

**UNIVERZITA KARLOVA**  
**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**TIME MANAGEMENT  
V PRAXI ŘEDITELKY MATEŘSKÉ  
ŠKOLY**

**Závěrečná bakalářská práce**

**Autor:** Jana Dvořáková  
**Obor:** Školský management  
**Forma studia:** kombinované  
**Vedoucí práce:** PhDr. Marie Horázná  
**Datum odevzdání práce:** 08. 04. 2011

## **Čestné prohlášení**

**Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.**

**Jana Dvořáková**

**podpis:.....**

## **Poděkování**

**Děkuji vedoucí bakalářské práce PhDr. Marii Horázné za cenné rady a připomínky při vypracování této práce.**

**Mé poděkování patří i mojí mamince za morální podporu a velkou trpělivost.**

## **Resumé:**

Závěrečná práce se zabývá významem time managementu a jeho hlavními principy. V teoretické části přináší poznatky z dané oblasti řízení, přináší názory a citace zahraničních i českých autorů, předkládá metody a techniky, které slouží k efektivnějšímu hospodaření s časem a ke zvýšení úrovně sebeřízení. Práce vychází z obecné roviny teorie a postupně se posunuje do aplikace teorie v praxi. V analytické části se věnuje průzkumu závislosti délky praxe a efektivity plánování. Přináší informace o současných možnostech a zájmu ředitelek škol o získávání poznatků z daného oboru.

Práce je koncipována tak, aby její poznatky mohla využít co nejširší skupina řídicích pracovníků v mateřských školách.

## **Klíčová slova:**

Time management, cíle, komunikace, konflikt, delegování, rovnováha

**Summary:**

This final thesis concentrates on the importance of time management and its main principles. In the theoretical part, there is evidence of this area of business, it comes with opinions and citations of czech and also foreign authors, it supposes methods and techniques which are used for effective time-economy and for the growing and self-management. This thesis is coming out from the theory and moves to the application of theory in practice. In the analytical part, there is research of the dependance of the time-experience and effectivity of planning. It comes with information about contemporary possibilities and interests of headmasters in nursery schools and about the acquiring of knowledge in this area. The thesis is conceived for the widest group of headmasters in nursery schools.

**Key words:**

Time management, aims, communication, conflict, delegacy, balance

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 TIME MANAGEMENT</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Principy I. – III. generace Time managementu</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 Principy IV. generace Time managementu</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3 Rozdíly mezi III. a IV. generací Time managementu</b> .....	<b>12</b>
<b>2 TIME MANAGEMENT V PRÁCI VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Organizování času</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 Posuzování důležitosti a naléhavosti</b> .....	<b>14</b>
2.2.1 Soustředění na DN (důležité a naléhavé).....	15
2.2.2 Soustředění na DO (důležité a nenaléhavé).....	15
<b>2.3 Stanovení cílů</b> .....	<b>16</b>
2.3.1 Vlastnosti cílů – pravidlo SMART .....	16
<b>2.4 Komunikace</b> .....	<b>17</b>
2.4.1 Základní charakteristiky komunikace .....	18
<b>2.5 Neverbální komunikace</b> .....	<b>19</b>
<b>2.6 Řešení konfliktů</b> .....	<b>20</b>
2.6.1 Druhy konfliktů: .....	20
2.6.2 Možnosti řešení konfliktů .....	21
<b>3 TIME MANAGEMENT V PRAXI KONKRÉTNÍ ŠKOLY</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1 Umění říkat „NE“</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2 Delegování</b> .....	<b>23</b>
<b>3.3 Příklady z řídicí praxe</b> .....	<b>24</b>
<b>3.4 Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem</b> .....	<b>26</b>

<b>4</b>	<b>ŠETŘENÍ V OBLASTI .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>Předmět šetření.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2</b>	<b>Cíle šetření .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3</b>	<b>Stanovení hypotéz.....</b>	<b>27</b>
4.3.1	Proces výzkumu .....	27
4.3.2	Výzkumné nástroje .....	28
4.3.3	Pilotní výzkum.....	28
4.3.4	Cílová skupina .....	28
4.3.5	Počet respondentů .....	29
4.3.6	Údaje šetření .....	30
<b>4.4</b>	<b>Výsledky šetření .....</b>	<b>33</b>
<b>4.5</b>	<b>Posouzení platnosti stanovených hypotéz .....</b>	<b>44</b>
<b>4.6</b>	<b>Využití výsledků šetření pro praxi.....</b>	<b>46</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>50</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>51</b>

## ÚVOD

*„Čas je ve skutečnosti jediný kapitál, který člověk má, a je to jediná věc, kterou si nesmí ani v nejmenším dovolit promrhat nebo ztratit.“*

*Thomas A. Edison*

Time management v nás občas vyvolává pocit nedůvěry, obavy z dalšího přílišného a složitého plánování, představu, že dané principy je možno aplikovat hlavně v ziskových organizacích a pro příspěvkové organizace nemají podstatný význam. Při podrobnějším seznámení s jeho principy však zjistíme, že se **úzce vztahuje** k řídicí práci ředitelek mateřských škol a že naše obavy jsou zbytečné. Informace z oboru nám pomáhají ve stanovování cílů, řízení času, eliminování činností, které jsou pro nás i organizaci nedůležité či zbytečné. Uvědomíme-li si činnosti, které jsou neefektivní, můžeme na nich pracovat, redukovat je a eliminovat. Získáme čas na věci důležité, čas na prevenci krizových situací i prostor na efektivní plánování. Nalezneme čas nejenom na pracovní úkoly, ale i na svůj osobní život, rodinu, své zájmy a koníčky.

Většina z nás si vědomě, někdy i nevědomě určí konkrétní cíl a volí cestu, která mu pomůže zvolený cíl dosáhnout. V životě lze dělat jen velmi málo činností bez stanovení cílů a jejich plánování. Principy time managementu nám pomáhají zvolit si cíl reálný, uskutečnitelný a akceptovatelný, efektivně pracovat s časem, pomáhá vyvarovat se chyb a omylů, které by mohly narušit stabilitu organizace, snížit efektivitu práce, negativně ovlivnit vnitřní atmosféru mezi pracovníky a tím i vztahy v kolektivu. Naopak nás vedou k zamyšlení a uvědomění si našich priorit, cílů a úkolů. Výše uvedené souvislosti jsou hlavním důvodem pro zvolení time managementu pro mou bakalářskou práci.

Cílem bakalářské práce je **vytvořit návrh efektivního postupu při zařazování principů time managementu do praxe začínajících vedoucích učitelek a ředitelek mateřských škol a současně poskytnout možnost účinné zpětné vazby pro vedoucí učitelky a ředitelky mateřských škol s delší praxí**. Součástí práce je vyhodnotit provedené dotazníkové šetření, kde je cílem šetření **porovnat souvislost mezi efektivním plánováním a délkou řídicí praxe ředitelek mateřských škol a zmapovat aktuální situaci vzdělávání v oblasti time managementu, zjistit zájem ředitelek mateřských škol o daný obor**.



Jednotlivé vývojové fáze time managementu není možné ohraničit konkrétními daty. Jediné rozdělení, které autoři používají, vychází z toho, jak vývoj time managementu charakterizoval **Stephen R. Covey**, který rozdělil přístupy v plánování času do čtyř generací. Mezi zahraniční autory, kteří se danému oboru věnují, patří **Peter F. Drucker, Roger Merill, Rebeca Merill, Robert Januz, Roye Alexander** a mnoho dalších. Do České republiky se time management dostal na počátku 90. let. Mezi české autory, kteří se daným tématem zabývají, můžeme jmenovat **P. Pacovského, D. Grubera, J. Tomana, J. Plamínka** a jiné. Odborné literatury z oblasti time managementu je v současné době dostatek, musíme však vhodně zvolit autora i téma, které je nám blízké a může nám pomoci využít poznatky v praxi. Literatura vztahující se k time managementu v oblasti školství chybí.

Tato bakalářská práce je určena pro ředitelky mateřských škol, vedoucí učitelky, vedoucí zaměstnance pracující ve školství, ale i pro pracovníky, kteří mají o daný obor zájem a chtějí aplikovat efektivní principy time managementu ve své práci. Užitečná může být i pro člověka, který nastoupí do nové pozice a potřebuje svoji práci efektivně zorganizovat. Přínos práce je spatřován v bližší orientaci v problematice, ve stanovování cílů, řízení času a přibližuje cestu k realizaci plánu rozvoje školy.

Klíčovým tématem bakalářské práce je **Time management v praxi ředitelky mateřské školy**. Práce si klade za cíl přinést bližší orientaci v dané oblasti s možností aplikace konkrétních principů v praxi. **První kapitola** se zabývá vývojem time managementu, jeho hlavními principy a porovnáním rozdílů mezi III. a IV. generací time managementu. Vede nás k zamyšlení nad vlastním způsobem plánování a využívání principů time managementu IV. generace ve své řídicí práci.

Technika určování priorit z hlediska důležitosti a naléhavosti (Eisenhowerův princip) a pravidla stanovování cílů – pravidlo SMART jsou prezentovány **v kapitole druhé**, kde jsou představeny i základní charakteristiky a principy komunikace. Kapitola se dotýká problematiky neverbální komunikace a přináší konkrétní příklady projevů, s nimiž se lze setkat v praxi. Nastiňuje problematiku vzniku konfliktů a nabízí možnosti a způsoby jejich řešení.

**Třetí kapitola** je zaměřena na time management praxi konkrétní školy. Stručně popisuje problematiku „umění říci NE“, delegování úkolů a kompetencí, přináší konkrétní náměty vycházející z dlouholeté zkušenosti a řídicí praxe. Zabývá se

otázkami týkajícími se psychické vyrovnanosti a vytvořením rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

**Čtvrtá kapitola** se zabývá vlastním výzkumem a vyhodnocením jeho výsledků v závislosti mezi efektivním plánováním a délkou řídicí praxe ředitelek mateřských škol, který je veden metodou dotazníku. Získaná data popisují současnou situaci vzdělávání v oblasti time managementu, s konkrétním zjištěním aktuálního zájmu respondentů o daný obor. Pro získání relevantních dat byla využita metoda pilotáže, která ověřila správnou formulaci výzkumného dotazníku. Záměrem kapitoly je analyzovat data, jež slouží k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz, a získat cenné poznatky pro praxi v MŠ.

**Závěr práce** je věnován shrnutí zpracovaných výsledků dotazníkového šetření a využití výsledků šetření pro praxi.

# 1 TIME MANAGEMENT

## Co je to Time management?

*„Time management je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivnosti využití pracovního i osobního času“ (Time management, 2010)*

### 1.1 Principy I. – III. generace Time managementu

*„ První generace se pokusila o zavedení pořádku v tom, jaké jsou před námi úkoly, činnosti. Výsledkem byly přehledy úkolů a jejich propojení se zdroji potřebnými k jejich zajištění. Ulehčení je zřejmé – stres se zmenšuje tím, že se seznam úkolů dostává z hlavy ven – na papír. Jednoduše řečeno, první generace se zabývá tím, **co** mám dělat.*

*Druhá generace seznam úkolů přiřazuje k časové ose. Podrobněji se uvažuje o tom, kdy budu určité věci dělat. Tedy nejen **co**, ale i **kdy**. Tento model intuitivně využívá většina z nás. Do kalendáře si zapisujeme, co a kdy je třeba udělat, zařídit, projednat...*

*Třetí generace se snaží řešit nedostatky předchozích generací vyplývající z neschopnosti zachytit rozsáhlejší projekty, pracovat týmově a aktivně si vybírat – přiřazovat priority jednotlivým činnostem. Třetí generace zpřesňuje **co** vyjasněním souvislostí a cílů, precizuje **kdy** a hlouběji se zabývá **jak**. Zavádí pojem cílů, priorit, delegování, týmové práce... Je zaměřena na dlouhodobé výsledky, ke kterým se blížíme v denním plánování. Nejedná se pouze o znalosti a techniky, ale také o konkrétní pomůcky, které v každodenním životě pomáhají udržet v pozornosti **co, kdy a jak**. Třetí generace je propracovaná, logická a tím i velmi pochopitelná a dobře přijímaná.“ (Pacovský, 2006)*

Z dostupných literárních zdrojů však vyplývají i určitá negativa výše uvedených principů. Striktní dodržování plánů nebo podrobně rozpracované cíle je náročné plnit, zapomíná se na osobnost člověka. Ten, kdo výsledky tvoří, zůstává v pozadí. Princip třetí generace se zaměřuje na dnešek, a tím přesunuje pozornost na naléhavé, aktuální problémy, čímž se vytrácí prevence, koncepce a kreativita.

## 1.2 Principy IV. generace Time managementu

Time management čtvrté generace rozvíjí a doplňuje generace předchozí. Tato metodika není založena na principu o co největší přesnost, ale na uspokojování potřeb a podporu pozitivních a tvůrčích myšlenek. Platí, že dlouhodobá efektivita člověka je podmíněna jeho spokojeností. Zasahuje daleko víc do našeho života, jedná se vlastně o vytvoření nového životního stylu, jehož základem je **pět principů**, ze kterých se odvíjí další myšlenky.

- **Člověk je víc než čas** – spokojený, vyrovnaný a vnitřně motivovaný člověk pracuje lépe a současně dosahuje daleko lepších a kvalitnějších výsledků.
- **Cesta je víc než cíl** – cíl je možné naplnit během jednoho dne, cesta k cíli však může trvat i několik let. Je důležité žít současností a užívat si každého prožívaného dne.
- **Zevnitř je víc než zvenku** – osobní růst dává lidem možnost zabývat se svým okolím, rozvíjet přátelství, partnerství a vzájemnou spolupráci. Naopak člověk pracující trvale s negativními emocemi (strach, stres, nejistota) se vystavuje dlouhodobé psychické zátěži, která ho může dovést až k syndromu vyhoření či nemoci.
- **Pomalů je víc než rychle** – rychlé a radikální řešení nedosahuje takových výsledků, jako postupný růst s vnitřní motivací, která vychází z nás.
- **Celek je víc než část** - člověk by měl pracovat a rozvíjet se ve všech oblastech svého života. Sladit v harmonii práci, soukromí, kondici, vztahy.... Pracující člověk tráví přibližně třetinu svého dne v práci, třetinu spánkem a zbylých osm hodin tvoří volný čas, který odborníci doporučují dělit napůl mezi koníčky a rodinu.

## 1.3 Rozdíly mezi III. a IV. generací Time managementu

**Základním principem čtvrté generace je spokojenost.**

*„Pro třetí generaci je vše podřízeno času, čas se sleduje, plánuje – symbolem budou „hodiny“. Pro čtvrtou generaci je prioritní správný směr, protože život jde tak rychle, že jednotlivosti nerozhodují, je nutné čerpat sílu z pocitu, že jdeme více méně správným směrem – symbolem bude „kompas.“ (Pacovský, 2006)*

	<b>Time management III. generace</b>	<b>Time management IV. generace</b>
<b>Symbol</b>	čas - hodiny	směr - kompas
<b>Klíčové slovo</b>	cíl	priorita
<b>Přístup</b>	<b>reaktivita</b> - v úkolech hledám priority	<b>proaktivita</b> - prioritám přiděluji úkoly

(Pacovský, 2006)

## 2 TIME MANAGEMENT V PRÁCI VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ

*„Nestačí znát, vědomosti musíme i používat.“*

*J. W. Goethe*

Zakladatel moderního managementu **Peter F. Drucker** se ve své knize **To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku** zabývá plánováním a poznáním svého času. Podle jeho pozorování „efektivní“ vedoucí pracovníci nezačínají svými úkoly, ale začínají svým časem. Nezačínají ani plánováním. Začínají hledáním, kam vlastně jejich čas mizí. Pak se pokoušejí svůj čas řídit a omezovat neproduktivní činnosti a úkoly.

### 2.1 Organizování času

V plánování času se autoři knih rozcházejí. Nezávislý spisovatel, instruktor životního stylu a školitel **John Caunt**, autor knihy **Time management jak hospodařit s časem**, doporučuje plánování denní, týdenní či tříměsíční. **Petr Pacovský**, autor knihy **Člověk a čas**, je zastáncem týdenního plánování, kde lze lépe rovnoměrně plnit pracovní i osobní priority, se zaměřením na **rovnováhu** v pracovním i soukromém životě.

Z dostupných literárních zdrojů vyplývá, že prvním krokem k efektivnosti plánování času je vytvoření si svého reálného časového snímku v průběhu několika dní a následně jeho porovnání s našimi cíli a potřebami. V praxi je třeba se zamyslet, zda je potřebné a nutné danou činnost udělat a splnit. Mnoho činností, kterým vedoucí pracovník věnuje svůj čas, by nikdo nepostrádal a přitom pracovníky zatěžují a jejich čas pohlcují. Ve skutečnosti by stačilo říci „NE“.

Další možností je přesunutí úkolů, které nevyžadují naši přítomnost, na ostatní spolupracovníky (delegování). Práce vedoucího pracovníka zvýší svoji efektivitu a současně získá čas na věci důležité. Již časový záznam a seznam povinností ukazuje, že není možné, aby vedoucí pracovník vše dělal sám. Delegování pomáhá nejenom vedoucím pracovníkům, ale současně i jejich kolegům. Přispívá k osobnostnímu růstu, pocitu sebedůvěry a seberealizace.

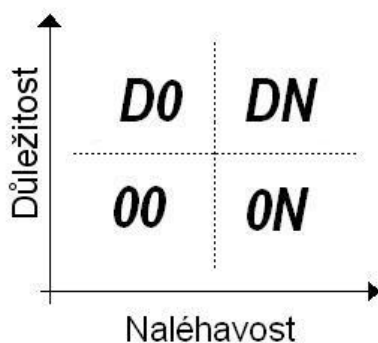
V této fázi můžeme použít **Eisenhowerův princip**, techniku určování priorit v rámci (sebe)organizování a rozhodování manažera. Činnosti můžeme posuzovat ze dvou hledisek: **důležitosti a naléhavosti**.

## 2.2 Posuzování důležitosti a naléhavosti

**Peter F. Drucker** ve své knize píše: „**S přibývajícím praxí se zlepšuje i využívání času**“ (Drucker, 2007). Nejedná se pouze o praxi, ale vedoucí pracovníci musí systematicky a neustále usilovat o zaměření se na důležité a tím pracovat na prevenci krizových situací. K dobré orientaci je možné použít **Eisenhowerův princip**.

- **důležitost – naplňování priorit a cílů (nejen našich)**
- **naléhavost – termín splnění**

**Výsledkem jsou následující kombinace úkolů.**



DO – důležité a nenaléhavé

DN – důležité a naléhavé

OO – nedůležité a nenaléhavé

ON – nedůležité a naléhavé

### 2.2.1 Soustředění na DN (důležité a naléhavé)

- „většina z nás má návyk upřednostňovat kvadrant DN před ostatními;
- **soustředění na tento kvadrant je pro své důsledky zlovykem** (tuto „nemoc“ můžeme nazvat tyraníí naléhavosti);
- **druhým principem time managementu čtvrté generace v oblasti řízení je soustředění se na kvadrant D – důležité.** Průzkum špičkových firem ukázal, že pracovníci těchto firem se v kvadrantu „D“ pohybují od 60 do 80 procent!“ (Pacovský, 2006)

**„Jak vlastně vznikají úkoly typu DN? Dvěma způsoby:**

- *tím, že odkládáme důležité úkoly tak dlouho, až se dostanou z D do DN;*
- *proniknou zvenku delegováním, krizí, nesolidností a často i díky prosté nepředvídatelnosti určitých situací.“* (Pacovský, 2006)

### 2.2.2 Soustředění na DO (důležité a nenaléhavé)

Vedoucí pracovníci, kteří pracují v kvadrantu „**DO – důležité a nenaléhavé**“, se soustředí na věci důležité, mají dostatek času na promyšlené plánování i organizaci a nemusí později řešit negativní důsledky chyb, stresu, neefektivity. Při soustředění se na kvadrant DO zákonitě dochází ke snižování úkolů v kvadrantu „**DN – důležité, naléhavé**“, protože řešením důležitých problémů pracujeme současně i na prevenci krizových situací. Plánovaně a cíleně vytváříme prevenci vzniku úkolů v kvadrantu DN.

Praxe potvrdila, že úkoly z kvadrantu „**DO – důležité a nenaléhavé**“ a „**OO – nedůležité a nenaléhavé**“ jsou často vhodné k delegování. Do procesu delegování patří **věcná stránka – „komu“ a „co“ delegovat**, to předpokládá velmi dobrou znalost podřízených pracovníků z hlediska jejich schopností. **Formální stránka – „jak“ delegovat** předpokládá znalost osobnosti podřízených pracovníků.

## 2.3 Stanovení cílů

*„I ten nejpomalejší, který má před očima stále svůj cíl, postupuje rychleji, než ten, který chvátá bez cíle.“*

*Lessing*

Čas věnovaný plánování pracovních i osobních cílů se rozhodně vyplatí, ale i v této oblasti existují daná pravidla. Zvolené cíle by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované.

### 2.3.1 Vlastnosti cílů – pravidlo SMART

**Specifický** znamená, že obsah je formulován co nejkonkrétněji, čím je cíl obecnější, tím hůř se člověk soustředí na úkoly a činnosti, které vedou k jeho dosažení.

**Měřitelný** cíl nám dovoluje průběžně hodnotit jeho plnění a současně umožňuje jednoznačnou kontrolu. Není-li cíl měřitelný, nelze určit míru jeho dosažení.

**Akceptovatelný** cíl umožňuje zaměstnancům ztotožnit se s daným cílem, aktivovat svoje schopnosti a vysoké pracovní nasazení. Záměrem není vyvolat stres /naložit toho na sebe příliš mnoho/ ani plánovat cíl s minimálním nasazením, ale donutit se splnit cíl reálný a akceptovatelný.

**Realistický** znamená dosažitelný. Při formulaci reálného cíle je vhodné použít **SWOT** analýzu. Zamyslet se:

- **nad vnitřními podmínkami** – určit silné stránky /např. dovednosti a schopnosti pracovníků, výhody v daném regionu, vysoké finanční zdroje/  
následný postup – rozvíjet, podporovat, rozšiřovat;  
slabé stránky /např. nedostatek dovedností, schopností, zdrojů, nevýhody/ -  
následný postup - stanovit si příčiny a zaměřit se jejich minimalizování;
- **nad vnějšími podmínkami** – příležitosti /např. šance, které se nám nabízejí díky změnám ve vládní či místní politice, aktuální trendy/  
následný postup – široký přehled, znalost, další vzdělávání;  
hrozby /např. vysoká konkurence, nedostatečné financování/  
následný postup – minimalizovat, eliminovat;
- **nad pozitivními faktory** – silné stránky a příležitosti
- **nad negativními faktory** – slabé stránky a hrozby



K monitorování a SWOT analýze můžeme použít např. dotazníky, ankety, rozhovory, podklady o personálním zajištění, hospitace, průběžné sledování, výroční zprávy ČŠI, statistiky, všeobecné i specifické informace o daném regionu, politické situaci, aj.

**Termínovaný** cíl vyžaduje stanovení reálného a akceptovatelného termínu splnění, což je zároveň jedno z kritérií pro vyhodnocení požadovaného stavu.

Tabulkové zpracování pravidla SMART pro zadávání úkolů naleznete v příloze – tabulka č. 1.

## 2.4 Komunikace

*„Lidé se „neřídí“. Úkolem je lidi vést.“*

*Petr F. Drucker*

*„Komunikace v managementu se stala středem zájmu badatelů i praktiků ve všech institucích – v podnicích, v ozbrojených složkách, ve veřejné správě, v nemocnicích, na univerzitách i ve výzkumu. V žádné jiné oblasti nepracují inteligentní lidé usilovněji či obětavěji, než pracují psychologové, odborníci na lidské vztahy, manažeři a teoretici managementu na zdokonalení komunikace v našich nejvýznamnějších institucích“ (Drucker, 2007).*

Vedoucí pracovníci věnují vedení lidí hodně času, současně vytvářejí a rozvíjejí kvalitní mezilidské vztahy. Praxe ukazuje, že uspokojování každodenních lidských potřeb, přátelské vztahy a milé zážitky dlouhodobě přinesou lepší konkrétní výsledky než dogmatické sledování času a dosahování cílů. V zájmu rozvoje pozitivních mezilidských vztahů musí však organizace splňovat čtyři základní podmínky:

**Fungující komunikace** je středem pozornosti manažerů. Peter F. Drucker zastává názor, že komunikace směrem dolů, od vedení k ostatním zaměstnancům, je touto formou prakticky nemožná. Vysvětluje, že čím usilovněji se nadřízený snaží něco říci svému podřízenému, tím je pravděpodobnější, že podřízený bude slyšet špatně. Bude slyšet to, co očekává, že bude slyšet, a ne to, co se ve skutečnosti říká. **Jiná** situace však nastane, změní-li se způsob komunikace. Na otázku: „Jak by se mělo nejlépe využívat vašich znalostí a vašich schopností?“ Komunikace bude nejenom možná, ale i snadná. Podřízený promyslí svůj přínos v organizaci, nadřízený má právo i povinnost posoudit hodnotu navrhovaných přínosů. Velmi často nebývají cíle a přínosy nadřízeného a podřízeného totožné (Drucker, 2007).

**Týmová práce** je založena na odborných znalostech, dovednostech, kvalitní komunikaci spolupracovníků, víc lidí dokáže vymyslet mnohem lepší řešení než jednotlivec. Týmová práce je také nástrojem, který pomáhá v přenesení odpovědnosti za společné dílo na všechny členy skupiny.

**Rozvoj vedoucích pracovníků (celoživotní vzdělávání)** je trendem současné doby. Rychlý rozvoj technologií, informací a životního stylu nás nutí k neustálému osobnostnímu i profesnímu rozvoji. Kvalitu a tím i úspěšnost celé organizace ovlivňuje velkou měrou schopnost vedoucích pracovníků pracovat s časem a stresem. Důsledky dlouhodobého stresu negativně ovlivňují naše zdraví, nedostatek pohybu naši fyzickou kondici. Přetíženost, dlouhodobý stres a únava působí na náš osobní život.

**Rozvoj ostatních pracovníků** - vzdělanost zaměstnanců je výrazem kvality organizace. Nové poznatky, informace a trendy zaměstnance rozvíjí, motivují a posunují vpřed. Celoživotní vzdělávání předchází pracovnímu stereotypu, pocitu neuspokojení a ve spojení s dlouhodobým stresem i syndromu vyhoření.

#### **2.4.1 Základní charakteristiky komunikace**

**Komunikace znamená vnímání** – z literatury vyplývá, že zpravidla vnímáme, vidíme a slyšíme to, co očekáváme, nebo co vnímat, vidět a slyšet chceme.

**Komunikace znamená očekávání** – P. F. Drucker upozorňuje na významnou skutečnost, že to, co neočekáváme, obvykle nepřijmeme, nevidíme a neslyšíme, ignorujeme to. Nebo si informace mylně vyložíme, což znamená, že se domníváme, že jsme viděli nebo slyšeli to, co jsme očekávali.

*„Komunikace vždy klade nějaké požadavky - vždy vyžaduje, aby se příjemce někým stal, něco udělal, v něco věřil. Vždy apeluje na motivaci.“ (Drucker, 2007)*

*„Komunikace a informace – jestliže komunikace znamená vnímání, informace znamenají logiku. Jako takové jsou informace čistě formální a nemají žádný smysl. Mají spíše neosobní než interpersonální charakter. Čím více lze očistit od lidské složky, to znamená od takových věcí, jako jsou emoce a hodnoty, očekávání a vjemy, tím větší platnosti a spolehlivosti nabývají. Lze dokonce říci, že stoupá jejich informační hodnota.“ (Drucker, 2007)*

## 2.5 Neverbální komunikace

Nelze opomenout **mimoslovní komunikaci**. Prostřednictvím **neverbální komunikace** si s druhými lidmi předáváme informace o tom, jak vnímáme sami sebe, svého partnera, emoce, napětí a rozpoložení. Neverbální signály vysíláme většinou podvědomě a přijímáme je také podvědomě. Mnozí lidé však pod tlakem konvenční morálky předstírají sympatie, zájem, pochopení problému, a pak se snaží přizpůsobit i mimoslovní komunikaci předstíranému dojmu. Člověk umí říkat nepravdu slovy, ale jeho tělo NE. Při „čtení“ mimoslovní komunikace se nelze spoléhat jen na výraz obličeje, který poskytuje cenné informace, ale mnohé může jen účelově předstírat. Pokud se chceme orientovat podle řeči těla druhých lidí, pak si můžeme být jisti pouze tehdy, když jsou alespoň tři projevy mimoslovní komunikace v souladu a vyjadřují totéž /např. vnitřní klid, vyrovnanost, pohodu, uvolněný postoj, přímý vizuální kontakt/.

**Za negativní signály** typu „něco není v pořádku“ můžeme považovat nervózní projevy, manipulaci s předměty, roztěkanost, neklid, dotýkání se obličeje, zaťaté pěstmi, upjatost, afektovaný projev. Nervozitu poznáme podle rukou a podle nohou - podle podvědomých pohybů, kterými druhá osoba uvolňuje svoje napětí. Ti, co nemluví pravdu či předstírají, mívají méně gestikulace, ale často si mnou si ruce, tahají se za uši, nos, dotýkají se tváří. Na **nepřátelství** lze usuzovat podle agresivních pohybů rukou a nohou, někdy i úst, podle sevřených pěstí, chladného pohledu apod.

Signály, jež sdělují **vstřícnost** uzavřít dohodu, jsou náhlé uvolnění napětí, zvýšený zrakový kontakt, přiblížení se. Je možné pozorovat stejnou polohu těla, podobné držení hlavy, ramen a rukou, podobné tempo a hlasitost řeči, podobnou dynamiku těla. S takovým člověkem jsme si sympatičtí a oba máme dobrou vůli spolupracovat.

**Pohled** vypovídá o sebedůvěře a o vztahu k druhému. **Mimika** informuje o emocích, je relativně nejsnadněji čitelná a napodobitelná (úsměv, zachmuření se apod.) **Výraz hlasu** - výška, barva, melodie, intenzita - vypovídá o psychickém napětí či uvolnění (monotónní hlas vyjadřuje napětí, melodický uvolnění; vysoký hlas napětí); velmi hlasitý slovní projev je signálem touhy ovládnout komunikaci.

Existují 4 typy **komunikačních vzdáleností**: **intimní, osobní, společenská a veřejná** (všechny typy rozhovorů s pracovníkem by měly probíhat v osobní vzdálenosti).

## 2.6 Řešení konfliktů

„*Monolog Váš svět zmenšuje. Dialog ho zvětšuje.*“

*autor neznámý*

„*Konflikt (z lat. **confligó, conflictum**) je srážka či střet dvou nebo několika neslučitelných stanovisek či nesmiřitelných stran, které se nechtějí nebo nemohou dohodnout. Je to střetnutí dvou nebo vícerych, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí“ (Konflikt, 2010).*

### 2.6.1 Druhy konfliktů:

**Intrapersonální** konflikt se odehrává uvnitř jedince a jde o konflikt mezi jeho motivy, pocity či názory. **Interpersonální konflikt** se vytváří mezi dvěma či více osobami. **Skupinové** konflikty se odehrávají uvnitř skupiny a **mezi skupinové** konflikty mezi skupinami. Již slovo konflikt dokáže vyvolat v lidech ostražitě reakce. Důsledky konfliktu však nemusí být jenom negativní, dojde-li ke konfliktu v názorech na řešení konkrétního problému, mohou být důsledky pozitivní a díky výměně názorů bude konečné řešení lepší, než kdyby jedna strana sporu hned na začátku ustoupila.

Konflikty jsou zdrojem změn, zabraňují stagnaci a ověřují mezilidské vztahy. Z literatury i praxe vyplývá, že konflikty jsou **motorem vývoje**. Neexistence konfliktů není projevem síly či soudržnosti skupiny. Může jít např. o skupinu, kde se všichni navenek podřizují dominantnímu vůdci, byť s jeho rozhodnutími vnitřně nesouhlasí. Jde o konflikt řešený silou, který však obvykle vyústí v jiný konflikt, resp. obnoví se, když síla přestane působit.

**Interpersonální konflikty** se dají rozdělit na dva typy: spory a problémy.

**Spory** jsou konflikty, ve kterých je řešení prosazováno. Spory není možné řešit racionálně, lidé jsou pod vlivem emocí. Podaří-li se emoce ve sporu odstranit, vznikne problém, který je řešitelný.

**Problémy** je možné řešit racionálně, neobsahují emoce. Účastníci neusilují o prosazení svého řešení, ale o nalezení dobrého řešení. Jednou z možností správného řešení konfliktu je například změna sporu v problém. K lepší orientaci v dané oblasti nám pomůže následující tabulka.

Pojmy	Charakteristika	Pravidla
<b>Spor</b>	Řešení je prosazováno	Odstraňte emoce
<b>Problém</b>	Řešení je hledáno	Týmová práce

(Plamínek, 2006)

## 2.6.2 Možnosti řešení konfliktů

„**Pasivní řešení konfliktu** znamená, že se na řešení nepracuje, vyčkává se. Toto řešení má své výhody – časovou nenáročnost a možnost, že některé konflikty časem pozbývají na významu. Jejich nevýhodou je, že proces ani řešení nemáme pod kontrolou a může dojít k ohrožení stability organizace. Z dlouholeté praxe však vyplývá, že pasivní řešení konfliktů není správným řešením. Hromadící se neřešené konflikty provází stres, negativní emoce, nespokojenost, často i agresivita.

Řešení konfliktu se může **delegovat**, přesunout řešení na někoho jiného (např. na soud). Výhodou této situace je zákonné řešení, nevýhodou vnímáme tím, že proces ani řešení nemáme pod kontrolou. Výsledek nemůžeme ovlivnit. Zákonné řešení konfliktů může být velmi dlouhodobé.

Jiný způsob řešení konfliktu je **náhoda**. Jedná se o jiný způsob delegování (např. losem), varianta je rychlá a spravedlnost je nenapadnutelná. Výsledek je však mimo kontrolu opozičních stran.

**Mediace (spor), facilitace (problém)** je přímé jednání se zapojením neutrálních odborníků na procesy řešení konfliktů. Odborníci regulují proces a řešení je výsledkem jednání a rozhodnutí obou stran. Tato varianta je velmi produktivní, ale v oblasti školství se moc neuplatňuje.

**Vyjednávání (spor), projednávání (problém)** - jedná se o přímou komunikaci. Zúčastněné strany mají možnost kontroly procesu i výsledku řešení. Podaří-li se emoce ze sporu odstranit, vznikne problém, který je řešitelný. **Vyjednávání a projednávání** není jenom ideálním řešením, je to i efektivně věnovaný čas rozvoji a vývoji celé organizace. Z dlouholeté praxe mohu uvedený názor potvrdit. Nelegitimní řešení konfliktu je **násilí** (fyzické i psychické)“ (Plamínek, 2006). Přehledné zpracování uvedených dat autorkou práce je umístěno v příloze – tabulka č. 2.

### 3 TIME MANAGEMENT V PRAXI KONKRÉTNÍ ŠKOLY

*„Není pravda, že máme málo času, pravdou ale je, že ho hodně promarníme.“*

*Seneca*

#### 3.1 Umění říkat „NE“

Značná část našeho života je závislá na dobré organizaci času. Bude-li vedoucí pracovník na všechno říkat ANO, brzy se mu vše vymkne z rukou, zjistí, že nemůže všechny úkoly splnit, a dostane se do stresu. John Caunt ve své knize „Time management jak hospodařit s časem“ doporučuje položit si následující otázky, podle kterých se pracovník může rozhodnout, zda žádost přijme či odmítne:

- *„Zahrnuje to klíčový prvek mé práce?“*
- *Kdybych to neudělal, mělo by to vliv na moji kariéru?“*
- *Co jiného bych musel zrušit nebo odložit, kdybych to na sebe vzal? Jak by se to promítlo v mé práci?“*
- *Jestliže to přijmu, bude to mít špatný vliv na můj život – výrazně to zvýší mé zatížení, nesmyslně mi to zkrátí volný čas?“*
- *Pokud to nevezmu, promeškám tím příležitost rozvinout si novou dovednost?“*

*(Caunt, 2007)*

V období přechodu naší školy do právní subjektivity jsme neuměli odmítnout další úkoly, další zadání, nové a nové požadavky okolí, nadřízených, rodičů, vlastně všech. Nejčastějším a nejsilnějším důvodem naší neschopnosti říci **NE** byl strach. Vznikl z obavy, co si druzí o nás pomyslí, že si budou myslet, že nechceme spolupracovat, či na daný úkol nestačíme. Museli jsme daný problém začít řešit. Pomohl nám **Eisenhowerův princip** – posuzování důležitosti a naléhavosti (vysvětlený v kapitole 2.2). Zaměřili jsme se na cíle a úkoly důležité, které se vedle naléhavých posunovaly stranou a se kterými se nepracovalo. Další důležitou podmínkou byla otevřená a fungující komunikace mezi zaměstnanci (kapitola 2.4) a stanovení si priorit a konkrétních cílů (pravidlo SMART, kapitola 2.3). Konečná analýza byla pro nás velmi přínosná, získali jsme vlastní vizi, která se stala počátečním „pomocným bodem“ při umění říci **NE**. Zpočátku nám říci NE dělalo potíže, ale časem jsme pochopili, že z **dlouhodobého hlediska se nám říci NE vyplatí**.

## 3.2 Delegování

Významným mezníkem v životě školy byl přechod do právní subjektivity, který nám přinesl navýšení úkolů, povinností a odpovědnosti. Museli jsme se zamyslet nad novou formou práce. Výhodným řešením se nám zdálo delegování, které zpočátku nebylo jednoduché. Vlastní proces delegování totiž zahrnuje jak stránku věcnou, kdy je řešena otázka „komu“ a „co“ delegovat, což předpokládá dokonalou znalost podřízených pracovníků, především z hlediska jejich kvalifikačních předpokladů, tak stránku formální, která řeší otázku „jak“ delegovat a předpokládá znalost struktury osobnosti podřízených pracovníků. V dané situaci je třeba využít znalost pracovního kolektivu i zkušenosti z řídicí praxe.

### Co můžeme delegovat

Nejvýhodnější je delegovat pracovníky činnostmi **jednorázového charakteru** (např. zápisy z porad, fotodokumentací z jednotlivých akcí mateřské školy, vedením kroniky, vkládáním a aktualizací informací na webových stránkách školy, výzdobou budovy, informačními články do místního zpravodaje, aj.). Začátek bývá náročný, ale s odstupem času zjistíte, že časová investice se do metodiky delegování úkolů a kompetencí vyplácí.

Postupně můžeme delegování přesunout do **organizačních činností**. Jedná se o organizaci jednotlivých akcí pro děti (např. sportovní a výtvarné soutěže, oslavy Dne dětí), přípravy společných akcí pro rodiče s dětmi (např. výroba podzimních strašidel, létajících draků, velikonočních kraslic, společné pečení, rozloučení s předškoláky, divadla, kulturní akce, aj.). Delegování je přínosné jak pro vedení školy, tak i pro pedagogické a provozní pracovníky. V průběhu delegování dochází k profesnímu a osobnostnímu rozvoji pracovníků, vstřícnější a vzájemné spolupráci mezi nimi, tím se nepřímo podílí se na stmelení celého kolektivu.

V poslední fázi je vhodné delegovat **hodnotící a kontrolní činnosti**. Hospitační činnost nebo uvádění nového učitele do praxe (mentoring) nemusí dělat pouze řídicí pracovník, ale můžeme činností pověřit zkušeného pedagoga. Vedením provozu ŠJ, dílčí inventarizací, zpracováním jednoduchých podkladů pro účetní firmu je možné delegovat vedoucí školní jídelny. Delegování jednotlivých prvků podmiňuje vznik odpovědnosti podřízených vůči nadřízeným za jejich plnění.

**Odpovědnost se delegovat nedá.** Vzniká v procesu delegování a znamená, že každý vedoucí pracovník nese odpovědnost za všechny jemu svěřené úkoly, činnosti a oblasti rozhodování, i když některé z nich delegoval s pravomocí dále na své podřízené. **Každý vedoucí je zodpovědný nejen za svou práci, ale i za práci svých podřízených.**

### **Proč delegujeme**

Dlouholetá praxe jenom potvrzuje, že výhody delegování pravomocí jsou nesporné. Ředitelka získá více času na věci důležité, zvládne více práce za kratší čas, objeví nové nápady a přístupy při řešení problému, rozšíří kompetence svým spolupracovníkům a tím je současně motivuje. Skutečnost ukázala, že následné hodnocení pracovníků je snadnější a kontrola jednodušší. Systematicky a plánovaně tím pracujeme na prevenci stagnace celé organizace.

### **3.3 Příklady z řídicí praxe**

Nejdůležitější principy time managementu v praxi naší školy jsou podrobně uvedeny v kapitole 3.1 **Umění říci „NE“** a kapitole 3.2 **Delegování**. V praxi škol se však objevují činnosti, které nás stojí zbytečně mnoho času a nepřinášejí žádný užitek ani jedinci, ani organizaci, takzvaní „zloději času“. Cílem manažera je uvedené činnosti eliminovat.

Dlouholetá praxe a zkušenosti z řídicí práce potvrzují, že „zlodějem času“ na mateřské škole může být absence **jasně stanovených cílů a priorit** (stanovení cílů, podkapitola 2.3; příloha - tabulka č. 1 Pravidlo SMART). Stanovení jasných cílů a priorit udává směr vedení školy i jejím pracovníkům a pomáhá organizaci najít cestu k jejich snadnějšímu dosažení. Na pedagogických radách a provozních poradách je vhodné o cílech a prioritách hovořit, diskutovat, vést dialog a hledat priority a cíl, se kterými se ztotožní všichni pracovníci školy.

Pro školu není přínosné rozpracování **několika cílů najednou**. Odborná literatura doporučuje soustředit se na jeden až dva dlouhodobé cíle a průběžně plnit stanovené úkoly. Vedení školy se tak může zaměřit na věci důležité a beze stresu pracovat na prevenci krizových situací.



Mezi největší „zloděje času“ této doby patří **nevyžádané e-maily, telefonické vyrušování** v průběhu dne a **neohlášené návštěvy**. Stanovení jasných **pravidel**, eliminace telefonních hovorů v době přímé práce u dětí a v době náročných činností (např. práce s rozpočtem, ekonomické rozvahy, porady, aj) se osvědčují. Návštěvy přijímáme pouze po předchozí telefonické dohodě. Pravidla postupně přijaly i druhé organizace, které zjistily, že jejich dodržování je prospěšné pro obě strany.

Velkým „zlodějem času“ může být i **nedostatečná komunikace** mezi ředitelkou, pedagogickými a provozními pracovníci (podkapitola 2.4), ze které často vznikají **konflikty** (podkapitola 2.6). Komunikaci, předcházení a následnému řešení konfliktů je třeba věnovat maximální pozornost. Nepříjemné a stresující pracovní prostředí pracovníky demotivuje a snižuje kvalitu práce celého kolektivu. Odborníci doporučují pracovat na rozvoji vztahů v kolektivu (např. Teambuilding) či jiných dobrovolně společných akcích.

Efektivní organizace a promyšlenost se vyplácí i při **přípravě pedagogických a provozních porad**, kde pracovníci již předem znají cíl, obsah a termín porady, mohou se na ni připravit či promyslet si připomínky, příspěvky a návrhy k danému tématu.

**Nevyhovující pracovní prostředí** (např. hluk, neustálé vyrušování, nepořádek, nepřehlednost v dokumentaci) patří mezi další „zloděje času“. Ředitelka by měla nežádoucí prvky eliminovat (např. vytvořením organizované kartotéky a archivu, efektivním využíváním technologií; prací s internetem), naopak je výhodné vytvořit adresář a seznam telefonních čísel, kontaktů, e-mailů, informací. **Nástroje plánování** jsou výborným pomocníkem efektivity plánování, vybíráme si je podle toho, které nám nejvíce vyhovují v souladu s našimi pracovními činnostmi. Příklady dostupných plánovacích pomůcek na trhu: plánovací kalendáře; diáře různého formátu; záznamníky na telefonní čísla, adresáře; plánovací systémy; digitální diáře a databanky; osobní počítače, notebooky; kapesní počítače, mobilní telefony, aj. V našem předškolním zařízení se nám nejvíce **osvědčily** plánovací kalendáře, záznamníky na telefonní čísla, adresáře a osobní počítač.

### 3.4 Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem

*„Prosperita začíná tím, že se cítím dobře.“*

*autor neznámý*

Principem IV. generace time managementu je zaměření se na **člověka, na vztahy a rovnováhu v pracovním i osobním životě, na vytvoření nového životního stylu.** Nároky na vedoucí pracovníky neustále rostou, lidé zastávají hodně rolí – jsou nadřízení, kolegové, ale také rodiče, partneři a přátelé. Rodinná i osobní situace ovlivňuje (přímo nebo nepřímo) pracovní výkon i úsilí pracovníka. Vysoké pracovní nasazení, stres, nepravidelná strava i nedostatek pohybu vedou k přetížení. Dlouhodobý stres vede ke zdravotním problémům, problémům v rodině, k rozvodům. Je prokázáno, že osmdesát procent nemocí má základ v psychické nepohodě a konfliktních vztazích s lidmi. Výzkumy však prokázaly, že **rovnováhou mezi pracovním a osobním životem lze těmto problémům předcházet.**

**David Gruber** ve své knize **Time management**, rozpracovává harmonický rozvoj osobnosti do několika oblastí („soužití s jinými lidmi, stav dobré mysli, práce, finanční zdroje, volný čas a zdraví“) s použitím myšlenkových map (Gruber, 2009). Autorka bakalářské práce podklady zpracovala do tabulky, která je založena v příloze, tabulka číslo 3.

**Mezi charakteristiky současné personální práce patří poznatek, že nejde od sebe oddělovat pracovní a soukromý život. Jsou to dvě spojené nádoby, které se navzájem ovlivňují. Pro organizace to má poměrně významné důsledky, neboť pro dosažení a udržení vysokých pracovních – výkonných parametrů svých zaměstnanců musí hledat cesty v oblasti sladování pracovního a soukromého života.**

## **4 ŠETŘENÍ V OBLASTI**

Šetření v oblasti využití Time managementu v praxi ředitelek mateřských škol

### **4.1 Předmět šetření**

Předmětem šetření je porovnání souvislostí mezi délkou řídicí praxe ředitelek mateřských škol a efektivním plánováním s principy time managementu. Zjištění, zda délka řídicí praxe má vliv na efektivitu řízení organizace. Potvrzení či vyvrácení dané hypotézy. Současně je předmětem šetření zmapování aktuální situace vzdělávání v oblasti time managementu, zjištění aktuálních možností vzdělávání v dané oblasti a současného zájmu respondentů o uvedený obor.

### **4.2 Cíle šetření**

- **Porovnat souvislost mezi efektivním plánováním a délkou řídicí praxe u ředitelek mateřských škol.**
- **Zmapovat aktuální situaci vzdělávání v oblasti time managementu, zjistit zájem ředitelek mateřských škol o daný obor.**

### **4.3 Stanovení hypotéz**

- H1 Kvalita plánování času je tím efektivnější, čím delší je praxe respondenta.**
- H2 Nejvíce poznatků z oboru time management získávají ředitelky mateřských škol na vysokých školách.**
- H3 Ředitelky mateřských škol mají zájem o získávání dalších informací z oboru time management.**

#### **4.3.1 Proces výzkumu**

**Plán výzkumu:** zformulovat cíl šetření, stanovit hypotézy, zvolit výzkumný nástroj, určit cílovou skupinu respondentů, na základě prostudované literatury a praxe zpracovat dotazník, zajistit pilotní výzkum, na podkladě diskuse a připomínek vypracovat konečnou verzi dotazníku, stanovit časový harmonogram (pro respondenty stanovit termín uzávěrky odeslání dotazníku), zajistit sběr údajů, roztřídit a zpracovat data, provést analýzy, interpretovat výsledky, využít výsledky pro splnění cíle práce, využít ICT.

### 4.3.2 Výzkumné nástroje

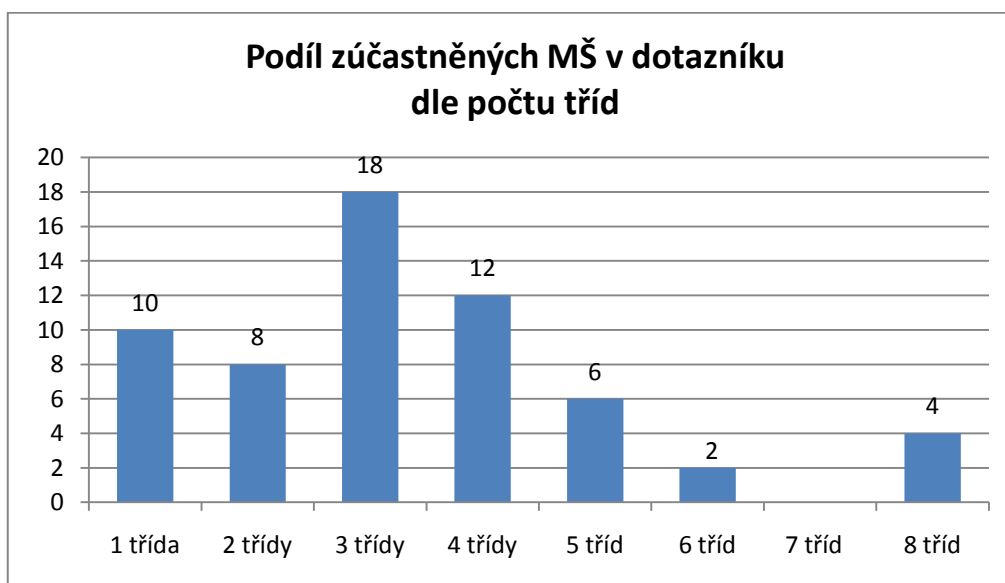
Z výzkumných i objektivních důvodů bylo třeba do šetření zapojit co nejvíce respondentů. Po podrobné analýze a promyšlené úvaze se **dotazník** zdál nejvýhodnější metodou k šetření. Dotazník umožňuje zapojit do výzkumného šetření více respondentů ze širší oblasti. Metoda individuálních rozhovorů s ředitelkami mateřských škol, která se nabízela jako další varianta, by byla zajímavá, ale časově velmi náročná a finančně nákladná.

### 4.3.3 Pilotní výzkum

Srozumitelnost otázek v předloženém dotazníku se ověřila v pilotním šetření, kterého se účastnilo šest ředitelek mateřských škol. V průběhu přínosné diskuse jsme se shodly na nejasně formulovaných otázkách či nevhodném obsahu otázek. Na základě podnětů a připomínek došlo k částečné změně formy, obsahu i logické vazby. *(Formulář výsledného dotazníku je součástí příloh bakalářské práce – příloha č. 2.)* Termínem vlastního průzkumu byl leden 2011.

### 4.3.4 Cílová skupina

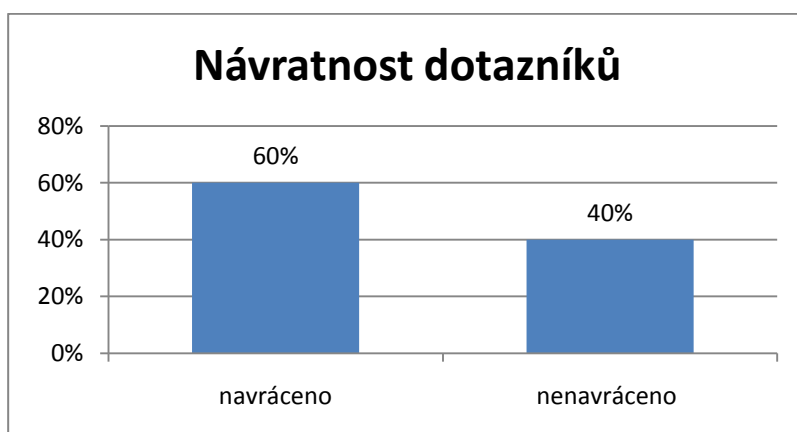
Cílovou skupinou respondentů byly **ředitelky mateřských škol**. V zájmu objektivnějšího výzkumu záměrně nebyly vybrány současné studentky PF UK v Praze z oboru Školský management, ale ředitelky mateřských škol ve Středočeském kraji. Do seznamu respondentů byly zařazeny školy s různou kapacitou dětí (počtem tříd), ale i mateřské školy z měst i menších obcí. Informace poskytl Krajský úřad Středočeského kraje a webové stránky konkrétních mateřských škol. Následující graf předkládá široké



rozložení respondentů v závislosti na velikosti mateřské školy, které zajišťuje vyšší objektivitu výzkumného šetření. Ze zpracovaných dat vyplývá, že z 60 spolupracujících respondentů se výzkumného šetření se zúčastnilo 10 respondentů z jednotřídních mateřských škol, 8 respondentů ze dvojtřídních mateřských škol, 18 respondentů ze škol trojtřídních, 12 respondentů ze čtyřtřídních mateřských škol, 6 respondentů z pětítřídních škol, 2 respondenti ze škol šestitřídních a 4 respondenti z osmitřídních mateřských škol (údaje z dotazníkového šetření, otázka č. 13). V souvislosti s výzkumem byla tato otázka vyhodnocena jako nedůležitá, sloužila pouze k orientačnímu přehledu zpracovatelky bakalářské práce.

#### 4.3.5 Počet respondentů

Druhého ledna 2011 bylo rozesláno 100 dotazníků formou e-mailů na různé typy mateřských škol i s průvodním dopisem (příloha č. 1). Dotazníkové šetření mělo mimořádný úspěch, návratnost vyplněných dotazníků do stanovené uzávěrky (15. 01. 2011) byla 60%. S některými respondenty bylo po emailu komunikováno i několikrát, protože softverové vybavení jejich počítačů neumožnilo otevřít zaslanou přílohu s přiloženým dotazníkem. Těmto respondentům bylo nutné dotazník přepracovat z tabulkového zobrazení do textu. Velmi motivující byly přiložené texty, kde respondenti o výsledky a zpracovávanou práci projevíli zájem. Z textu vyplynulo, že by materiál použili **jako metodiku či postup při zařazování principů time managementu do řídicí praxe.**



Z celkového počtu rozeslaných 100 dotazníků se navrátilo 60 dotazníků, návratnost dotazníků byla 60%.

### 4.3.6 Údaje šetření

#### Konkrétní otázky z dotazníkového šetření.

##### 1. Délka Vaší řídicí praxe.

Odpovědi na otázku přinesou informace o délce praxe respondentů, od které se odvíjí potvrzení či vyvrácení hypotézy číslo 1.

##### 2. Plánujete si svůj pracovní čas?

Odpovědi na otázku přinesou informace, zda a jakým způsobem si respondenti plánují svůj pracovní čas, od výsledných dat se odvíjí potvrzení či vyvrácení hypotézy číslo 1.

##### 3. Jak často se zamýšlíte nad souladem priorit a cílů s tím, co převážně přes den děláte?

Cílem zadané otázky je zjistit, zda a jak často se respondenti zamýšlejí nad souladem priorit a cílů s denní činností, výsledná data mají potvrdit či vyvrátit hypotézu číslo 1.

##### 4. Je ve Vašem řešení naléhavých a důležitých úkolů zastoupen i pokus o prevenci krizových situací?

Uvedená otázka zjišťuje, zda respondenti pracují s principy matice řízení času a zda do své práce zařazují i pokusy o prevenci krizových situací. Zjištěná výzkumná data se podílí na potvrzení či vyvrácení hypotézy číslo 1.

##### 5. Zůstáváte v práci přesčas či si ji berete domů?

Odpovědi na danou otázku nám pomohou určit, zda respondenti pracují s principy time managementu a výsledná data mají vliv na potvrzení či vyvrácení hypotézy číslo 1.

##### 6. Delegujete úkoly a kompetence svým spolupracovníkům?

Daná otázka přinese informace o variantách a možnostech využívání metody delegování úkolů a kompetencí svým spolupracovníkům na jednotlivých školách. Výsledná data slouží k potvrzení či vyvrácení hypotézy číslo 1.

### **7. Máte čas na sebe a na své osobní zájmy?**

Otázka má za úkol zjistit, zda respondenti mají či nemají čas na své osobní zájmy a koníčky, zda v této oblasti udržují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Výsledná data slouží k potvrzení či vyvrácení hypotézy číslo 1.

### **8. Kde jste se poprvé setkali s poznatky z oboru time management?**

Otázka přinese informace o tom, kde se respondenti poprvé setkali s poznatky z daného oboru. Zjištěná data zmapují uvedené oblasti a poslouží k potvrzení či vyvrácení hypotézy číslo 2.

### **9. Kde máte v současné době možnost získávat poznatky z oboru time management?**

Odpovědi na otázku předloží možnosti získávání poznatků z oboru time managementu v současné době a poslouží k potvrzení či vyvrácení hypotézy číslo 2.

### **10. Máte zájem o získávání dalších informací z výše uvedeného oboru?**

Cílem otázky je zjistit, zda a v jakém rozsahu mají respondenti zájem o získávání informací z daného oboru a současně potvrdí či vyvrátí hypotézu číslo 3.

### **11. V případě Vašeho zájmu uveďte, jaká forma studia time managementu by Vám nejvíce vyhovovala.**

Otázka přinese zjištění, jaká forma získávání poznatků z oboru time management by respondentům nejvíce vyhovovala a částečně nám potvrdí či vyvrátí hypotézu číslo 3.

### **12. Domníváte se, že uplatňování principů time managementu ovlivňuje organizaci práce ředitelky MŠ?**

Odpovědi na otázku přinesou zjištění, zda se respondenti domnívají, že uplatňování principů time managementu ovlivňuje organizaci práce ředitelky mateřských škol. Výsledná data se budou podílet na potvrzení či vyvrácení hypotézy číslo 3.

### **13. Počet tříd MŠ.**

Odpovědi na závěrečnou otázku zmapují podíl zúčastněných mateřských škol dle počtu tříd.

**Cíl šetření:**

**„Porovnat souvislost mezi efektivním plánováním a délkou řídicí praxe u ředitelek mateřských škol.“**

Cíli jsou podřízeny otázky číslo 1 – 7.

**Cíl šetření:**

**„Zmapovat aktuální situaci vzdělávání v oblasti time managementu, zjistit zájem ředitelek mateřských škol o daný obor.“**

Cíli jsou podřízeny otázky číslo 8 – 12.

**Odpovědi na otázky číslo 1 – 7 potvrzují či vyvracejí hypotézu číslo 1.**

**Odpovědi na otázky číslo 8 - 9 potvrzují či vyvracejí hypotézu číslo 2.**

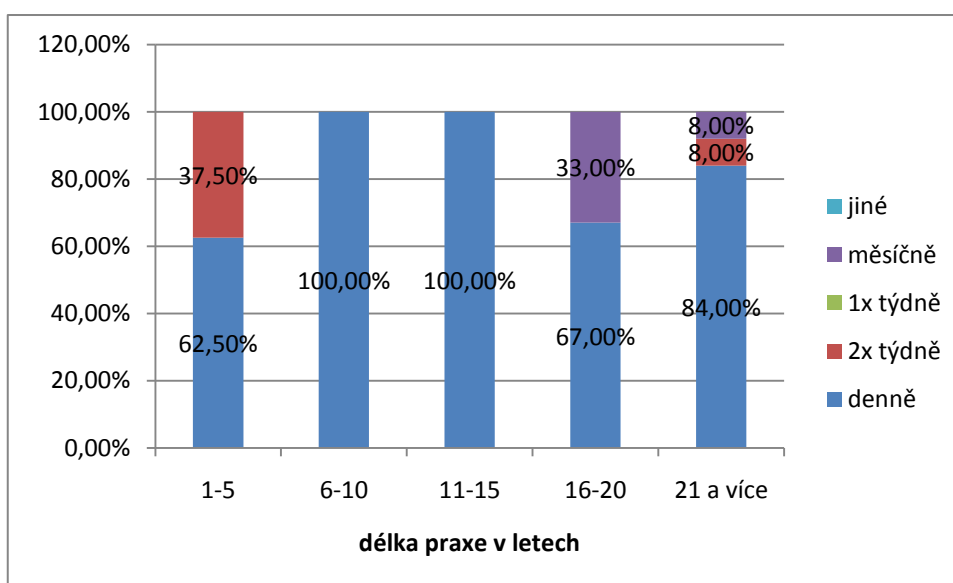
**Odpovědi na otázky číslo 10 - 12 potvrzují či vyvracejí hypotézu číslo 3.**



## 4.4 Výsledky šetření

### Otázka č. 2. Plánujete si svůj pracovní čas?

délka praxe v letech	denně	2x týdně	1x týdně	měsíčně	jiné
1-5	62,50%	37,50%	0	0	0
6-10	100,00%	0	0	0	0
11-15	100,00%	0	0	0	0
16-20	67,00%	0	0	33,00%	0
21 a více	84,00%	8,00%	0	8,00%	0

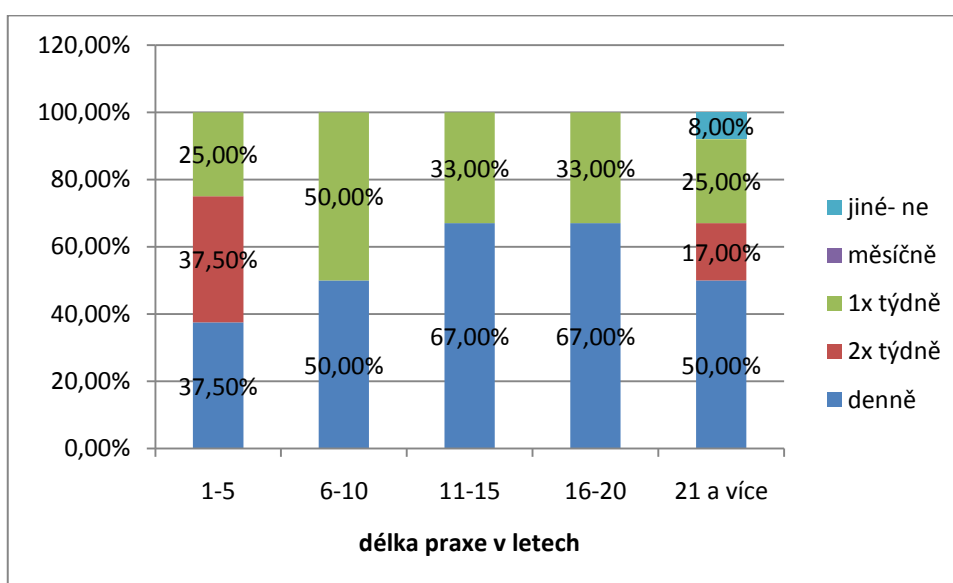


#### H1 Kvalita plánování času je tím efektivnější, čím delší je praxe respondenta.

Výzkumné šetření ukázalo, že respondenti s praxí 1 – 5 let si plánují svůj pracovní čas denně (62,5%) a dvakrát týdně (37,5%). Naopak 100% denní plánování pracovního času se objevilo ve skupině s délkou praxe 6 – 10 let a 11 – 15 let. Zajímavým zjištěním bylo plánování ve skupině s délkou praxe 16 – 20 let a 21 a více, kde respondenti využívají denní, ale i měsíční plánování svého pracovního času. Z šetření vyplývá, že respondenti s kratší dobou praxe mají potřebu plánování v kratším časovém rozmezí. Respondenti s praxí 16 - 20 let a více začínají využívat plánování měsíční, do kterého mohou zahrnout vytváření nových efektivních pracovních návyků či hodnotit plnění zadaných cílů s určitým časovým nadhledem. Šetření nastínilo i možnost další varianty výzkumu, volbu a používání nástrojů plánování (např. při týdenním či měsíčním plánování) s možností porovnat jejich efektivitu a oblíbenost.

Otázka č. 3. Jak často se zamýšlíte nad souladem priorit a cílů s tím, co převážně přes den děláte?

délka praxe v letech	denně	2x týdně	1x týdně	měsíčně	jiné- ne
1-5	37,50%	37,50%	25,00%	0	0
6-10	50,00%	0	50,00%	0	0
11-15	67,00%	0	33,00%	0	0
16-20	67,00%	0	33,00%	0	0
21 a více	50,00%	17,00%	25,00%	0	8,00%

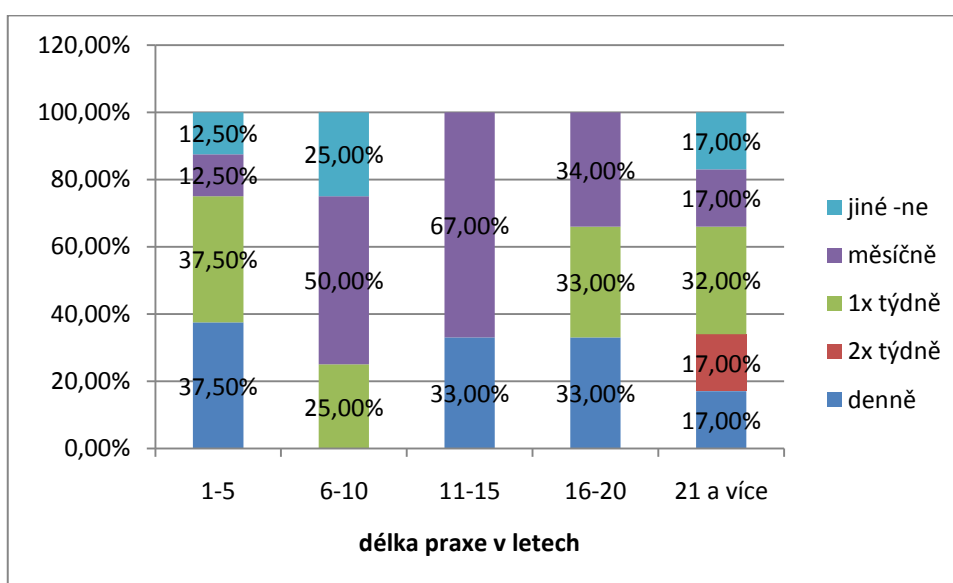


**H1 Kvalita plánování času je tím efektivnější, čím delší je praxe respondenta.**

Z výzkumného šetření vyplývá, že respondenti s délkou praxe 1 – 5 let se nad souladem priorit a cílů s tím, co převážně přes den dělají, zamýšlí denně (37,5%), 2x týdně (37,5%) a 1x týdně (25%). Jedná se o začínající řídicí pracovníky, kteří mají velmi silnou pracovní motivaci. Zajímavé zjištění se objevilo ve skupinách s délkou praxe 6 – 10 let, 11 – 15 let, 15 – 20 let, kdy se respondenti shodli na denních či týdenních cyklech a výsledné hodnoty jsou velmi podobné. Skupina se tak v pravidelných periodách zpětně zamýšlí a hodnotí svoji řídicí práci a předchází krizovým situacím. Naopak ve skupině s délkou praxe 21 a více let se objevilo 8% respondentů, kteří se nad souladem priorit, cílů a denních pracovních činností nezamýšlí. V dané skupině pracovníků je motivace k pracovní činnosti občas nižší než u začínajících ředitelek, dochází k únavě, stereotypu a nezájmu něco měnit.

Otázka č. 4. Je ve Vašem řešení naléhavých a důležitých úkolů zastoupen i pokus o prevenci krizových situací?

délka praxe v letech	denně	2x týdně	1x týdně	měsíčně	jiné -ne
1-5	37,50%	0	37,50%	12,50%	12,50%
6-10	0	0	25,00%	50,00%	25,00%
11-15	33,00%	0	0	67,00%	0
16-20	33,00%	0	33,00%	34,00%	0
21 a více	17,00%	17,00%	32,00%	17,00%	17,00%

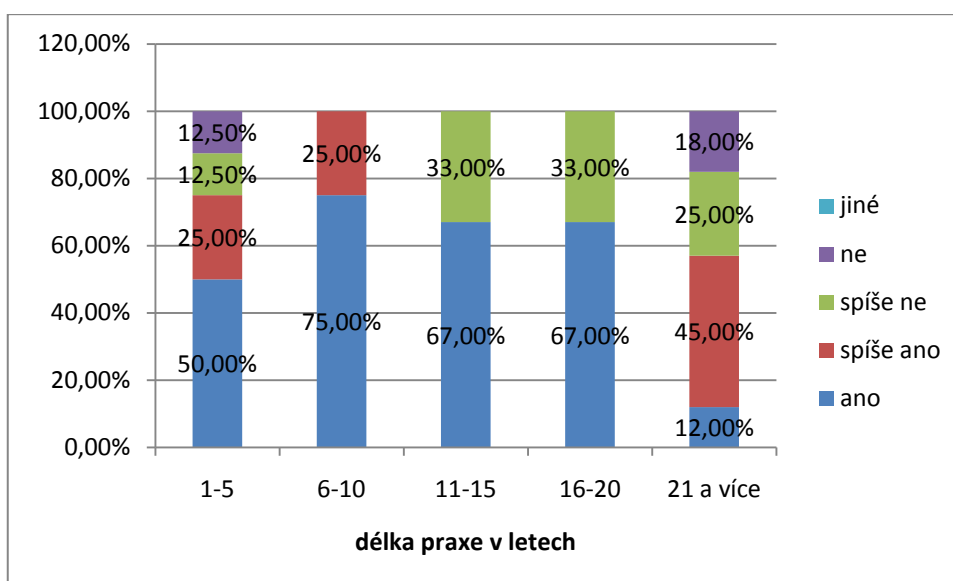


**H1 Kvalita plánování času je tím efektivnější, čím delší je praxe respondenta.**

Zpracovaná data ukazují, že u respondentů s délkou praxe 1 – 5 let je **průběžný pokus** o prevenci (denně, 2x týdně, 1x týdně, měsíčně) zastoupen v **87,5%**, ve skupině s praxí 6 – 10 let v **75%**, ve skupinách s délkou praxe 11 – 15 let a 16 – 20 let je zastoupen **průběžný pokus** o prevenci krizových situací v **100%**, ve skupině respondentů s praxí 21 a více let v **83%**. Z uvedených dat vyplývá, že si respondenti uvědomují negativní důsledky krizových situací a snaží se jim průběžným pokusem o prevenci předcházet. Na druhé straně je stále vysoké procento respondentů (12,5%, 25%, 17%), kteří na prevenci nepracují, nebo si práci na nich ani neuvědomují. Údaje ukazují, že zastoupení pokusu o prevenci krizových situací není závislé na délce řídicí praxe, ale odvíjí se od odpovědnosti a znalostí jednotlivých ředitelek mateřských škol.

Otázka č. 5. **Zůstáváte v práci přesčas či si ji berete domů?**

délka praxe v letech	ano	spíše ano	spíše ne	ne	jiné
1-5	50,00%	25,00%	12,50%	12,50%	0
6-10	75,00%	25,00%	0	0	0
11-15	67,00%	0	33,00%	0	0
16-20	67,00%	0	33,00%	0	0
21 a více	12,00%	45,00%	25,00%	18,00%	0

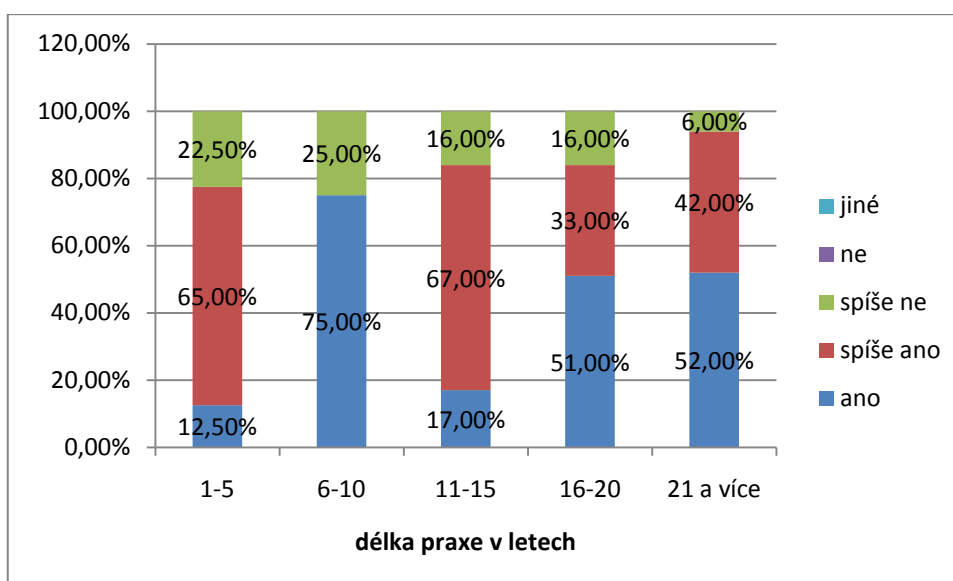


**H1 Kvalita plánování času je tím efektivnější, čím delší je praxe respondenta.**

Zpracovaná data jsou velmi zajímavá. Skupina respondentů s délkou praxe 1 – 5 let zvolila alternativu „ano“ v 50%, druhá skupina s délkou praxe 6 – 10 let volila variantu „ano“ v 75%, skupiny s délkou praxe 11 – 15 let a 16 – 20 let volily shodně variantu „ano“ v 67%, poslední sledovaná skupina odpovídala na danou otázku „ano“ pouze v 12%. Zvolíme-li jinou variantu (součet „ano“ a „spíše ano“), dostaneme v daných, po sobě jdoucích skupinách, následující hodnoty (75%, 100%, 67%, 67%, 57%), při variantě odpovědi „ne“ jsou hodnoty následující (12,5%, 0%, 0%, 0%, 18%). Z uvedených výzkumných dat a grafu jasně vyplývá, že respondenti s delší praxí si umí organizovat svůj pracovní čas tak, aby své pracovní povinnosti převážně zvládli v pracovní době. K uvedenému cíli inklinuje i skupina s délkou praxe 1 – 5 let, která uvedla „spíše ne“ v 12,5% a „ne“ v 12,5%, z uvedeného vyplývá, že se v těchto skupinách respondenti snaží získat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

## Otázka č. 6. Delegujete úkoly, kompetence svým spolupracovníkům?

délka praxe v letech	ano	spíše ano	spíše ne	ne	jiné
1-5	12,50%	65,00%	22,50%	0	0
6-10	75,00%	0	25,00%	0	0
11-15	17,00%	67,00%	16,00%	0	0
16-20	51,00%	33,00%	16,00%	0	0
21 a více	52,00%	42,00%	6,00%	0	0

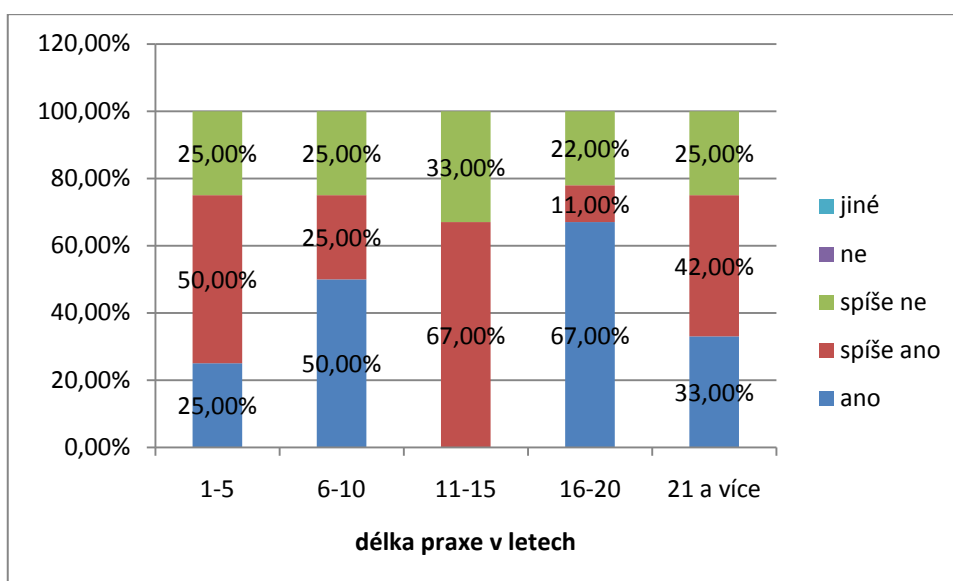


### H1 Kvalita plánování času je tím efektivnější, čím delší je praxe respondenta.

Zpracovaná data nám předkládají podíl mezi jednotlivými možnostmi při využívání delegování z praxe respondentů. Respondenti s praxí 1 – 5 let volili variantu „ano“ ve 12,5%, zatímco skupina s délkou praxe 21 a více let volila variantu „ano“ v 52%. Ve variantě „spíše ne“ je výsledek ještě znatelnější, skupina respondentů s praxí 1 – 5 let volila variantu „spíše ne“ ve 22,5%, naopak skupina s praxí 21 – a více let pouze v 6%. Z uvedeného vyplývá, že vedoucí pracovníci s nižší délkou praxe se delegování úkolů a kompetencí teprve učí. Řeší otázku **komu, co a jak**, což předpokládá dokonalou znalost pracovníků i strukturu osobnosti podřízených pracovníků. Při součtu možností „ano“ a „spíše ano“ ve skupinách uvedených podle délky praxe získáme následující údaje (77,5%, 75%, 84%, 84%, 94%), uvedená data potvrzují, že využívání delegování se odvíjí od délky řídicí praxe. Žádná skupina nevykázala údaj „ne“, údaje potvrzují, že delegování je na školách aplikováno.

### Otázka č. 7. Máte čas na sebe a na své osobní zájmy?

délka praxe v letech	ano	spíše ano	spíše ne	ne	jiné
1-5	25,00%	50,00%	25,00%	0	0
6-10	50,00%	25,00%	25,00%	0	0
11-15	0	67,00%	33,00%	0	0
16-20	67,00%	11,00%	22,00%	0	0
21 a více	33,00%	42,00%	25,00%	0	0

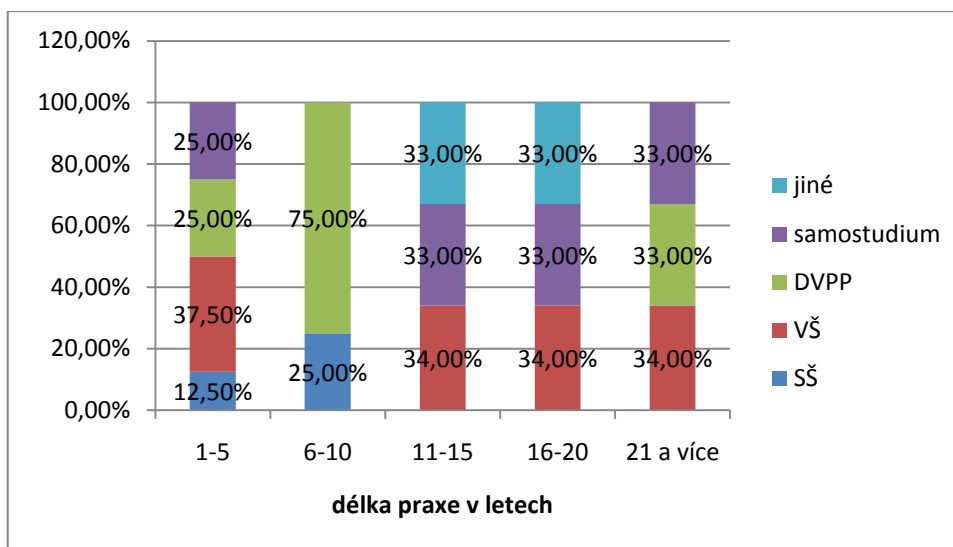


#### H1 Kvalita plánování času je tím efektivnější, čím delší je praxe respondenta.

Výzkumná data jsou ve všech skupinách přibližně stejná. Liší se pouze v poměru mezi variantami „ano“ a „spíše ano“ (může se jednat o subjektivní hodnocení hranice mezi „ano“ a „spíše ano“), kde na otázku „ano“ odpovídali respondenti v 25%, 50%, 0%, 67% a 33%. Při součtu dat „ano“ a „spíše ano“ však získáme ve skupinách, uvedených podle délky praxe, přibližně stejnou hodnotu (75%, 75%, 67%, 78%, 75%). Hodnoty u varianty „spíše ne“ jsou také přibližně stejné (25%, 25%, 33%, 22%, 25%). Žádný z respondentů neuvedl na danou otázku zápornou odpověď. Ze získaných podkladů plyne, že čas na sebe a na své osobní zájmy není závislý na délce praxe, ale odvíjí se z individuality každého jedince. Z výzkumných dat vyplývá, že se respondenti snaží udržovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem v duchu principů time managementu.

Otázka č. 8. **Kde jste se poprvé setkali s poznatky z oboru time management?**

délka praxe v letech	SŠ	VŠ	DVPP	samostudium	jiné
1-5	12,50%	37,50%	25,00%	25,00%	0
6-10	25,00%	0	75,00%	0	0
11-15	0	34,00%	0	33,00%	33,00%
16-20	0	34,00%	0	33,00%	33,00%
21 a více	0	34,00%	33,00%	33,00%	0

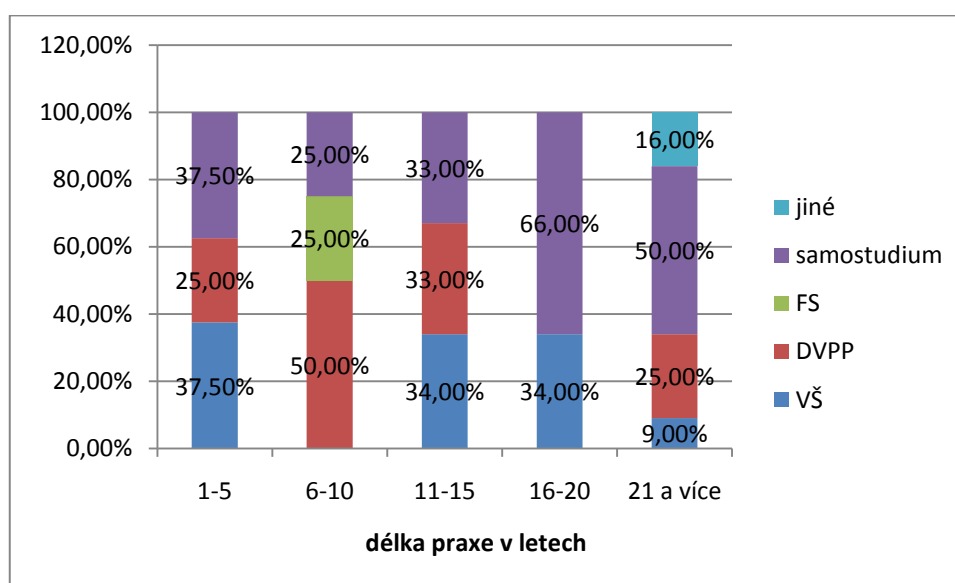


**H2 Nejvíce poznatků z oboru time management získávají ředitelky mateřských škol na vysokých školách.**

Výzkumné šetření přineslo zajímavé zjištění v oblasti SŠ, které, dle získaných dat, předávají poznatky z oboru time management již několik let. Ředitelky s praxí 11 let a více se s informacemi z oboru time management na SŠ nesetkaly. Na VŠ se respondenti poprvé setkali s informacemi z daného oboru v 37,5%, 0%, 34%, 34%, 34%, (údaje jsou seřazeny podle délky praxe respondentů), na vzdělávacích akcích (DVPP) se s poznatky v dané oblasti setkala 25%, 75%, 0%, 0% a 33% respondentů. Poměrně velká skupina respondentů (25%, 0%, 33%, 33%, 33%) získala informace o daném oboru při samostudiu. Ve skupině s délkou praxe 11 – 15 let a 16 – 20 let se respondenti ještě s informacemi z oboru time management nesetkali v 33% a 33%. Toto zjištění by bylo velmi přínosné pro instituce DVPP při plánování a sestavování programové nabídky vzdělávacích akcí

Otázka č. 9. **Kde máte v současné době možnost získávat poznatky z oboru time management?**

délka praxe v letech	VŠ	DVPP	FS	samostudium	jiné
1-5	37,50%	25,00%	0	37,50%	0
6-10	0	50,00%	25,00%	25,00%	0
11-15	34,00%	33,00%	0	33,00%	0
16-20	34,00%	0	0	66,00%	0
21 a více	9,00%	25,00%	0	50,00%	16,00%



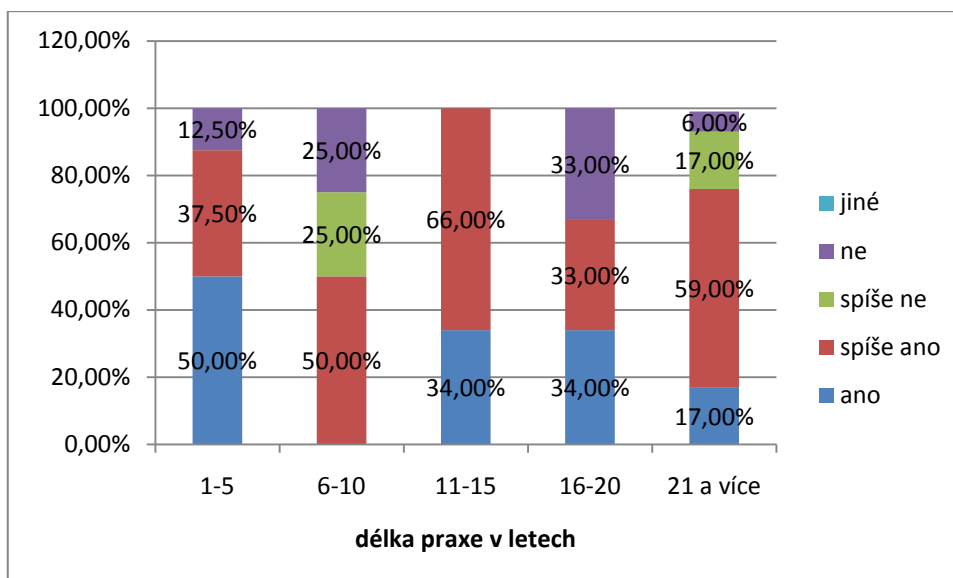
**H2 Nejvíce poznatků z oboru time management získávají ředitelky mateřských škol na vysokých školách.**

Ve výzkumném šetření uvedli respondenti vždy jen jednu variantu odpovědi. Analýza výzkumných dat nepotvrdila hypotézu, že nejvíce poznatků z oboru time management získávají ředitelky mateřských škol na vysokých školách. Naopak potvrdila, že nejvíce poznatků z oboru získali respondenti samostudiem, a to ve velmi vysokém procentu ( 37,5%, 25%, 33%, 66%, 50%). Výhodou samostudia je možnost volby doby studia, nižší finanční i časová zátěž. VŠ se podílí na vzdělávání respondentů v oblasti time managementu v 37,5%, 0%, 34%, 34%, 9% (údaje jsou seřazeny podle délky praxe respondentů), DVPP v 25%, 50%, 33%, 0%, 25%, FS v 25%. Překvapivé bylo zjištění, že 16% respondentů s délkou praxe „21 a více let“ nemá podle svého názoru možnost vzdělávat se v daném oboru.



Otázka č. 10. **Máte zájem o získávání dalších informací z výše uvedeného oboru?**

délka praxe v letech	ano	spíše ano	spíše ne	ne	jiné
1-5	50,00%	37,50%	0	12,50%	0
6-10	0	50,00%	25,00%	25,00%	0
11-15	34,00%	66,00%	0	0	0
16-20	34,00%	33,00%	0	33,00%	0
21 a více	17,00%	59,00%	17,00%	6,00%	0

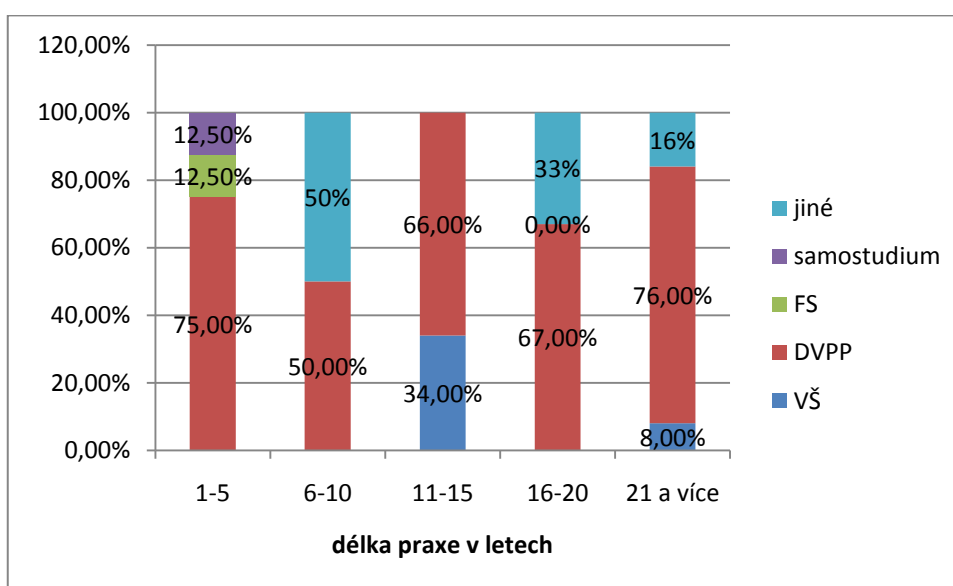


**H3 Ředitelky mateřských škol mají zájem o získávání dalších informací z oboru time management.**

Zpracovaná data ukazují, že respondenti s dobou praxe 1 – 5 let mají o vzdělávání v oboru time management velký zájem (50%), daná skupina nemá ještě svůj stereotyp, je tvořivá a hledá cestu k co nejvyšší efektivnosti práce. Variantu „ano“ zvolily skupiny s délkou praxe 11 – 15 let a 15 – 20 let ve stejné hodnotě 34% a skupina s nejdelší délkou praxe 21 a více let zvolila variantu „ano“ jen v 17%. Provedeme-li součet variant „ano“ a „spíše ano“, získáme následující údaje (87,5%, 50%, 100%, 67%, 76%). Z uvedených údajů vyplývá, že vysoké procento respondentů má o poznatky z oboru zájem. Druhá část respondentů se přiklání k variantě „spíše ne“ (0%, 25%, 0%, 0%, 17%) a variantě „ne“ (12,5%, 25%, 0%, 33%, 6%). Realita potvrzuje, že ziskové organizace investují nemalé finanční částky při získávání poznatků z oboru, protože si plně uvědomují přínos principů do praxe, školské organizace je pomalu následují.

Otázka č. 11. V případě Vašeho zájmu uveďte, jaká forma studia time managementu by Vám nejvíce vyhovovala.

délka praxe v letech	VŠ	DVPP	FS	samostudium	jiné
1-5	0	75,00%	12,50%	12,50%	0
6-10	0	50,00%	0	0	50%
11-15	34,00%	66,00%	0	0	0
16-20	0	67,00%	0	0	33%
21 a více	8,00%	76,00%	0	0	16%

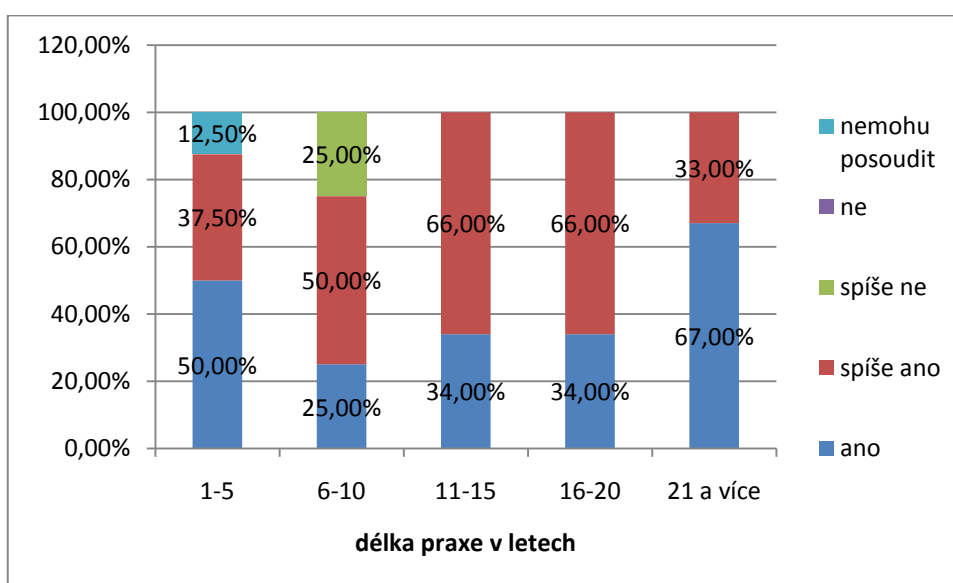


### H3 Ředitelky mateřských škol mají zájem o získávání dalších informací z oboru time management.

Na danou otázku odpověděli všichni respondenti. Zájem o studium time managementu na VŠ ve skupině respondentů s délkou praxe 1 – 5 let, 6 – 10 let a 16 – 20 let neprojevil žádný z respondentů, o uvedenou formu studia by mělo zájem 34% respondentů s délkou praxe 11 – 15 let a 8% respondentů s nejdelší délkou praxe. Dalo by se předpokládat, že právní předpisy (zákon 563/2004 Sb.) motivují začínající ředitelky ke studiu na VŠ, kde budou chtít současně získávat informace i z oblasti time management. Respondenti nejvíce volili formu DVPP, která je kratší a pro účastníky méně časově i finančně náročná. Překvapivé bylo zjištění, že celkem vysoké procento respondentů (0%, 50%, 0%, 33%, 16%) nemá o další vzdělávání v dané oblasti zájem. Zájem nejvíce projevil skupiny s délkou praxe 1 – 5 let a 11 – 15 let.

Otázka č. 12. **Domníváte se, že uplatňování principů time managementu ovlivňuje organizaci práce ředitelky MŠ?**

délka praxe v letech	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nemohu posoudit
1-5	50,00%	37,50%	0	0	12,50%
6-10	25,00%	50,00%	25,00%	0	0
11-15	34,00%	66,00%	0	0	0
16-20	34,00%	66,00%	0	0	0
21 a více	67,00%	33,00%	0	0	0



### H3 Ředitelky mateřských škol mají zájem o získávání dalších informací z oboru time management.

Výzkumné šetření přineslo zajímavé zjištění. Respondenti si uvědomují vliv prvků time managementu na organizaci práci ředitelky předškolního zařízení, variantu „ano“ zvolili v 50%, 25%, 34%, 34%. 67% (údaje jsou vždy seřazeny podle délky praxe respondentů), variantu „spíše ano“ v 37,5%, 50%, 66%, 66% a 33%. Při podrobném rozboru dat jsem se šestkrát setkala s tvrzením, kdy si respondenti uvědomovali vliv prvků time managementu na organizaci řízení, ale o další vzdělávání či získávání dalších poznatků z daného oboru nemají zájem. Žádný z respondentů nevedl odpověď „ne“, pouze dva respondenti s délkou praxe 1 – 5 let uvedli: „organizace je jedna věc, realita druhá.“ Respondenti s délkou praxe 6 – 10 let v 25% uvedli „spíše ne“.

## 4.5 Posouzení platnosti stanovených hypotéz

### Hypotéza 1

**Kvalita plánování času je tím efektivnější, čím delší je praxe respondenta.**

Při stanovování hypotézy jsem vycházela z teorie P. F. Druckera „*S přibývajícím praxí se zlepšuje i využívání času*“ (Drucker, 2007) i ze svých pracovních zkušeností.

**Hypotéza se potvrdila**, z výzkumného šetření vyplývá, že na všech sledovaných mateřských školách si ředitelky svůj pracovní čas plánují. Respondenti s kratší dobou praxe mají potřebu plánovat v kratším časovém rozmezí. Naopak v případě respondentů s praxí delší, kdy ředitelky využívají dlouhodobé pracovní zkušenosti, probíhá plánování v delším časovém intervalu. Výzkumná data potvrdila, že respondenti s delší dobou praxe si umí organizovat svůj pracovní čas tak, aby své pracovní povinnosti převážně zvládli v pracovní době, dlouholetá praxe, zkušenost a celoživotní vzdělávání mají vliv na vytváření organizačních činností podporujících efektivitu práce a naopak eliminují činnosti nedůležité a nenaléhavé. Výzkum prokázal, že respondenti s delší praxí ve svém pracovním procesu více využívají delegování úkolů a kompetencí svým spolupracovníkům a tím současně pracují na efektivitě využívání svého času. Delegování je přínosné nejen pro ředitele školy, ale podílí se i na profesním a osobnostním rozvoji pracovníků, což vede k celkovému rozvoji organizace.

### Hypotéza 2

**Nejvíce poznatků z oboru time management získávají ředitelky mateřských škol na vysokých školách.**

Při stanovování hypotézy jsem vycházela ze zákona č. 563/2004 Sb. a svých zkušeností.

**Hypotéza se nepotvrdila**, výzkumem bylo zjištěno, že v současné době nejvíce poznatků z oboru time management získávají ředitelky samostudiem. Tato forma vzdělávání je nejméně finančně i časově náročná (náklady za odbornou literaturu může hradit škola), ředitel si může vybrat vhodnou literaturu i dobu samostudia. DVPP je pro ředitelky mateřských škol také velmi využívaná forma vzdělávání. Účastník má právo volby akce, finanční náklady hradí škola. Jedná se většinou o jednorázovou akci, kde nedochází k následným zkouškám či zadávání seminárních prací. Naopak studium na

VŠ (minimálně 3 roky studia) a práce ředitele jsou pracovně i časově velmi náročné (organizační a řídicí povinnosti ředitele, zkoušky, seminární práce, manažerské praxe, aj). Velkým pozitivem a motivací může být pro mnohé respondenty fakt, že úspěšným zakončením studia splní ředitel požadavek vycházející ze zákona 563/2004Sb., který je důležitou podmínkou pro setrvání ředitele v řídicí funkci. Výzkum ukázal, že velmi málo respondentů má zájem o získávání poznatků z oboru time management formou FS, které je dvouleté a po úspěšném ukončení studia také splňuje podmínku danou zákonem č. 563/2004Sb. Ředitelky volí raději studium na VŠ, které je sice náročnější, ale poskytuje ucelené vysokoškolské vzdělání. Výsledné informace by mohly být podkladovým materiálem pro VŠ.

Hypotéza 3

**Ředitelky mateřských škol mají zájem o získávání dalších informací z oboru time management.**

Při stanovování hypotézy jsem vycházela ze závěrů diskusí ředitelek škol.

**Hypotéza se potvrdila**, z celkového počtu 60 respondentů uvedlo 94% ředitelek, že si uvědomují vliv uplatňování principů time managementu na organizaci práce ředitelky. Práce ředitelek mateřských škol je velmi náročná, ředitelky ve většině případů nemají sekretárky a jejich přímá práce u dětí je ve srovnání s řediteli ZŠ vysoká. Od této reality se odvíjí zájem respondentů o získávání dalších informací z oboru time management, které jsou přínosné pro jejich řídicí práci i organizaci celé školy. Z výzkumného šetření vyplývá, že by ředitelky volily jako nejvýhodnější formu vzdělávání DVPP. Výsledky šetření by mohly být cenným podkladem při plánování akcí DVPP pro ředitelky mateřských škol.

**Překvapivým zjištěním** bylo, že se čtyři respondenti s délkou praxe 11 – 15 a 16 – 20 let s daným oborem ještě nesetkali. Stejný počet respondentů s délkou praxe 21 a více let uvedl, že v současné době nemá možnost získávat poznatky z oboru time management a šest respondentů současně uvedlo, že si uvědomují vliv principů TM na organizaci práce ředitelky MŠ, ale o další informace z uvedeného oboru nemají zájem. Dva z respondentů uvedli: „*plánování je jedna věc, realita druhá*“. **Pro danou skupinu i pro další zájemce by mohla být tato bakalářská práce velkým přínosem.**

## 4.6 Využití výsledků šetření pro praxi

Hlavním záměrem práce je vytvořit návrh efektivního postupu, který je obecně použitelný pro řízení ve školství, pomoci vedoucím pracovníkům orientovat se v dané problematice a usnadnit aplikování získaných znalostí a informací v praxi.

Výzkum prokázal, že na mateřských školách převažuje denní plánování. Tento postup sdružuje všechny aktivity, které chce člověk v jednom dni vykonat, a současně předkládá rychlý přehled o činnostech. Používá se především v time managementu třetí generace, která je zaměřena na dlouhodobé výsledky plánování, k nimž se blížíme v denním plánování. Jedná se o proces, který je propracovaný, logický, pochopitelný a velmi dobře přijímaný. Principům time managementu **čtvrté generace však lépe než denní plánování vyhovuje plánování týdně**. Poskytuje lepší možnost zachování rovnováhy a souvislostí, zaměřuje se na člověka, jedná se vlastně o vytvoření nového životního stylu, jehož základem je pět principů, ze kterých se odvíjí další myšlenky (podkapitola 1.2). Pro praxi je možné ředitelkám mateřských škol doporučit **podrobné prostudování předložené bakalářské práce, získání dalších poznatků o daném oboru formou studia na VŠ, DVPP, případně samostudia a na podkladě získaných informací vypracovat podrobnou analýzu vlastní efektivity řízení a organizování práce v konkrétní mateřské škole, stanovit si konkrétní cíle a následně aplikovat chybějící principy v praxi**.

Každá úspěšná a efektivní organizace má stanovené cíle a priority. Výzkum dokazuje, že ve velké většině škol se vedení školy zamýšlí nad souladem priorit a cílů s tím, co převážně přes den dělají. Jen malá skupina se danou problematikou nezabývá. Při **stanovování priorit** si můžeme odpovědět na dané otázky. „Za co jsem placen?“, „Co je pro mě opravdu důležité?“, „Jaký způsob mé podpory je pro ostatní dlouhodobě ten nejlepší?“, „Jaká jsou klíčová slova mé profese?“, „Co napomůže mému pocitu rovnováhy v mém životě?“. Následné odpovědi se stanou důležitým vodítkem při stanovení vlastních priorit. Úkoly, kterými naplňujeme priority, definujeme SMART. **Pravidlo SMART** tak pomáhá vedení školy při stanovování specifických, měřitelných, akceptovatelných, realistických a termínovaných cílů a úkolů (podkapitola 2.3). Nejnovější teorie hovoří o pravidlu SMARTS, která jsou specifická, měřitelná, akceptovatelná, realistická, termínovaná a **mají smysl**.

Na některých školách chybí při řešení naléhavých a důležitých úkolů pokus o prevenci krizových situací. Použijeme-li **Eisenhowerův princip** (podkapitola 2.2) a soustředíme-li se na věci důležité, získáme čas na promyšlené plánování, organizaci, pracujeme na prevenci krizových situací bez negativních důsledků chyb a stresu a současně se nám pozitivně sníží počet úkolů v kvadrantu důležité a naléhavé.

Velmi vysoká skupina ředitelů škol zůstává v práci přesčas či si bere práci domů. Jasně stanovené cíle, priority i soustředění se na věci důležité jsou v této otázce velmi zásadní, ale při řešení problému nestačí. Ředitelky mateřských škol zpravidla nemají administrativní pracovníci a současně je na ně kladeno mnoho úkolů, kompetencí a vysoký počet hodin přímé práce u dětí. Jedním z mnoha řešení může být možnost **delegování**, další varianty jsou „**umění říkat NE**“ (podkapitola 3.1), **efektivní využívání informačních technologií**, **vytvoření vhodného pracovního prostředí**, **správná volba nástrojů plánování** a jiné (podkapitola 3.3).

Delegování úkolů a kompetencí (podkapitola 3.2) je vedením školy využíváno, ale výzkum dokládá, že někteří ředitelé se staví k otázce delegování nejistě, neumí nebo se bojí úkoly či kompetence delegovat svým spolupracovníkům. Zde vzniká veliká časová rezerva, která se dá velmi efektivně využít. **DVPP, samostudium, studium na VŠ umožňuje získat poznatky, informace „komu“, „co“ a „jak“ delegovat a současně se podílet na profesionálním a osobnostním rozvoji, ze kterého se odvíjí zvýšení sebevědomí každého jedince.**

Jedním z důležitých principů time managementu čtvrté generace je **rovnováha mezi pracovním a soukromým životem** (podkapitola 3.4). Výzkum potvrdil, že vysoké procento ředitelů se snaží o dodržování uvedeného principu a využívá jej. Je třeba si uvědomit, že rodinná i osobní situace ovlivňuje pracovní výkon a úsilí pracovníka. U vedoucího organizace je situace ještě závažnější, protože může ovlivnit vnitřní atmosféru v kolektivu a současně může mít vliv na pracovní výkon celé organizace.

Důležitým zjištěním je, že vysoké procento ředitelek mateřských škol si plně uvědomuje vliv principů time managementu na organizaci práce ředitelky mateřské školy a současně projevuje zájem o další získávání poznatků z daného oboru. Jako nejvýhodnější forma vzdělávání a získávání nových poznatků z oboru time management se respondentům jeví Další vzdělávání pedagogických pracovníků a studium na VŠ.

Toto je výzva pro **Vzdělávací institut Středočeského kraje - Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků** (ale i v krajích ostatních), **Národní institut pro další vzdělávání**, který připravuje a plánuje plán vzdělávacích akcí na následující školní rok. Je to výzva i pro **VŠ**, které by tak mohly pružně zareagovat a zařadit time management do výukových programů.

## ZÁVĚR

*„Není důležité, co se děje výjimečně, ale co se děje každý den.“*

*autor neznámý*

Využívání principů time managementu a následné aplikaci vhodných nástrojů v praxi se nelze naučit ze dne na den. Přečtením jedné nebo dvou knih z daného oboru nezískáme schopnost efektivně organizovat a plánovat, nezbavíme se stresu a nepřehledné dokumentace. Principy time managementu se podílejí na vytváření nového **životního stylu**, který je zaměřen na uspokojování lidských potřeb a podporu pozitivních a tvůrčích myšlenek, kde plánování konkrétních úkolů a cílů vychází ze stanovených priorit. Plusy priorit spočívají v osobnostním rozvoji každého jedince (vytváření nových návyků), v perspektivním rozhodování, jednoduchosti, reálnosti, volnosti a v umožnění rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem. Stáváme se sami sebou, osvobozují nás od striktního dodržování plánů a podrobně rozpracovaných cílů.

**Pro vlastní práci na konkrétní škole** je důležité získat co nejvíce poznatků z dané oblasti. Vypracování podrobné analýzy vlastní efektivity řízení a organizování řídicí práce nás přivede nejen k zamyšlení, čemu člověk věnuje příliš mnoho času, které činnosti jsou časově náročné a současně přináší malý užitek vedení školy i celé organizaci, ale i k uvědomění, na jaké aktivity mu čas již nezbývá. Následně si na základě sebereflexe můžeme stanovit priority, konkrétní cíle a následně aplikovat principy time managementu do řídicí praxe.

Při zamyšlení se nad zvoleným tématem práce je možné potvrdit, že zvolený cíl práce je dosažen. Pozitivní ohlasy a zájem o dokončenou bakalářskou práci projevíli respondenti již v průběhu vyplňování dotazníků (sběru dat). Skutečný zájem o



zpracované poznatky v oblasti time managementu byl příjemným překvapením, silnou motivací a uvědoměním si, že výstup práce je obecně využitelný pro oblast řízení ve školství a nebude pouze sloužit jako závěrečná práce k ukončení studia.

Autorka bakalářské práce se snažila obsáhnout nejdůležitější zásady efektivního hospodaření s časem. Účelem bylo shrnout poznatky z oboru time management a příklady z praxe tak, aby byly užitečné široké skupině řídicích pracovníků v mateřských školách.

*„Práce na sobě sice občas bolí, ale věřím, že má smysl, přináší trvalé výsledky a uspokojení nám i našemu okolí.“* (Pacovský, 2006)

## Seznam použité literatury

### Knihy:

DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

GRUBER, D. *Time management: Efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. 3. rozšř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 231 s. ISBN 978-80-7261-211-6.

PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 260 s. ISBN 80-247-1701-8.

CAUNT, J. *Time management jak hospodařit s časem*. 2. aktual. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 120 s. ISBN 978-80-251-1538-1.

PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2006. 132 s. ISBN 80-247-1591-0.

PATTERSON, K.; GRENNY, J.; MCMILAN, R., aj. *Zásadní rozhovory*. Praha: Alfa Publishing, 2005. 240 s. ISBN 80-86851-20-6.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.

LÍŠKA, V. *Zpracování a obhajoba bakalářské a diplomové práce*. Praha: Professional Publishing, 2008. 92 s. ISBN 978-80-86946-64-1.

### Elektronické dokumenty:

Time management. In *Wikipedie : otevřená encyklopedie* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikimedia Foundation, 2001- , strana naposledy edit. 2010-12-27 [cit. 2011-02-17]. Česká verze. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Time\\_management](http://cs.wikipedia.org/wiki/Time_management)>.

Konflikt. In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 5 November 2001., last modified on 3 March 2010 [cit. 2011-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Konflikt>>.

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1 Průvodní dopis respondentům**

**Příloha č. 2 Výzkumný dotazník**

**Příloha č. 3 Seznam zkratk**

**Tabulka č. 1 Pravidlo SMART**

**Tabulka č. 2 Možnosti řešení konfliktů**

**Tabulka č. 3 Harmonický rozvoj osobnosti**

## **Příloha č. 1**

### **Průvodní dopis respondentům**

Vážené kolegyně,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který po zpracování bude sloužit jako metodický materiál k efektivnímu plánování času jak začínajícím ředitelkám mateřských škol, tak i jako zpětná vazba pro ředitelky s praxí a v případě zájmu i Vám.

Průzkum je anonymní, údaje osobního charakteru v žádném případě neslouží k Vaší identifikaci. Chci jen zjistit, jak se celkové výsledky liší podle velikosti mateřské školy a délky řídicí praxe ředitelky školy, protože uvedená fakta považuji za velmi důležitý prvek.

Děkuji Vám za spolupráci.

Dvořáková Jana

## Příloha č. 2

### Výzkumný dotazník

#### 1. Délka Vaší řídicí praxe:

1 – 5 let	6 – 10 let	11 – 15 let	16 – 20 let	21 a více let

#### 2. Plánujete si svůj pracovní čas?

denně	2x týdně	1x týdně	měsíčně	jiné - rozepište

#### 3. Jak často se zamýšlíte nad souladem priorit a cílů s tím, co převážně přes den děláte?

denně	2x týdně	1x týdně	měsíčně	jiné - rozepište

#### 4. Je ve Vašem řešení naléhavých a důležitých úkolů zastoupen i pokus o prevenci krizových situací?

denně	2x týdně	1x týdně	měsíčně	jiné - rozepište

#### 5. Zůstáváte v práci přesčas či si ji berete domů?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	jiné - rozepište

**6. Delegujete úkoly, kompetence svým spolupracovníkům?**

ano	spíše ano	spíše ne	ne	jiné - rozepište

**7. Máte čas na sebe a na své osobní zájmy?**

ano	spíše ano	spíše ne	ne	jiné - rozepište

**8. Kde jste se poprvé setkali s poznatky z oboru Time management?**

SŠ	VŠ	DVPP	samostudium	jiné - rozepište

**9. Kde máte v současné době možnost získávat poznatky z oboru Time management?**

VŠ	DVPP	Funkční studium	samostudium	jiné - rozepište

**10. Máte zájem o získávání dalších informací z výše uvedeného oboru?**

ano	spíše ano	spíše ne	ne	jiné - rozepište

**11. V případě Vašeho zájmu uveďte, jaká forma studia Time managementu by Vám nejvíce vyhovovala.**

VŠ	DVPP	Funkční studium	samostudium	jiné - rozepište

**12. Domníváte se, že uplatňování principů Time managementu ovlivňuje organizaci práce ředitelky MŠ?**

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nemohu posoudit

**13. Počet tříd MŠ: .....**

Děkuji za spolupráci - Dvořáková Jana

### **Příloha č. 3**

#### **Seznam zkratk**

<b>DVPP</b>	<b>Další vzdělávání pedagogických pracovníků</b>
<b>FS</b>	<b>Funkční studium</b>
<b>MŠ</b>	<b>mateřská škola</b>
<b>SŠ</b>	<b>střední škola</b>
<b>ŠJ</b>	<b>školní jídelna</b>
<b>TM</b>	<b>time management</b>
<b>ZŠ</b>	<b>základní škola</b>



**Tabulka č. 1 Pravidlo SMART**

Vlastnost		Popis
<b>S</b>	vymezení <b>specifických</b> cílů:	čím je cíl obecnější, tím hůř se člověk soustředí na úkoly a činnosti, které vedou k jeho dosažení
<b>M</b>	vymezení <b>měřitelných</b> cílů:	není-li cíl měřitelný, nelze určit míru jeho dosažení
<b>A</b>	vymezení <b>dosažitelných</b> cílů:	cílem není vyvolat stres /nenaložit toho na sebe příliš mnoho/ ani plánovat cíl s minimálním nasazením, ale donutit se splnit reálný a akceptovatelný cíl
<b>R</b>	vymezení <b>realizovatelných</b> cílů:	cíle by měly být popsány jako výsledky, ne činnosti
<b>T</b>	vymezení <b>termínovaných</b> cílů:	stanovení reálného a akceptovatelného termínu pro splnění zadaného cíle

Výslednou tabulku zpracovala autorka závěrečné bakalářské práce.

**Tabulka č. 2 Možnosti řešení konfliktů**

<b>Řešení konfliktů</b>	<b>Činnost</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>pasivní</b>	nečinnost, vyčkávání	časová nenáročnost; časem některé konflikty pozbývají na významu „vyhnívání“	proces ani řešení není pod kontrolou; možnost ohrožení stability organizace
<b>delegování</b>	přesunutí řešení na někoho jiného (např. soud)	v případě delegování na soud zákonné řešení	proces řešení není pod kontrolou
<b>náhoda</b>	jiný způsob delegování (např. losem)	rychlost; nenapadnutelná spravedlnost	výsledek je mimo kontrolu opozičních stran
<b>mediace (spor) facilitace (problém)</b>	přímé jednání se zapojením neutrálních odborníků na procesy řešení konfliktů	regulace procesu jednání odborníky; řešení je výsledkem jednání a rozhodnutí obou stran	
<b>vyjednávání (spor), projednávání (problém)</b>	přímá komunikace	ideální řešení; možnost kontroly procesu, výsledku i řešení	
<b>násilí</b>	násilí fyzické i psychické	částečný podíl rozhodování o procesu	omezený vliv na výsledek; nelegitimní způsob řešení konfliktu

(Plamínek, 2006)

Výslednou tabulku zpracovala autorka závěrečné bakalářské práce.

Tabulka č. 3 Harmonický rozvoj osobnosti

<b>Harmonický rozvoj osobnosti</b> <b>Síla je v přítomnosti</b>	<b>Soužití s jinými lidmi</b> – nejbližší rodina, kamarádi, přátelé, sousedé, nadřízení, podřízení, kolegové, klienti, dodavatelé, služby (řemeslníci, lékaři), ....
	<b>Stav dobré mysli</b> – životní cíle přinášející pohodu, relaxace, rodina, přátelství, láska, dobro, životní optimismus, ...
	<b>Práce</b> – profesionální koncentrace, rozvoj vlastní pracovní síly (celoživotní učení), finanční ocenění za práci, vztahy na pracovišti, práce a globalizace, vývoj trhu práce, ...
	<b>Finanční zdroje</b> - zaměstnání, mimopracovní zdroje rent (stavební spoření, kapitálové životní pojištění, penzijní připojištění, kapitál, konto v bance, akcie,...), nemovitosti, vlastní kreativní know-how,
	<b>Volný čas</b> – cestování, relaxace, sport, kultura, společenský život, dům a zahrada jako hobby, ....
	<b>Zdraví</b> – strava, léky, bezpečí, potravinové doplňky, věda, sport,....

(Gruber, 2009)

Výslednou tabulku zpracovala autorka závěrečné bakalářské práce.