně jako u Paretova pravidla, v poměru 20 % tvořících položek a 80 % nákupního obratu. Těmto úkolům bychom se měli věnovat přednostně. Úkoly vyznačené ve skupině B jsou v na stejné úrovni, kdy 15 % tvoří položky a 15 % obrat. Jedná se úkoly důležité, ale nenaléhavé. A poslední skupinou C je znázornění 65 % položek a 5 % obratu. Těmto činnostem bychom se měli věnovat až v poslední řadě. Může se stát, že se postupem času vyřídí i samy. Chceme-li, aby byla naše práce účinná a efektivní, je důležité si umět stanovit priority a cíle.

Obr. č. 16 ABC analýza



Zdroj: Vlastní tvorba

4.5.4 Delegování

Důležitý, ale často opomíjený, nástroj v oblasti řízení času, který umožňuje předávání odpovědnosti a pravomocí ostatním (Trojanová, Tureckiová, Černíková, 2019, s. 43). Je zmiňován v mnoha publikacích, které vysvětlují postupy a termíny k přenášení pravomocí. Tento nástroj přináší vedoucím pracovníkům výhody i nevýhody, záleží na dodržování postupů. V publikaci zaměřené na sebeřízení vedoucích pracovníků ve školství Trojanová, Tureckiová a Černíková (2019, s. 47) popisují 3 fáze:

1. **Provést analýzu** – rozdělit si úkoly, stanovit cíle a termíny splnění
2. **Výběr pracovníka** – podle schopností, seznámit s úkoly, předat pravomoci, odpovědnost
3. **Kontrola, zpětná vazba** – zkontrolovat předané úkoly, hodnotící rozhovor

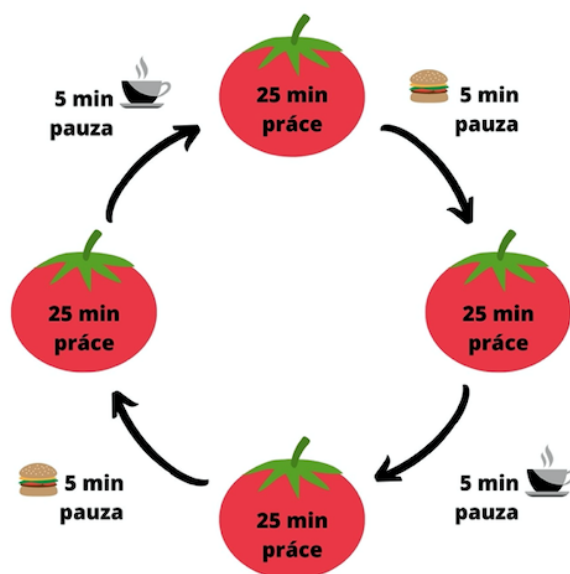
Nejčastějším důvodem odmítání delegování je ztráta kontroly nad činnostmi, kdy si pracovník myslí, že to zvládne ze všech nejlépe. Bohužel se může stát, že by ostatní

spolupracovníci dané úkoly a činnosti mohli zvládnout lépe a rychleji. Oslovení jedinci by měli mít předpoklady, určité schopnosti nebo dovednosti k dosažení stanoveného cíle. Přenechávání zodpovědnosti jiným pracovníkům se dá považovat i jako možnou prevenci před syndromem vyhoření. Organismus člověka snese určitou dobu větší zátěží, není však přizpůsobeno této zátěži čelit delší dobu. Projevit se to pak může na tělesné nebo duševní stránce člověka. Za výhody delegování je považováno např. získání více času (pro projekty, studium nebo propagaci školy), motivování pracovníků, rozvíjení manažerských dovedností nebo možnost věnovat se více řízení a kontrole pedagogického procesu. Trojanová, Tureckiová a Černíková napsaly, že ředitelé škol přenechávají odpovědnost za kvalitu pedagogického procesu jiným spolupracovníkům, jelikož se věnují řízení kvality školy (2019, s. 45), Není divu, protože povinností a úkolů ve školství narůstá, skupina ředitelů a ostatních vedoucích pracovníků pocítuje zátěží a snaží se k tomu pozitivně postavit. Co a jak na koho delegovat? Jednat se může o rutinní činnosti jako je péče o kabinet, zařizování pomůcek, zápisy knih do knihovny, organizace projektů nebo akcí, aktualizování webových stránek školy, přijímání nových dětí, schůzky s rodiči apod.

4.5.5 Technika Pomodoro

Techniku Pomodoro vyvinul Francesco Cirillo na konci 80. let. Název pomodoro pochází z Itálie a znamená v překladu rajče. Symbol je často spojován s kuchyňskými časovači ve tvaru rajčete. Tato technika je klíčem k dosahování individuálních cílů, avšak vyžaduje disciplínu. Cílem pomodoro je snížit negativní vliv rušivých elementů a rozdělit produktivitu týmových skupin i jednotlivců. Dokáže snížit množství vyrušení, zvýšit motivaci nebo zdokonalit pracovní či studijní proces. Cirillo sepsal 5 fází procesu pomodoro: plánování, monitorování, evidence, zpracování dat a vizualizace (2017, s. 31). Každá z fází se odehrává v průběhu dne, kdy popisuje, co v daném časovém úseku vykonávat. Proces pomodoro trvá 30 minut, je rozdělen na 25 minut čisté práce a 5 minut odpočinku (Cirillo, 2017, s. 36). Během přestávky se nezatěžujeme pracovními úkony. Pokud se stane, že je proces pomodoro narušen nebo přerušeno, začíná se znovu od začátku. Pomodoro se skládá ze čtyř úseků, které tvoří jeden set. Na konci je zaznamenán pocit úspěchu a zhodnocení vykonané práce.

Obr. č. 15 Pomodoro technika



Zdroj: Vlastní tvorba

Výzkumná část

1. Formulace výzkumného problému

V teoretické části bakalářské práce byly sepsány a vysvětleny základní pojmy k tématům sebepoznání, sebeřízení a time managementu. Byly popsány techniky, nástroje a metody, které pomáhají vedoucím pracovníkům v mateřských školách při řízení, organizování, plánování apod. Do výzkumného šetření byli zapojeni ředitelé, zástupci ředitelů a vedoucí pedagogové mateřských škol ze Středočeského kraje a Prahy. Je však důležité, aby se vedoucí pracovníci seznamovali nebo znali některé z technik, nástrojů či metod sebeřízení a time management? Využijí to v praxi?

2. Cíl šetření

Cílem výzkum bylo identifikovat na základě dotazníků nejpoužívanější nástroje, metody a techniky sebepoznání, sebeřízení a time managementu. Zda vedoucí pracovníci v mateřských školách vědí, jak zjistit své silné a slabé stránky pomocí metod sebepoznání, mají zkušenosti s plánováním, následně s plánovacími nástroji a systémy, které nástroje preferují pro plánování a jaké systémy využívají ve své profesi.

Cílem výzkumu je zjistit:

- Které metody sebepoznání, techniky sebeřízení a time managementu nejčastěji využívají vedoucí pracovníci v mateřských školách?

Pro výzkum byly staveny tyto 4 hypotézy:

1. Ve vedoucích pozicích v mateřských školách převažují lidé s temperamentem sangvinika.
2. Vedoucí pracovníci v mateřských školách využívají nejčastěji techniku SWOT analýzy pro hodnocení celé organizace, ne k osobnímu hodnocení lidí při pracovním pohovoru.
3. Při dosahování profesních cílů využívají vedoucí pedagogičtí pracovníci metodu SMART.
4. Při plánování vedoucí pracovníci mateřských škol využívají nejvíce z nástrojů elektronické pomůcky.

3. Charakteristika výzkumného vzorku

3. 1. Dotazníkové šetření

Do dotazníkového šetření byli vybráni vedoucí pracovníci mateřských škol z Prahy a Středočeského kraje. Tento specifický soubor respondentů byl vybrán záměrně, protože sama v této instituci působím. Chtěla jsem dát možnost všem zúčastněným vedoucím pracovníkům se dozvědět více o sebepoznání a time managementu, aby se oslovení respondenti mohli inspirovat a sebevzdělat se v metodách a nástrojích k sebehodnocení a time managementu, což by jim pomohlo v profesním i osobním životě. Do dotazníkového šetření bylo vybráno 250 mateřských škol, z celkového počtu 1251, které jsou uvedené v rejstříku škol a k dispozici na www.rejstriky.msmt.cz/rejskol/, bez ohledu na velikost zařízení, obce nebo zaměření (církevní, soukromá, státní).

4. Použité metody při výzkumu

4.1. Dotazník

Na základě cílů bakalářské práce byla zvolena kvantitativní výzkumná metoda, konkrétně dotazník, který je nejpoužívanější explorační výzkumnou technikou. Šetření proběhlo formou dotazování, které bylo realizováno elektronicky pomocí online dotazníků, jenž byly rozděleny na 2 části:

1. Sebepoznání

2. Sebeřízení a time management

Výhodou dotazníků je snadnější administrace. Umožňují taktéž oslovit naráz více respondentů, zajišťují možnou anonymitu a zároveň mohou být odpovědi respondentů velmi subjektivní. Koncepce vlastního dotazníku byla uspořádána tak, aby nejprve identifikovala respondenta a následně se zaměřila na získávání informací k dané oblasti. Zároveň byla respondentovi poskytnuta zpětná vazba v oblasti sebepoznání, kdy bylo potřeba využít znalostí o sobě samém. Otázky byly převážně uzavřené (s nabídkou variant odpovědí) a parametrické, které nabídly možnost seřazení od důležitého po nepodstatné. V poslední otázce dotazníku, měli respondenti možnost tzv. volnou ruku napsat techniku, kterou využívají nejčastěji ve své praxi, popřípadě kdy a k čemu. Dotazník byl vytvořen pomocí webové stránky www.survio.cz, kde proběhla i základní analýza sběrných dat a zároveň i zpracování grafů, které jsou vloženy ve výsledcích výzkumné části.

5. Průběh výzkumného šetření

5.1. Dotazníkové šetření

V lednu 2021 byl uskutečněn předvýzkum, který pomohl ujasnit, jaké konkrétní otázky budou v dotazníku pokládány, jakým způsobem budou oslovení respondenti, aby byla návratnost nejvyšší, a také způsob administrace dotazníku. Na základě výsledků byly otázky upraveny a přesněji definovány. Dotazníkové šetření proběhlo v dubnu 2021, bylo zahájeno 1.dubna a ukončeno 2. května. Samotný dotazník byl zpracován na webových stránkách www.surveio.cz a odkaz byl rozeslán elektronickou poštou do náhodně vybraných škol. Osloveno bylo 250 mateřských škol, včetně mateřských škol spojených se základní školou, ze Středočeského kraje a Prahy, na dotazník odpovědělo pouze 100 respondentů, návratnost je tedy pouze 40 %. O vyplnění se pokusilo 178 respondentů, bohužel 78 respondentů dotazník nedokončilo, proto výsledky těchto respondentů nebyly započítány do závěrečných výsledků výzkumného šetření.

6. Výsledky výzkumného šetření

6.1. Výsledky kvantitativního výzkumu

Rozesláno dotazníků: 250

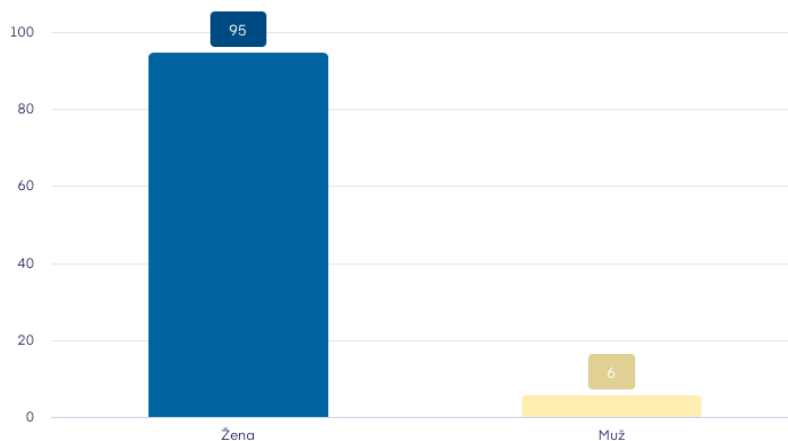
Návratnost dotazníků: 100

Návratnost: 40%

V úvodu dotazníkového šetření byly zjišťovány identifikační informace o pohlaví respondentů, které znázorňuje graf č. 1. Je zřejmé, že v mateřských školách pracuje více žen než mužů. Z výsledků výzkumu vyplývá, že je tomu tak i ve vedoucích pozicích, které jsou častěji obsazeny ženami (94 %) než muži (6 %).

Graf č. 1

1. Pohlaví?

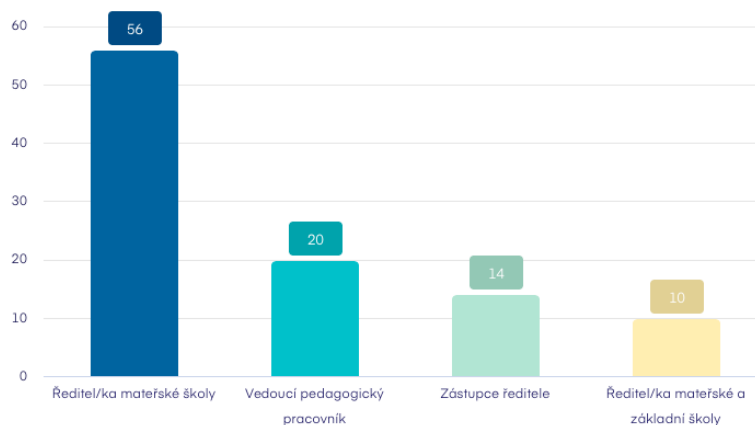


Zdroj: Vlastní tvorba

Následující graf č. 2 rozděluje funkce, pozice vedoucích pracovníků v mateřských školách. Z grafu je viditelné, že se do dotazníkového šetření zapojili převážně ředitelé mateřských škol (56 %), dále pak vedoucí pedagogičtí pracovníci (20 %), zástupci ředitelů (14 %) a ředitelé mateřských a základních škol (10 %).

Graf č. 2

2. Vyberte, jaká je vaše funkce ve školství?

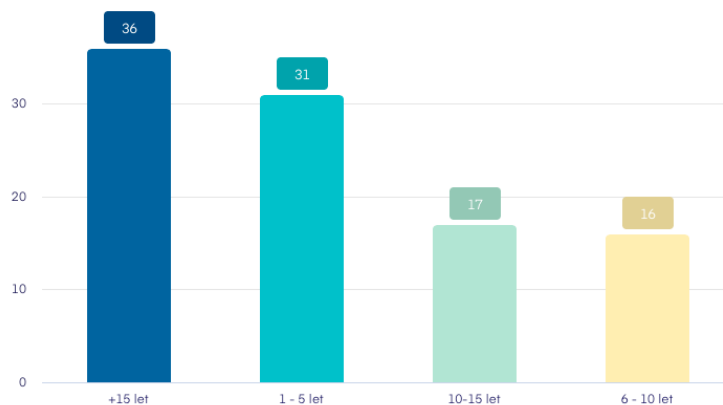


Zdroj: Vlastní tvorba

Graf č. 3 se zabývá dobou působení respondentů v dané funkci, ve které se právě nacházejí, kdy 36 % respondentů odpovědělo, že jsou již v dané pozici více jak 15 let, není však řečeno, v jaké věkové kategorii se nyní nachází. Dále pak 31 % respondentů zvolilo, že pracují ve své funkci 1 - 5 let, 17 % respondentů 10 - 15 let a o jedno procento méně má skupina respondentů, která setrvává ve své funkci 5 - 10 let (16 %).

Graf č. 3

3. Kolik let působíte ve vaší pozici?

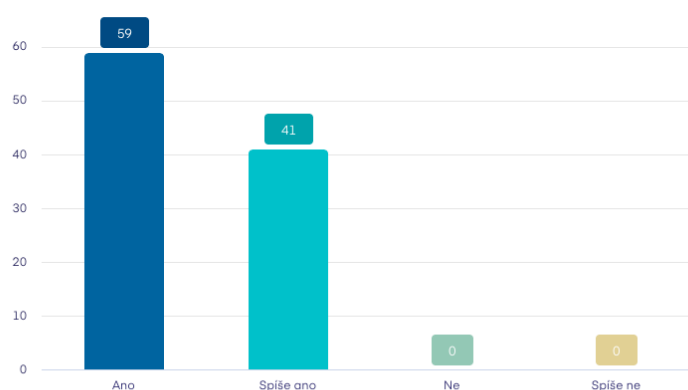


Zdroj: Vlastní tvorba

Graf s č. 4 je zaměřen na první část dotazníku týkající se sebepoznání. Lidé si často neuvědomují své silné nebo slabé stránky a přednosti, přesto 59 % respondentů odpovědělo, že zná své silné i slabé stránky a zároveň i své schopnosti, dovednosti a temperament. V návaznosti na variantu ano, zvolilo 41 % respondentů variantu spíše ano, jelikož si nebyli zcela jisti nebo se podcenili. Což bývá velmi časté a obvyklé. Je zajímavé, že nikdo z respondentů nezvolil variantu ne nebo spíše ne. Není se přeci za co stydět, naopak to může vést k cestě za sebepoznáním.

Graf č. 4

4. Znáte sami sebe dobře? Uvědomujete si své silné a slabé stránky, schopnosti, dovednosti a temperament?



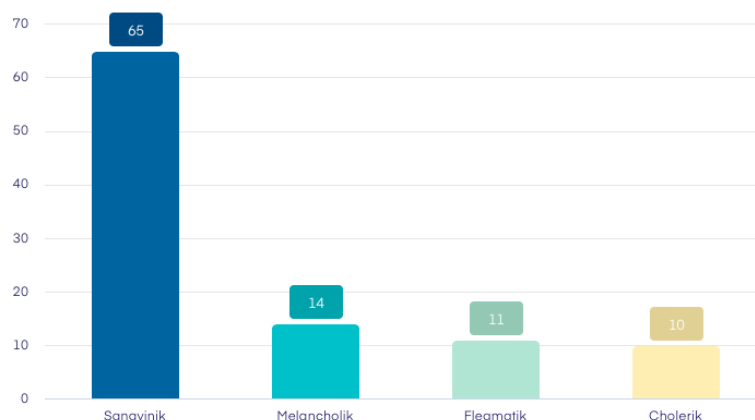
Zdroj: Vlastní tvorba

Další otázka směřovala na dynamiku prožívání a chování osobnosti, tedy temperament. V otázce č. 5 měli respondenti zvolit variantu, která je jim nejbližší a nejvíce je vystihuje v osobním i pracovním životě. Nejvíce respondentů zvolilo možnost sangvinik (65 %), tento typ člověka je doporučován a mnohdy dosazován na vedoucí pozice, díky své vyrovnanosti, stabilitě, společenskosti, optimistickému myšlení, vstřícnosti atd. Tito lidé vyprodukují množství kreativních nápadů a přitáhnou ostatní vlastní pozitivní energií a nadšením. Druhou, již podstatně méně častou, volbou byl melancholik (14 %). Tento typ člověka je spíše pesimistický, citlivý, nejistý, má často strach z budoucnosti a obtížně navazuje vztahy s okolím. Melancholici bývají dobrými přáteli, kterým se můžeme svěřit a nalezneme u nich pochopení, uplatňují se převážně v profesích psychologů a umělců, pro vedoucí pozice

se nehodí. Třetí volenou odpovědí byl flegmatik (11 %), kterého jen tak něco nerozhází, nemá velké ambice ani cíle, což by vedoucí pracovník měl mít, pokud chce sebe či ostatní vést ke kariernímu růstu. Má však své city pod kontrolou a je vesměs spokojený se sebou samým. S flegmatikem se vychází ze všech typů temperamentu nejlépe, zároveň je spolehlivý, vytrvalý, má dobré úřednické schopnosti a dokonale zvládá administrativní práci. Hodí se na pozici zprostředkovatele či řešitele problémů. Nejméně respondentů zvolilo variantu choleric (10 %). Cholerik je velice dynamická osobnost, bojovná, impulzivní, ale zároveň velice aktivní a zásadová, která se v životě řídí určitými pravidly a hesly, které se snaží dodržovat. Tento typ člověka nesnese pocit porážky či nedokonalosti a nebývá tolerantní ani k ostatním spolupracovníkům či jejich slabostem, což kolegy v mateřských školách nebývá přijímáno dobře. Ovšem cholericci mají narozdíl od sangvinika schopnost dotáhnout věci do konce a excelují mimořádným soustředěním při krizových situacích. Bývají často ve vedoucích pozicích a jsou velmi úspěšní.

Graf. č. 5

5. Řekli byste o sobě, že jste:



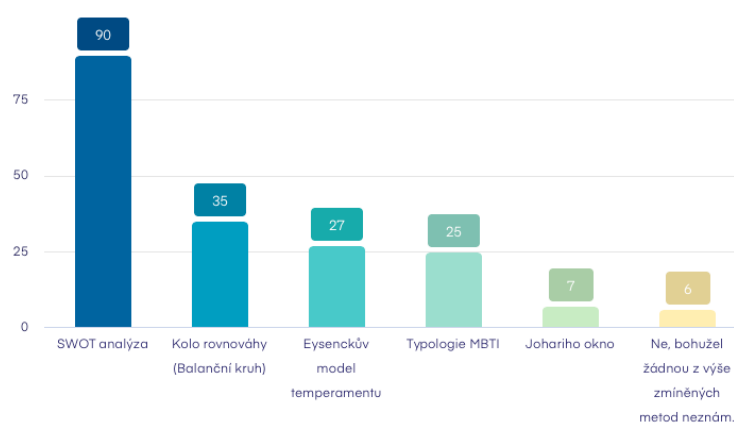
Zdroj: Vlastní tvorba

Graf č. 6. znázorňuje možné metody a nástroje k sebepoznání. Respondenti měli možnost zvolit více variant, ze kterých vybírali ty metody a nástroje, které znají nebo o nich něco málo vědí. Nejvíce respondentů (90 %) zvolilo metodu SWOT analýzy, která je nejčastěji používaná v praxi, na kterou se zaměříme, a ke které se ještě vrátíme v následujících grafech.

Druhým nejčastějším nástrojem bylo kolo rovnováhy (35 %) neboli balanční kruh, který se často využívá v evaluaci pedagogických pracovníků při hodnotících pohovorech. Následující volbou byl Eysenckův model temperamentu (27 %) a typologie MBTI, které mohou vedoucí pracovníci využívat při přijímacích pohovorech, výběrových řízení či navazování spolupráce s veřejností. Dle výsledků je méně známou metodou k sebepoznání Johariho okno (7 %), které pomáhá zlepšovat mezilidské vztahy na pracovišti a slouží tudíž k pozitivnímu klimatu školy. Malá část respondentů (6 %) nezná žádnou z uvedených metod a nástrojů.

Graf č. 6

6. Znáte některou z níže uvedených metod a nástrojů sebepoznání/sebehodnocení?

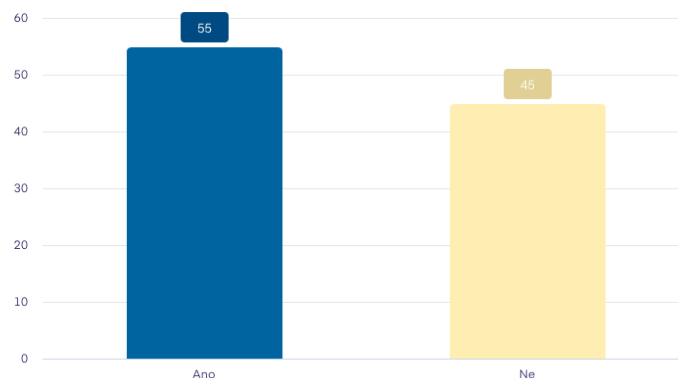


Zdroj: Vlastní tvorba

Graf č. 7. navazuje na předchozí graf č. 6., který uváděl metody a nástroje k sebepoznání a sebehodnocení. Přesto, že velká většina respondentů zná zmíněné metody a nástroje, při otázce, zda používají některou z nich, odpovědělo pouze 55 % respondentů, že ano a 45 %, že ne. Z výzkumné otázky tedy vyplývá, že vedoucí pracovníci z mateřských škol využívají metody a nástroje pro seberozvoj.

Graf. č. 7

7. Používáte některou metodu nebo nástroj pro sebepoznání/sebehodnocení?

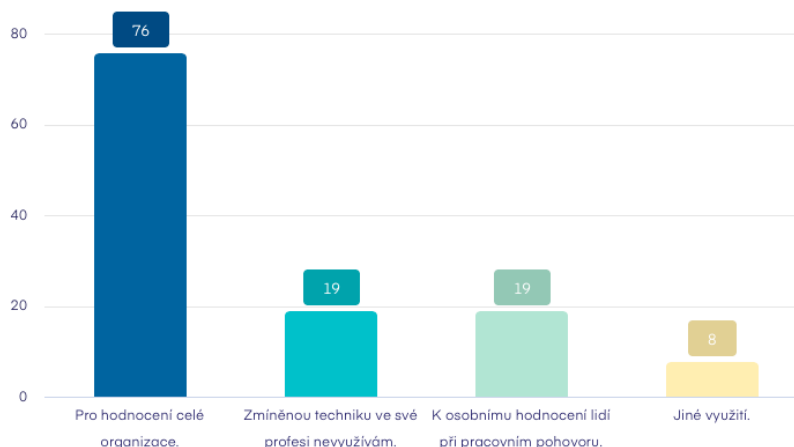


Zdroj: Vlastní tvorba

Otázka č. 8. zmiňuje již výše zmíněnou metodu SWOT analýzy, která se dá využít pro více účelů. Respondenti mohli zvolit více variant a zároveň zjistit k čemu se dá analýza použít. Nejčastější odpovědí využití SWOT analýzy bylo hodnocení celé organizace (76 %), dalšími odpověďmi, které byly překvapivě téměř stejně často zvoleny, byly možnosti využití k osobnímu hodnocení při pracovním pohovoru (19 %) a zmíněnou techniku ve své profesi nepoužívám (18 %).

Graf č. 8

8. Jak využíváte techniku SWOT analýzy?

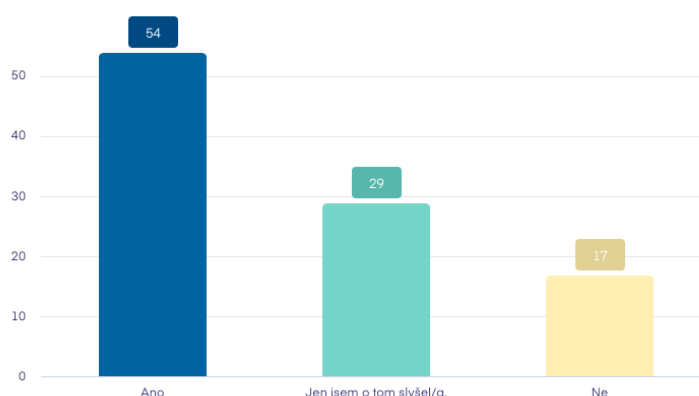


Zdroj: Vlastní tvorba

Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena na sebeřízení a time management, přičemž respondenti měli odpovědět na otázku, zda se zabývali někdy sebeřízením či time managementem. Přes polovinu oslovených vedoucích pracovníků odpovědělo, že ano (54 %), dále pak 29 % respondentů zvolilo možnost jen jsem o tom slyšel/a, menší skupina dotazovaných uvedla, že vůbec ne (17 %).

Graf č. 9

9. Zabýval/a jste se někdy sebeřízením či time managementem?

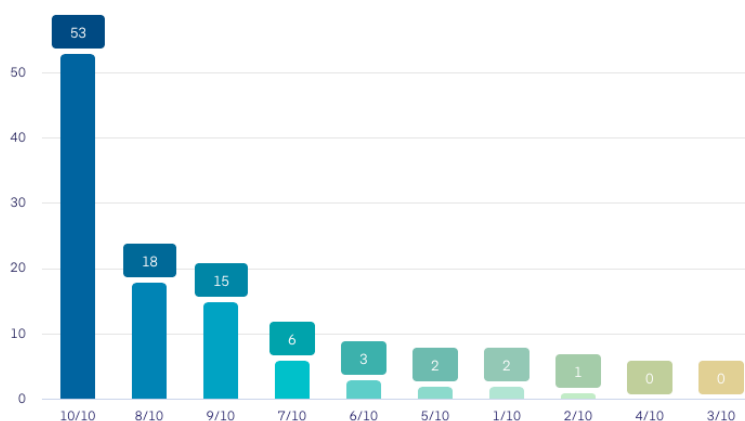


Zdroj: Vlastní tvorba

V grafu č. 10 byla použita metoda hvězdičkového hodnocení, kdy bylo cílem zjistit, zda se oslovení respondenti domnívají, že je důležité řídit si svůj čas. Přes polovinu respondentů uvedlo, že ano (53 %), spolu s vahou 8 (18 %) a 9 (15 %) z 10 hvězdiček uvedlo také důležitost v organizaci řízení času. Zbylá skupina respondentů se však domnívá, přestože jsou to vedoucí pracovníci ve školství, že na vedení času nemusí být kladen takový důraz.

Graf č. 10

10. Domníváte se ,že je řízení času důležité?

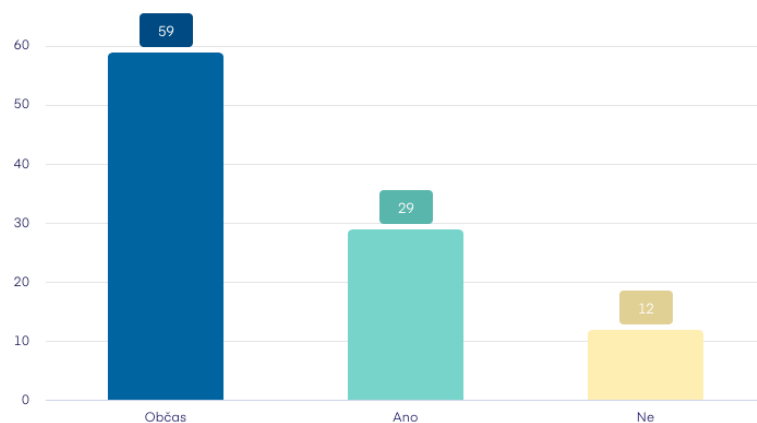


Zdroj: Vlastní tvorba

Jelikož k sebeřízení patří i zapisování a stanovování cílů a priorit, je velmi zajímavé až překvapivé, že přes polovinu oslovených respondentů (převážně ředitelů škol) odpovědělo na danou otázku občas (59 %), jak je vidět v grafu č. 11. Dá-li se to brát i jako odpověď možná, vychází z tohoto šetření, že si respondenti nestanovují často své profesní cíle ani priority, což by pro vedoucího pracovníka, např. ředitele školy, mělo být velice důležité už jen z hlediska plánování strategie a vize školy. Zástupci ředitelů by také měli znát a stanovovat si své cíle, jelikož je na ně často delegována odpovědnost, a tudíž mají na starosti např. profesní růst pedagogických pracovníků, správu webových stránek, administrativu apod. I přes toto překvapivé zjištění 29 % respondentů uvedlo, že si stanovují své cíle a priority, což není daleko od skupiny respondentů (12 %), kteří uvedli, že nikoliv.

Graf č. 11

11. Zapisujete a stanovujete si profesní cíle/priority?

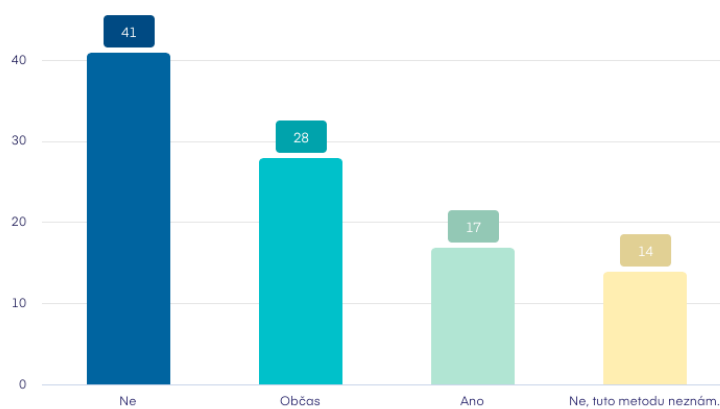


Zdroj: Vlastní tvorba

V otázce č. 12 byla zvolena metoda SMART, která je velmi známou pomůckou při stanovování a dosahování cílů. V grafu č. 12 bylo nejčastěji zvolenou variantou ne (41 %), dále pak občas (28 %), našla se i malá skupina respondentů, kteří odpověděli ano (17 %) a 14 % respondentů uvedlo, že tuto metodu vůbec neznají.

Graf č. 12

12. Využíváte k dosahování profesních cílů metodu SMART?

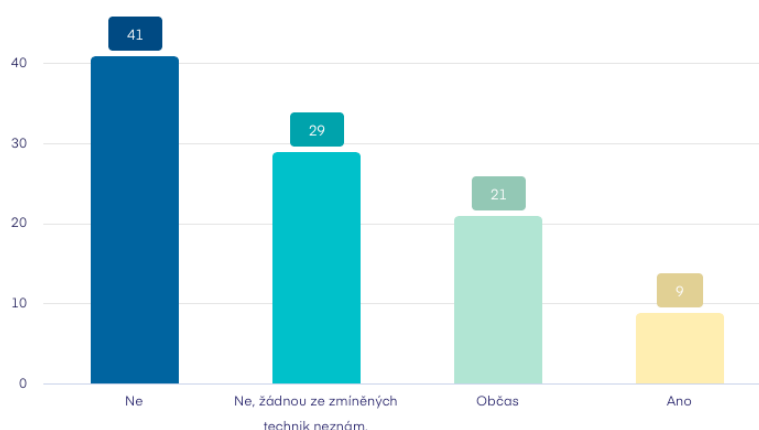


Zdroj: Vlastní tvorba

Méně známé, ale účinné metody k nastavování priorit byly zmíněny v otázce č. 13. Šetřením bylo zjištěno, že ani tyto techniky respondenti nepoužívají (41 %) nebo neznají (29 %). Koresponduje to se zjištěním ve výše znázorněném grafu č. 12, že metodu SMART a techniky ABC analýzy a Paretova principu respondenti nevyužívají se shodou 41 %. Další variantou, kterou mohli respondenti zvolit, byla možnost občas s 21 % a úzká skupina respondentů odpověděla, že využívá jednu ze zmíněných technik (9 %).

Graf č. 13

13. Využíváte k nastavování priorit zmíněné techniky: ABC analýzu nebo Paretův princip?

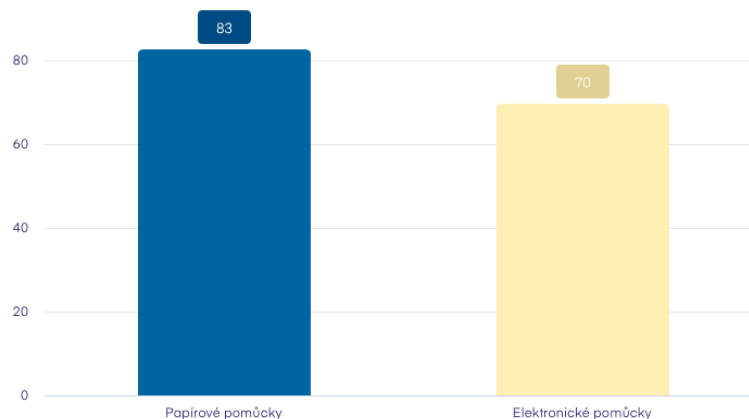


Zdroj: Vlastní tvorba

V otázce č. 14 si respondenti mohli zvolit jednu či dvě uvedené pomůcky k plánování. Jelikož je tato práce realizována v době covidové, dalo by se očekávat, že oslovení respondenti zvolí ve větším počtu variantu elektronických pomůcek (70 %). Přesto se 83 % respondentů přiklonilo k variantě papírových pomůcek, která je více rozvedena v následujícím grafu č. 15.

Graf č. 14

14. Jaké nástroje používáte k plánování?

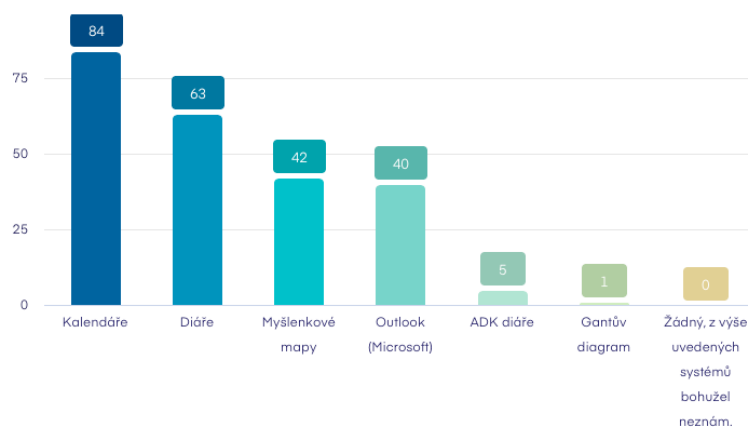


Zdroj: Vlastní tvorba

V grafu č. 15 jsou uvedeny nejčastěji používané plánovací systémy, které slouží k plánování a případné organizaci času. Pokud bychom vycházeli z výše znázorněného zjištění, měli by respondenti využívat kalendáře (84 %) převážně v papírové formě. Následně pak diáře s univerzálním stylem (63 %) a myšlenkové mapy (42 %). Další variantou byla elektronická pomůcka ve formě Outlooku, která zastupuje funkci kalendáře a e-mailu v jednom. Tuto variantu zvolilo 40 % respondentů. V šetření byla rozlišena možnost volby diářů, protože pro managery a vedoucí pracovníky v různých oblastech jsou navrženy originální plánovací systémy ve formě ADK diářů, kterou zvolilo jen 5 % respondentů. Ganttův diagram, dříve využívaný při řízení projektů nebo pro grafické znázornění a naplánování činností v čase, zvolilo jen 1 % respondentů.

Graf. č. 15

15. Jaké plánovací systémy z níže uvedených používáte ve své profesi?

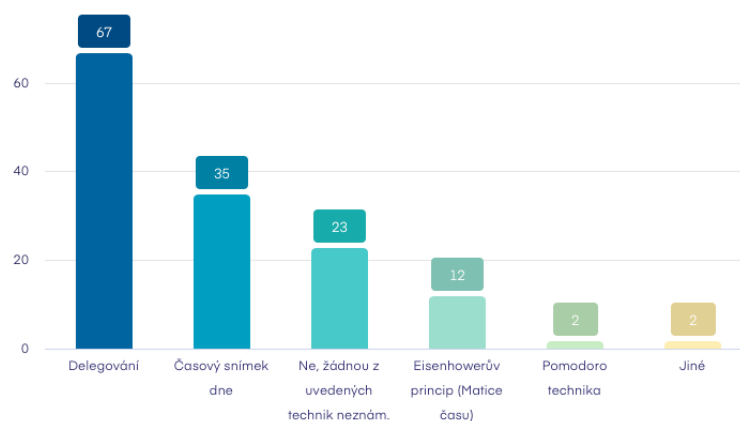


Zdroj: Vlastní tvorba

Otázka č. 16 zjišťovala využívání níže uvedených technik time managementu vedoucími pracovníky v prostředí mateřských škol. Jako v předešlé otázce č. 15 mohli respondenti vybírat z více variant. Nejvíce volenou alternativou bylo delegování (67 %), následně časový snímek dne (35 %), Eisenhowerův princip (12 %) a Pomodoro technika (2 %). Se stejnou hodnotou procent byla vybrána varianta jiné, která nebyla více rozšířena z důvodu zaměření se na uvedené techniky. Zajímavostí bylo zjištění, že žádnou z uvedených technik time managementu nezná 23 % respondentů.

Graf č. 16

16. Využíváte některou z níže uvedených technik time managementu?



Zdroj: Vlastní tvorba

V otázce č. 17 měli respondenti možnost se slovně vyjádřit ke zmíněným technikám time managementu, které využívají nejčastěji a k čemu. Níže jsou uvedeny nejčastěji zvolené techniky a komentáře k nim napsané respondenty. Slovně se vyjádřilo 100 % oslovených respondentů, z nichž 76 % uvedlo techniku delegování, 20 % časový snímek dne, 2 % matici času a společně s 1 % skončily ABC analýza a SWOT analýza.

DELEGOVÁNÍ (76 %)

- Slouží ke zvýšení efektivity práce, k časové úspoře pro další úkoly a uvolnění času, které umožní zaměřit se na důležité věci. Může urychlit i komunikaci s rodiči. Nejčastěji uvedené příklady: organizování školních akcí (fotografování), zajištění výletů, hospitace, webové stránky apod.
- Navazuje na plánování.
- Přenášení odpovědnosti na zástupce a pedagogy, které závisí na kompetencích zaměstnanců. Zároveň přispívá k profesnímu rozvoji kolegů a kolegyně, obohacuje je o nové zkušenosti. Využíváno převážně při v zaběhnutých činnostech. Můžeme říci, že se jedná o aktivní spolupráci.

ČASOVÝ SNÍMEK DNE (20 %)

- Využíván převážně pro osobní potřeby, např. sportovní aktivity, volný čas s rodinou, reflexi využití svého času.
- Využívám pro profesní potřeby, např. pozorování pracovní doby, domácí přípravy do práce, u nových a složitějších činností, minimálně 2x ročně.

MATICE ČASU (2 %)

- K organizaci času během dne v souvislosti s energií a důležitostí úkolů, pracovní doby, aby se nehromadily resty. Vždy je třeba počítat s časovou rezervou na nečekané události.

ABC ANALÝZA (1 %)

- Využívána k analýze důležitých úkolů a k vyhodnocování postupů a rezerv.

SWOT ANALÝZA (1 %)

- Pomáhá při autoevaluaci školy.

7. Výsledky výzkumného šetření

Hypotéza, že ve vedoucích pozicích v mateřských školách, převažují lidé s temperamentem sangvinika, byla potvrzena.

Hypotéza, že vedoucí pracovníci v mateřských školách využívají nejčastěji techniku SWOT analýzy pro hodnocení celé organizace, ne k osobnímu hodnocení lidí při pracovním pohovoru, byla potvrzena.

Hypotéza, že při dosahování profesních cílů využívají vedoucí pedagogičtí pracovníci metodu SMART, byla vyvrácena.

Poslední hypotéza, že při plánování vedoucí pracovníci mateřských škol využívají nejvíce z nástrojů elektronické pomůcky, byla vyvrácena.

8. Závěr výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, které metody sebepoznání, techniky sebeřízení a time managementu nejčastěji využívají vedoucí pracovníci v mateřských školách.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v mateřských školách pracuje více žen, které mají krátkodobé i dlouhodobé zkušenosti ve vedoucích pozicích. Na otázku týkající se nynější pracovní pozice odpovědělo více ředitelů mateřských škol a vedoucích pracovníků než zástupců ředitelů, kterých se daný dotazník také týkal.

Na položenou otázku k metodám a nástrojům sebepoznání, zvolila většina respondentů SWOT analýzu, přestože byly nabídnuty i jiné varianty. Velká skupina respondentů ji považuje za nejvyužívanější techniku v oblasti sebepoznání. Ukázalo se, že však k hodnocení celé organizace a ne k osobnímu hodnocení svých silných a slabých stránek.

V dotazníku se objevila otázka na důležitost řízení času, kdy více než polovina hlasů dala 100% souhlas. S čímž souvisí určování profesních cílů a priorit, které podle výsledků jsou stanoveny občas. Zajímavým zjištěním bylo, že 41 % respondentů nepoužívá metodu SMART k dosahování cílů. Otázka byla zaměřena hlavně na profesní cíle, což pomáhá např. ředitelům škol stanovit vizi školy nebo dosahovat lepších výsledků v profesním rozvoji.

Pro plánování a organizování úkolů nebo činností stále zůstávají prioritní papírové pomůcky, i přesto, že žijeme v digitální době. Jedná se o kalendáře, diáře a různé plánovače. Online aplikacemi nebo elektronickými pomůckami není možné nahradit tužku a papír.

Dalším poznatkem bylo, že nejvyužívanější technikou v řízení času (time managementu) je delegování. Ředitelé škol, stejně jako ostatní vedoucí pracovníci, nemohou zvládat veškerou práci sami, proto např. organizování projektů, akcí, komunikaci s rodiči apod. delegují na své spolupracovníky. To jim umožňuje se soustředit na důležitější a naléhavější úkoly, které pomohou zkvalitnit řízení školy. Druhou zvolenou variantou byl časový snímek dne a nejméně respondentů pak volilo Pomodoro techniku. Ve které se ukázalo, že není u vedoucích pracovníků známá ani využívána.

Výzkum probíhal na kvantitativní úrovni. Bylo využito dotazníkového šetření, které se uskutečnilo v oblasti Středočeského kraje a hlavního města Prahy. Lze se domnívat, že i přes velkou návratnost rozeslaných dotazníků, kdy bychom výzkum

mohli nazvat validním, by vzorek mohl být vyšší, aby měl přesnější výsledky k nástrojům sebeřízení vedoucích pracovníků.

Poznatky zjištěné tímto šetřením mohou pomoci vedoucím pracovníkům v mateřských i jiných školách. Podílet se mohou na rozvoj osobnosti nebo pomoci v oblasti kariérního růstu.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo seznámit se s metodami, které napomáhají k sebepoznání v návaznosti na sebereflexi. Dále pak popsat techniky a nástroje sebeřízení, time managementu vedoucích pracovníků mateřských škol. Zjistit, které jsou nejvíce známé a nejčastěji používané ve vedoucích pozicích.

Teoretická část zmiňuje principy sebepoznání a způsoby, jak být proaktivní. V sebehodnocení jsou popsány metody a nástroje sloužící k rozeznání temperamentu člověka nebo k uvědomění silných a slabých stránek vedoucích pracovníků. Důraz je kladen na správný postup, aby možné výsledky byly co největším přínosem pro vedoucí pracovníky v mateřských školách.

Ve třetí části jsou uvedeny zásady a postupy sebeřízení, převážně plánování, které lze využít k zefektivnění v práci. Čtvrtá část se zaměřuje na nástroje time managementu, kde uvádí více známe i méně známé techniky, díky kterým pracují vedoucí pracovníci rychleji, kvalitněji a dosahují vysněných cílů.

Práce je koncipována pro vedoucí pracovníky mateřských škol, ale mohou ji uplatnit i pracovníci na základních a středních školách.

Naplnění cíle bakalářské práce bylo uskutečněno pomocí výzkumu, který se zabýval metodami sebepoznání, technikami sebeřízení a time managementu. Výsledky výzkumného šetření byly zobrazeny pomocí grafů a popsány dosavadními teoriemi. Během výzkumu byly předem stanovené hypotézy potvrzeny nebo vyvráceny.

Na základě celkových výsledků teoretické části a výzkumného šetření lze říci, že pro práci ve vedoucích pozicích je podstatné věnovat se v první řadě poznání sebe sama a následně se naučit pracovat s metodami a technikami organizování času. Používat time management kvalitně a efektivně je cesta na dlouhou trať. Je potřeba si vytvořit návyky, které každodenně pomáhají zvládnout nadměrné množství úkolů a povinností. Následně je nutné si předem uvědomit čeho chceme dosáhnout a kam chceme dojít. V okamžiku, kdy si jasně stanovíme dané cíle, musíme zvolit vhodnou techniku či metodu, která nás posune k úspěchu. Z výsledků šetření vyplývá, že řada ředitelů, zástupců ředitelů a vedoucích pracovníků v mateřských školách má problém se stanovováním priorit a cílů. Tím nepřispívá

ke kvalitnímu řízení školy. Také neznalost uvedených technik zmíněných v této práci nepodporuje profesní růst vedoucích pracovníků.

Z dosavadní zkušenosti v prostředí mateřské školy mohu sdělit, že i někteří učitelé v mateřských školách znají výše zmíněné techniky a nástroje, které jim usnadňují práci, co se týče administrativy. Zároveň pomáhají s přípravami výchovně-vzdělávacích činností pro děti.

Nejvíce používané metody, techniky a nástroje oblasti time managementu jsem se pokusila shrnout v této práci. K tomuto tématu se dá najít více informací, protože souvisí s řadou oblastí, které umožňují efektivněji pracovat.

Seznam použitých informačních zdrojů

CIRILLO, Francesco. Technika Pomodoro: legendární systém pro plánování času a dokonalou koncentraci během hluboké práce. Přeložil Kateřina EŠNEROVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2019. Briquet. ISBN 978-80-7555-069-9.

ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti. Praha: Management Press, 2004. ISBN 978-80-7261-112-6.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-0.

FORSTER, Mark. Udělej to zítra: a další tajemství time managementu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4526-8.

GRUBER, David. *Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-211-6.

HARTL, Pavel. Stručný psychologický slovník. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1.

HYHLÍK, František a Milan NAKONEČNÝ. Malá encyklopedie současné psychologie. 2., dopl. vyd. Praha: SPN, 1977. Knihnice psychologické literatury.

KNOBLAUCH, Jörg. Time management: mějte svůj čas pod kontrolou. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.

KRUSE, Kevin. Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní. Přeložil René SOUČEK. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2452-7.

MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas: time management IV. generace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2006. ISBN 978-80-247-1701-2.

PLAMÍNEK, Jiří. Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.

PRINCE, Emma-Sue. 7 měkkých dovedností, které vás posunou kupředu. Přeložil Helena HARAŠTOVÁ. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0451-1.

PRŮCHA, Jan. Andragogický výzkum. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.

RIEDL ČERNÍKOVÁ, Barbora, Irena TROJANOVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7598-258-2.

ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0470-3.

URBAN, Jan. Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5752-0.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

TROJANOVÁ, Irena. Vedení lidí ve školách a školských zařízeních. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-842-1.

Internetové zdroje:

Albert Einstein citát: Existuje tisíce způsobů, jak zabít čas, ale žádný, jak ho ... | Citáty slavných osobností, 2021. *Citáty slavných osobností: Největší sbírka citátů, myšlenek a aforismů* [online]. [cit. 2021-07-04]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty/21744-albert-einstein-existuje-tisice-zpusobu-jak-zabit-cas-ale-zadny/>

Aristoteles citát: Poznání sebe sama je počátkem vši moudrosti. | Citáty slavných osobností, 2021. *Citáty slavných osobností: Největší sbírka citátů, myšlenek a aforismů* [online]. [cit. 2021-07-04]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty/1960977-aristoteles-poznani-sebe-sama-je-pocatkem-vsi-moudrosti/>

Sebehodnocení žáků: praktické tipy, 2021. Zapojmevsechny.cz [online]. [cit. 2021-07-04]. Dostupné z: <http://www.zapojmevsechny.cz/clanek/detail/sebehodnoceni-zaku-prakticke-tipy>

Sebepojetí, 2007. *Metodický portál RVP - Modul Články* [online]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/k/p/1259/SEBEPOJETI.html/>

Seneca citát: Není pravda, že máme málo času, avšak pravda je, že ... | Citáty slavných osobností, 2021. *Citáty slavných osobností: Největší sbírka citátů, myšlenek a aforismů* [online]. [cit. 2021-07-04]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty/11596-seneca-neni-pravda-ze-mame-malo-casu-avsak-pravda-je-z/>

Temperament - Teorie temperamentu. *Studium psychologie* [online]. Copyright © 2020 Všechna práva vyhrazena [cit. 11.07.2021]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/psychologie-osobnosti/4-temperament-teorie-temperamentu.html>

Seznam příloh

1. Dotazník

7 Používáte některou metodu nebo nástroj pro sebepoznání/sebehodnocení?

Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Ano Ne

1 Pč

Náповěda 8 Jak využíváte techniku SWOT analýzy?

Náповěda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

Pro hodnocení celé organizace. K osobnímu hodnocení lidí při pracovním pohovoru. Zmíněnou techniku ve své profesi nevyžívám. Jiné využití.

2 Vy

Náповěda 9 Zabýval/a jste se někdy sebeřízením či time managementem?

Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Ano Jen jsem o tom slyšel/a. Ne

3 Kc

Náповěda 10 Domníváte se, že je řízení času důležité?

Náповěda k otázce: 1 hvězdička = Ne, není důležité. / 10 = Ano je velmi důležité.

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

4 Zr

Náповěda 11 Zapisujete a stanovujete si profesní cíle/priority?

Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Ano Občas Ne

5 Ře

Náповěda 12 Využíváte k dosahování profesních cílů metodu SMART?

Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Ano Občas Ne Ne, tuto metodu neznám.

6 Zr

Náповěda 13 Využíváte k nastavování priorit zmíněné techniky: ABC analýzu nebo Paretův princip?

Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Ano Občas Ne Ne, žádnou ze zmíněných technik neznám.

Náповěda

Eysenckův model temperamentu Typologie MBTI Johariho okno Kolo rovnováhy (Balanční kruh)
 SWOT analýza Ne, bohužel žádnou z výše zmíněných metod neznám.

14 Jaké nástroje používáte k plánování?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Papírové pomůcky Elektronické pomůcky

15 Jaké plánovací systémy z níže uvedených používáte ve své profesi?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Diáře Kalendáře Myšlenkové mapy Ganttův diagram ADK diáře
 Outlook (Microsoft) Žádný, z výše uvedených systémů bohužel nemám.

16 Využíváte některou z níže uvedených technik time managementu?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Časový snímek dne Eisenhowerův princip (Matice času) Delegování Pomodoro technika Ne, žádnou z uvedených technik nemám.
 Jiné

17 Pokud ANO, kterou ze zmíněných technik využíváte nejčastěji? K čemu?

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Postoje při sebepoznání.....	11
Obrázek č. 2 Rozdělení sebepojetí.....	12
Obrázek č. 3 Měkké dovednosti.....	19
Obrázek č. 4 Tvrdé dovednosti.....	20
Obrázek č. 5 Hippokratova typologie temperamentu.....	22
Obrázek č. 6 Eysenkův model temperamentu.....	23
Obrázek č. 7 Typologie vycházející z MBTI.....	24
Obrázek č. 8 Systém MBTI.....	27
Obrázek č. 9 Johariho okno.....	28
Obrázek č. 10 Kolo rovnováhy.....	29
Obrázek č. 11 SWOT analýza.....	30
Obrázek č. 12 SMART metoda.....	36
Obrázek č. 13 Eisenhowerův princip/Matice času.....	37
Obrázek č. 14 Časový snímek dne.....	42
Obrázek č. 15 Paretovo pravidlo.....	43
Obrázek č. 16 ABC analýza.....	44
Obrázek č. 17 Pomodoro technika.....	46

Seznam grafů

Graf č. 1	52
Graf č. 2.....	52
Graf č. 3.....	53
Graf č. 4.....	54
Graf č. 5.....	55
Graf č. 6.....	56
Graf č. 7.....	57
Graf č. 8.....	58
Graf č. 9.....	58
Graf č. 10.....	59
Graf č. 11.....	60
Graf č. 12.....	60
Graf č. 13.....	61
Graf č. 14.....	62
Graf č. 15.....	63
Graf č. 16.....	64