

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Pedagogická fakulta

Sebeřízení začínající ředitelky v mateřské škole

Vlastníková Eva

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Irena Lhotková Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Praha 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma **Sebeřízení začínající ředitelky v mateřské škole** vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Literaturu a použité prameny, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 2. dubna 2012

Vlastníková Eva

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Ireně Lhotkové Ph.D. za cenné připomínky, náměty a trpělivost při odborném vedení mé bakalářské práce. Dále děkuji všem účastníkům mého výzkumu za ochotu při pomoci a poskytnutí výzkumných materiálů.

Název: Sebeřízení začínající ředitelky v mateřské škole

Autor: Eva Vlastníková

Katedra: Centrum školského managementu

Vedoucí práce: Mgr. Irena Lhotková Ph.D.

Abstrakt:

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou sebeřízení začínající ředitelky v mateřské škole, otázkami správného stanovení priorit, uvědomění si vlastních silných a slabých stránek, dostatečného delegování, efektivního řízení času, plánování a možnostmi vzdělávání ředitelů. Cílem této práce je zmapovat a pojmenovat nejčastější problémy v oblasti sebeřízení začínající ředitelky, analyzovat problematiku sebeřízení ředitelek a nastítnit optimální možnosti jejich redukce nebo odstranění. V empirické části bakalářské práce je použita metoda výzkumu dotazováním pomocí elektronického dotazníku. Zkoumaným vzorkem bylo 109 ředitelek pražských mateřských škol. Na základě zjištěných výsledků výzkumu byly tři tvrzení potvrzeny a jedno tvrzení bylo částečně vyvráceno. Práce poukazuje na nejčastější problémy v sebeřízení začínající ředitelky mateřské školy - stanovení priorit, jasné stanovení cílů, nedostatky v delegování činností, pravomocí, odpovědnosti a fiktivním řízení času. Z teoretické a empirické části vyplynulo, že cesta k odstranění problémů sebeřízení je v soustavném vzdělávání ředitelek v této oblasti.

Klíčová slova:

Delegování, mateřská škola, plánování, ředitelka mateřské školy, řízení času, sebeřízení, vzdělávání

Title: Self-management of a newly qualified kindergarten headmistress

Author: Eva Vlastníková

Department: School Management Centre

Supervisor: Mgr. Irena Lhotková Ph.D.

Abstract:

This bachelor's thesis deals with problems of self-management of a newly qualified kindergarten headmistress. It is focused on issues of correct prioritization, awareness of own strengths and weaknesses, adequate delegation, effective time management, planning and possibilities of education for a headmistress. The target of this bachelor's thesis is to map, identify and analyze the most common problems in the area of self-management of a newly qualified headmistress in the kindergarten and suggest optimal possibilities how to reduce or eliminate these problems.

The practical part of this thesis is based on research method. 109 headmistresses of Prague kindergartens were interviewed through electronic questionnaire. On the basis of this research three statements were confirmed and only one statement was partially disproved.

The thesis indicate to the most common problems in self-management of a newly qualified kindergarten headmistress - determination of priority, clear objects determination, deficiencies in the delegation of activities, authorities, responsibilities and effective time management. As emerged from practical and theoretical part of this bachelor's thesis, the way to eliminate self-management problems is primarily in the systematic education in the area of self-management of a newly qualified kindergarten headmistress.

Keywords:

Delegate, education, kindergarten, plan, headmistress of the kindergarten, time management, self-management

Obsah

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. SEBEPOZNÁNÍ	10
1.1 SEBEPOZNÁNÍ A SEBEPŘIJETÍ.....	10
1.2 SEBEPOZNÁNÍ A VLASTNÍ ZDROJE.....	10
1.3 PÉČE O LIDSKÉ ZDROJE.....	11
2. SEBEŘÍZENÍ	11
2.1 SEBEŘÍZENÍ.....	11
2.2 SEBEŘÍZENÍ A SEBEPOJETÍ.....	11
2.3 VNITŘNÍ MECHANISMY SEBEŘÍZENÍ.....	12
2.4 EFEKTIVNÍ SEBEŘÍZENÍ.....	13
2.5 SEBEŘÍZENÍ Z POHLEDU MANAGEMENTU CÍLŮ, ČINNOSTÍ A ČASU.....	14
2.5.1 <i>Management cílů</i>	15
2.5.2 <i>Management činností</i>	16
2.5.3 <i>Management času</i>	17
2.6 SEBEŘÍZENÍ A SEDM NÁVYKŮ SKUTEČNĚ EFEKTIVNÍCH LIDÍ.....	20
3. DELEGOVÁNÍ	22
3.1 POJETÍ A CÍLE DELEGOVÁNÍ.....	22
3.2 VZTAH ODPOVĚDNOSTI A PRAVOMOCI.....	23
3.3 VÝHODY A NEVÝHODY DELEGOVÁNÍ PRO ŘÍDÍCÍHO I ŘADOVÉHO PRACOVNÍKA.....	24
4. PLÁNOVÁNÍ	25
4.1 PLÁNOVÁNÍ.....	25
4.2 PLÁN.....	25
4.3 ČLENĚNÍ PLÁNŮ.....	26
5. VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELŮ	26
5.1 STUDIUM PRO ŘEDITELE ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ.....	27
5.2 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ.....	28
6. ŘEDITELKA MATEŘSKÉ ŠKOLY	28
EMPIRICKÁ ČÁST	31
7. STANOVENÍ CÍLE VÝZKUMU	31
7.1 FORMULACE TVRZENÍ.....	31
7.2 POUŽITÉ VÝZKUMNÉ METODY, TECHNIKY A POSTUPY.....	32
7.3 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU.....	33
7.4 ANALÝZA VÝSLEDKŮ.....	34
7.5 <i>Analýza závěru výzkumu</i>	54
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY	59

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....	61
SEZNAM PŘÍLOH.....	62
DOTAZNÍK.....	I

Úvod

V současné překotné době, kdy změna následuje změnu, je oblast sebeřízení pro ředitelku velmi důležitá. Ve své praxi jsem se setkala s mnoha problémy, které byly důsledkem nedostatečného sebeřízení, sebepoznání, sebezpřijetí, uvědomění si svých silných a slabých stránek. Začínající ředitelky pracují velmi často více než 40 hodin týdně, především z důvodu, aby dobře zvládly řízení mateřské školy, ale velmi často to řeší na úkor svého osobního volného času. Na základě tohoto poznání jsem si vybrala pro bakalářskou práci téma Sebeřízení začínající ředitelky v mateřské škole.

Bakalářská práce se zabývá oblastí sebeřízení začínající ředitelky, otázkami správného stanovení priorit, dostatečného delegování a efektivního plánování. Jedná se o témata, kterými se velmi často zabývají vedoucí pracovníci např. vysoký počet hodin přímé pedagogické práce ředitelky mateřských škol a velké zatížení administrativou.

Ředitelé škol a školských zařízení, která jsou zřizovaná státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, stanovují organizaci a podmínky provozu škol a školských zařízení. Na základě této kompetence určují časovou, prostorovou, finanční, materiální a personální organizaci vzdělávání a školských potřeb. Mezi další základní kompetence ředitele patří nakládání s finančními prostředky státního rozpočtu poskytovanými na činnost škol a školských zařízení, ředitel odpovídá za jejich použití v souladu se stanoveným účelem a dále je povinen předkládat rozbor hospodaření s těmito finančními prostředky.

Nedílnou součástí kvalitního řízení mateřské školy je rozhodování o finančních procesech a vedení účetnictví. Další role, které zastává ředitelka vedle vlastního vzdělávání a vytváření kompetence pedagogické práce, je vedení pedagogů a všech ostatních zaměstnanců mateřské školy, vytváření podmínek pro vzdělávání, údržba svěřených budov, péče o školní zahradu, péče o školní stravování dětí a zaměstnanců. Vede oblast personalistiky, BOZP, PO a všechny agendy, které jsou spojeny s řízením - tvorba vnitřních

předpisů, výkazů, hlášení a korespondence. Ředitelka zároveň zajišťuje i styk s veřejností, propagaci školy a operativně řeší každodenní problémy.

Cílem bakalářské práce je zmapovat a pojmenovat nejčastější problémy v oblasti sebeřízení začínající ředitelky, analyzovat problematiku sebeřízení ředitelek v prvním roce vedení mateřské školy a nastínit optimální možnosti jejich redukce či odstranění.

Bakalářská práce je členěna do sedmi kapitol. První kapitola je zaměřena na oblast sebepoznání a sebezpřijetí, na význam vlastních zdrojů a nepostradatelnou péči o lidské zdroje.

Ve druhé kapitole je vysvětlen vzájemný vztah sebeřízení a sebezpečí, dále jsou zde popsány vnitřní mechanismy sebeřízení a principy efektivního sebeřízení. V této části je vysvětleno sebeřízení z pohledu managementu cílů, činností a času a z pohledu sedmi návyků skutečně efektivních lidí.

Třetí část je věnována problematice delegování - pojetí a cílům, vztahu odpovědnosti a pravomoci. Jsou zde uvedeny výhody a nevýhody delegování jak pro řídící, tak i pro řadové pracovníky.

V další, čtvrté části, je pozornost zaměřena na jednu z klíčových činností - plánování, plán a členění plánů.

V páté části je popsáno vzdělávání ředitelů - studium pro ředitele škol a školských zařízení a další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Šestá kapitola se věnuje ředitelce mateřské školy z pohledu pravomocí a povinností ředitele školy a je zde uveden rozsah týdenní přímé pedagogické činnosti.

Poslední sedmá kapitola uvádí výzkumný problém, formulace tvrzení, použité výzkumné metody, charakterizuje výzkumný vzorek a v závěru analyzuje výsledky výzkumu, který byl proveden metodou dotazníku.

Teoretická část

1. Sebepoznání

1.1 Sebepoznání a sebepřijetí

Sebepoznání je velmi důležité pro pochopení a přijetí sebe sama a systematický přístup k vlastnímu životu. Na základě sebepoznání a zpětné vazby se dozvídáme více o vlastních výhodách, ale i našich silných a slabých stránkách. Úspěšní lidé jsou pověstní dobrým hospodařením s vlastními a externími zdroji. Vzhledem k tomu, že se znají, dokáží využít svých silných stránek a dokáží zároveň řešit i potíže spojené se svými slabými stránkami, a to především cestou osobního rozvoje. Dokáží akceptovat a nepřenášet na své okolí vlastní nejistotu a působí na okolí důvěryhodně. **Sebepřijetí** je cestou k vnitřní stabilitě a nutným předpokladem kvalitních vztahů s okolím.¹

1.2 Sebepoznání a vlastní zdroje

K dosahování námi stanovených cílů je dobré znát vlastní zdroje, které máme k dispozici. Zároveň je potřeba si uvědomění si sám sebe jako osobnosti, která je schopná samostatného projevu a jednání, uvědomění si vlastního já. „JÁ“ je chápáno jako určité vlastní **sebepojetí** člověka, které představuje řídicí složku jeho osobnosti.²

Lidé, kteří si sami se sebou rozumějí a bez výhrad se přijímají, se mohou mít přiměřeně rádi a nebojovat se sebou samými. O úspěchu při dosahování našich cílů nerozhoduje pouze vynaložené úsilí, ale i **„lidské zdroje“**. „Lidskými zdroji“ jsou nazývány, protože nositeli těchto zdrojů jsou lidé. Pokud se snažíme něco udělat, vykonat činy a pracovat, vždy čerpáme z našich lidských zdrojů. Lidské zdroje nejsou lidé samotní, ale jejich předpoklady a potenciál, který je důležitý vykonávání činů. Lidské zdroje dělíme na zděděné a naučené. Společným znakem zděděných lidských zdrojů je skutečnost, že je nemůžeme měnit. Naučené, postupně získané lidské zdroje

¹ PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebeovládání*, s. 22.

² BEDRNOVÁ, E., a kol. *Duševní hygiena a sebeřízení*, s. 128.

se učí člověk permanentně v průběhu celého života již od raného mládí. Je k nim člověkem vytvořen určitý přístup, který umožňuje je vědomě ovlivňovat, ale často pouze v omezené míře.

1.3 Péče o lidské zdroje

Sebeřízení bere péči o udržování a obnovování lidských zdrojů velmi vážně. Pro dlouhodobé správné hospodaření s lidskými zdroji je důležité umět rozpoznat, který zdroj má jakou povahu a následně jaký typ péče potřebuje. Při péči o lidské zdroje je nutné si uvědomit, že například **postoje** se mohou používáním vyčerpat, ale obvykle jsou obnovitelné, **vlastnosti** se používáním mohou i vyčerpat a někdy jsou již neobnovitelné a **schopnosti** se používáním nevyčerpávají, ale naopak se rozvíjejí a sílí. Je tedy důležité používat užitečné schopnosti, obnovovat obnovitelné zdroje a rozumně hospodařit se zdroji neobnovitelnými. Pouze tímto způsobem je možné zabezpečit, aby náš potenciál dosahovat úspěchu časem neklesal, ale udržoval se, nebo dokonce i rostl.³

2. Sebeřízení

2.1 Sebeřízení

Jedná se o schopnost vést sám sebe, uvědomit si a stanovit si vlastní priority na základě sebepoznání a zpětné vazby. K sebeřízení je nutné dokázat si stanovovat cíle a na jejich základě vytvářet plány, organizovat plnění plánů, průběžně a následně kontrolovat dosažení vytyčených cílů. V průběhu vyhodnocování svých dovedností a schopností je možné si položit otázky - jaký jsem?, co umím, a co dokážu?

2.2 Sebeřízení a sebepojetí

V sebeřízení je jedním ze základních kamenů stanovení vlastních priorit na základě co nejúplnějšího sebepoznání a zároveň srovnáním vnitřních

³ PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebeovládání*, s. 28.

hodnot, kterými se řídíme jak v osobním, tak pracovním životě. Mimo vývoj sebepojetí a základů sebeřízení v podobě postupně vytvořeného „svébytného JÁ“, JÁ mezi ostatními“ a „JÁ ve vztahu ke světu, se v rámci výchovy utvářejí i další stránky naší osobnosti důležité pro život v dospělosti. Jedná se o osobnostní charakteristiky, jako jsou aktivita a motivace k činnostem, tvořivost, odolnost vůči nadměrné zátěži a stresu, sebejistota, komunikační způsobilost, systematičnost a odpovědnost. Pro optimální naplňování života je nezbytný postupný přechod od vnějšího řízení k vnitřní seberegulaci. V průběhu tvorby seberegulačních struktur se ve styku se sociálním okolím u člověka obvykle postupně formuluje a specificky profiluje jeho způsobilost trvaleji určitým a individuálně charakteristickým způsobem odrážet životní realitu a reagovat na ni.⁴

2.3 Vnitřní mechanismy sebeřízení

Vnitřní mechanismy sebeřízení zahrnují tyto oblasti:⁵

- Výběrová orientace - předběžná výběrová orientace, která se formuje postupně na základě podnětů, které na jedince působí. Každý z nás si již od počátku trvaleji vybírá jen některé podněty a jiné prakticky neregistruje nebo se jim i vyhýbá.
- Zaměřenost - bývá produktem nejen vnější stimulace činnosti jedince, ale také jeho formující se motivace. Je dalším krokem ke smysluplnému zvládnutí podmínek jeho života.
- Postoje - v průběhu postupného ustalování spojení mezi poznáním, prožíváním a hodnocením skutečností si jedinec vytváří stálejší tendence jednat určitým způsobem v důsledku individuálního odrazu reality.
- Hodnoty a hodnotová orientace - hodnota - výraz snahy jedince po hledání a pochopení objektivního významu různých skutečností s nalezením jejich individuálního smyslu. Hodnotová orientace je

⁴ BEDRNOVÁ, E., a kol. *Duševní hygiena a sebeřízení*, s. 131.

⁵ BEDRNOVÁ, E., a kol. *Duševní hygiena a sebeřízení*, s. 132.

základem efektivního sebeřízení, z ní následovně vychází proces rozhodování.

- **Paradigma** - každá z dílčích částí sebeřízení se postupně uplatňuje na kvalitativně vyšší úrovni, celý tento komplex po té zakládá profilaci paradigmatu.

2.4 Efektivní sebeřízení

Je velmi důležité si uvědomit, že **řízení** není totéž co **vedení**. Ve vedení se především odráží osobní životní filosofie a osobní postoje jedince. Jedná se převážně o umění než o záležitost konkrétních postupů a dovedností. Pokud se zabýváme vedením lidí, je potřeba si klást základní otázky o smyslu života. Jestliže si jedinec vyjasní tyto základní otázky, přichází na řadu efektivní řízení a to mu umožní žít v souladu s odpověďmi, ke kterým dospěl. Vést mimo jiné znamená určovat, co je v danou chvíli nejdůležitější.

Schopnost řídit nemá sama o sobě největší význam, velmi důležité je, jak dobře dokáže jedinec řídit. Schopnost řídit především určuje kvalitu procesu druhého vytváření a i to, zda k němu vůbec dojde. Řídit především znamená rozčlenit problém na jednotlivé části, analyzovat dané situace, stanovit si posloupnost jednotlivých kroků a určit si časový plán konkrétních opatření. Řídit zajišťujeme, že nejdůležitější věci budou skutečně „na prvním místě“. V řízení se jedná o sebekontrolu, disciplínu a praktickou realizaci.⁶

Efektivní sebeřízení se opírá o čtyři výjimečné vrozené lidské schopnosti:

- **Sebeuvědomění** - dává možnost a potřebné schopnosti říci, že mohu žít i jinak. Možnost uvědomění si, že životní scénář, který si každý odnáší ze svého dětství a který zároveň přináší společenské zrcadlo není dobrý, že tento neefektivní scénář není pro mě. Každý jedinec může žít i jinak.

⁶ COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změní váš život*, s. 141.

- Představivost - je schopnost dokázat si představovat nejrůznější věci kolem nás, uvědomovat si své možnosti a náš potenciál. Dále se jedná o schopnost vidět i to, co nemůžeme vnímat našimi smysly.
- Svědomy - nám dává možnost uvědomit si vlastní jedinečnost a specifika a také možnost vnímat osobní, morální a mravní kritéria na základě kterých jednáme.
- Nezávislá vůle - jedná se o schopnost přijímat rozhodnutí, volit si a po té jednat v souladu s našimi rozhodnutími a volbami. Můžeme jednat především na základě vlastního rozhodnutí než pod tlakem okolností či druhých lidí, schopnost realizovat svůj vlastní program, který jsme vytvořili na základě tří předchozích uvedených vrozených schopností.

O významu a síle nezávislé vůle nás přesvědčují životy lidí, kteří dokázali překonat neuvěřitelné životní překážky. Z hlediska efektivního sebeřízení je nezávislá vůle zdrojem trvalého úspěchu při sebeřízení tehdy, pokud se ji naučíme využívat při rozhodování o každodenních záležitostech.⁷

2.5 Sebeřízení z pohledu managementu cílů, činností a času

Úspěch v sebeřízení závisí především na síle odhodlání jedince vzít vlastní cíle, aktivity - činnosti a čas pod svoji kontrolu, než na tom, jaký je zvolen plánovací systém na naplnění stanovených záměrů. V průběhu sebeřízení je nutné si odpovědět na otázky - zda, proč a jak to dělat.⁸

⁷ COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změni váš život*, s. 140-141.

⁸ PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebeovládání*, s. 83.

2.5.1 Management cílů

Jedná se obor, který stojí na rozhraní sebepoznání a sebeřízení a vede nás ke strategickým, postupným a dílčím cílům, které v podstatě odpovídají životním prioritám a představám jedince.

Při stanovování cílů - priorit je dobré pečlivě rozmyslet, zda jsou očekávání uskutečnitelná., zda stanovený cíl je dostatečně důležitý a cesta jeho naplnění je dostatečně efektivní. Je nutné si uvědomit, zda víme, kam jdeme a jak se tam chceme dostat. Při dosahování cílů je nutné stanovit i určitý program - plán jeho naplnění, bez tohoto programu není možná žádná záměrná lidská činnost. Pro efektivní stanovení priorit je možno využít metodu SMART.⁹ Jedná se o metodu, která hodnotí např. i kvalitu cílů osobního rozvoje.

Tabulka č. 1

SMART metoda

S	Specific - konkrétnost
M	Measurable - měřitelnost
A	Attainable - dosažitelnost
R	Realistic - uskutečnitelnost
T	Timetabled - načasovanost

Strategické cíle dobře určují směr životního úsilí a umožňují hledat správné cesty vedoucí k jejich dosažení. Při naplňování cílů je správné dodržet zásadu, že strategické cíle musí být skutečně dlouhodobé a nesmí jich být příliš mnoho. Strategické cíle - priority by se měly týkat osobní, rodinné a komunitní sféry jedince a sféry pracovní.

Na počátku snah o sebeřízení je dobré si nestanovit příliš vysoký počet prioritních cílů, nemělo by jich být více než deset. Vyšší počet cílů představuje nebezpečí jejich nenaplnění a ztroskotání našeho předsevzetí. Cestu k naplnění strategických cílů je možno rozdělit na úseky s definovanými **postupnými cíli**. Postupné cíle naplněním předcházejícího

⁹ Dostupné na WWW:http://cs.wikipedia.org/wiki/SMART_metoda/

cíle splňují podmínku naplnění cíle následujícího. Zde se často osvědčují časové úseky dlouhé jeden rok a jeden týden. Rok je v podstatě pilířem sebeřízení, tento časový úsek je volen i z důvodu plánování v ročních intervalech. Týden je dalším pilířem sebeřízení, tento časový úsek je velmi dobrý pro stanovování krátkodobých postupných cílů. Při naplňování cílů můžeme sledovat čas a věcný obsah a na základě toho můžeme cíle definovat jako postupné a dílčí. **Dílčí cíle** jsou v podstatě paralelní, jejich důležitost je dána především významem pro dosažení nadřazeného strategického cíle.

2.5.2 Management činností

V rámci sebeřízení je dobré dávat přednost činnostem, které významnou měrou přispívají k naplňování důležitých cílů. Cíle dávají činnostem smysl. Je důležité přemýšlet o tom, jak cílů efektivně dosáhnout. Petr Ferdinand Drucker to vyjádřil slovy „Dělat správné věci je důležitější než dělat věci správně.“¹⁰ Činnosti, které vykonáváme pravidelně je možné dělit na ty, které nám pomáhají při dosahování stanovených cílů a na ty, jež nás od naplnění odvádějí, těch je nutné se postupně zbavovat. Jsou i činnosti, které nemusíme dělat vůbec a ty je dobré delegovat na někoho jiného, využít tak vnější zdroje. Dále činností dělíme z pohledu zda rozhodujícím způsobem napomáhají k plnění stanovených životních cílů a na ty, které přispívají k zachování nebo obnově našich zdrojů.

Při sestavování seznamu činností je dobré sledovat určitá pravidla a řád. Vyhledávat činnosti systematicky např. v průběhu týdne - od pondělí do pátku nebo podle sfér od sebe přes rodinu k práci. Není úplně správné postupovat podle předem stanovených cílů, protože je možné, že nám uniknou činnosti, které s cíli přímo nesouvisí. Uvědomění si těchto činností je důležité, protože sebeřízení se zabývá i tím, co přestat dělat. Monitoring výsledků činností a zpětná vazba je nedílnou součástí sebeřízení.

¹⁰ PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebeovládání*, s. 84.

2.5.3 Management času

Čas je neobnovitelný zdroj. Jedná se o důležitý zdroj, jehož cenu si většinou uvědomíme ve chvíli, kdy ho máme kritický nedostatek. Sebeřízení je možné vnímat i jako odpovědi na otázky, co a proč něco dělat, jak a kdo to bude dělat a kdy se bude činnost vykonávat a zároveň kolik času zabere.

V literatuře o sebeřízení se objevuje termín „**Čtyři generace plánování času**“, jeho autor S.R.Covey vyjadřuje problematiku životního plánování a řízení času jednoduchým konstatováním „Plánujte a jednejte v souladu s prioritami.“¹¹ Pojem **priorita** se v sebeřízení objevuje v souvislosti s plánováním, s naléhavostí cílů a důležitosti činností.

Pro první vlnu nebo jinak řečeno **první generaci řízení času** bylo typické, že lidé využívali poznámek a seznamů úkolů. Ve **druhé generaci řízení času** tak zvané generaci plánovacích kalendářů si do diářů vpisovali kdy se co má stát, byla zde snaha dívat se dopředu a plánovat si nastávající události a činnosti. V těchto dvou generacích se objevuje stanovení priorit, určení toho co je pro jedince důležité. **Třetí generace řízení času** je odrazem současného pohledu na řízení času. Je zaměřena především na stanovení cílů krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých. Tyto cíle jsou by měly být v souladu s hodnotami člověka a na jejich dosažení je třeba soustředit čas, úsilí a energii. Součástí této generace je denní plánování, jedná se o přípravu plánu, který je zaměřen na dosažení a uskutečnění těch cílů a činností, které jsou pro jedince nejvýznamnější. Ale zároveň se ukázalo, že plánování a řízení času zaměřené na úsporu vynaloženého času bylo velmi často kontraproduktivní. Lidé si uvědomili, že metody řízení času a plánování do detailů je svazuje a vlastně omezuje. **Čtvrtá generace řízení času** je v mnoha směrech od předchozích odlišná, vychází z myšlenky, že cílem není plánovat a řídit čas, ale je nutné řídit sami sebe, zkvalitňovat vztahy a dosahovat výsledků. Základní myšlenku čtvrté generace řízení času ukazuje následující matice. Tato matice vychází z představy, že v podstatě využíváme čas jedním

¹¹ COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změň váš život*, s. 142-144.

ze čtyř způsobů. Matice bere v úvahu dva faktory, které určují naše činnosti - naléhavost a důležitost. Naléhavost znamená, že činnost vyžaduje naši okamžitou pozornost a důležitost se vztahuje především k výsledkům, pokud se jedná o něco důležitého, pomáhá nám to realizovat naše poslání, hodnoty a cíle s vysokou prioritou. Pokud není jasná představa o tom, co je důležité, čeho se chce v životě dosáhnout, po té se pozornost člověka velmi lehce odvrátí od těchto důležitých věcí a zaměří se pouze na to, co je naléhavé.

Tabulka č. 2

Matice plánování času¹²

	naléhavé	nenaléhavé
důležité	I Činnosti: Krize Neodkladné problémy Projekty s pevně stanovenými termíny	II Činnosti: Prevence, činnosti PS Vytváření vztahů Rozpoznání nových příležitostí Plánování, odpočinek
nedůležité	III Činnosti: Vyušení, některé telefonické hovory Některá dokumentace, některé zprávy Některé porady Nejbližší, naléhavé záležitosti Oblíbené činnosti	IV Činnosti: Běžné záležitosti, pracovní zaneprázdnění Některá korespondence Některé telefonické hovory Zbytečné věci Příjemné činnosti

Management času - time management je v podstatě soubor postupů, doporučení a také nástrojů pro plánování času, základním důvodem je zvýšení efektivity využití času. Jedná se o širokou škálu činností mezi které zahrnujeme plánování, přidělování, stanovení cílů, delegování, analýzu stráveného času, monitorování a stanovení priorit. Stanovení priorit je možné

¹² COVEY, S. R. 7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změní váš život, s. 145.

nazvat hospodařením s časem. Pokud chceme lépe hospodařit s časem je nutné analyzovat současné využití času a volit efektivnější metody práce.¹³

Za základní problémy v oblasti time managementu jsou považovány především neschopnost určit priority, neefektivní delegování, nedostatek sebedisciplíny, naprostá absence nebo nesprávné plánování, neschopnost říci „NE“, snaha vše zvládnout, odkládání práce na později a v neposlední řadě i svolávání nepotřebných porad.

John Adair stanovil deset principů time managementu na základě, kterých je možné lépe využívat čas - vypěstovat si svůj vlastní smysl pro čas, - určit si dlouhodobé cíle, - vytvořit střednědobé plány, - naplánovat si den, - využívat svůj čas co nejlépe, - uspořádat si administrativu, - zorganizovat si schůze, - využívat „vázaný“ čas, - pečovat o své zdraví a efektivně delegovat.

Mezi základní techniky řízení času patří **Paterův princip**. Paterova analýza je založena na tom, že 80% činností - úloh může být ukončeno v 20% času, který máme k dispozici. Ovšem zbývajících 20% činností - úloh bude trvat 80% času. Tento princip je založen na rozdělení činností - úloh do dvou skupin a je důležité si uvědomit, že činnostem - úlohám v první skupině je potřeba přiřadit vyšší prioritu. Paterův princip je možné použít i ke zvýšení produktivity.

Správné hospodaření s časem je způsob, jak je možné předcházet **syndromu vyhoření**, který nám signalizuje např. klesající pracovní výkon, pocity vyčerpanosti, celková únava. Všechny hlavní složky syndromu vyhoření vycházející z chronického stresu. Syndrom vyhoření - vyhasnutí, vyhaslosti nebo vyprahlosti je výsledkem procesu, v němž lidé velice intenzivně zaujatí daným úkolem ztrácejí své nadšení. Samotné vyhoření je následek dlouhodobého pozvolného procesu, který má tyto fáze:

- nadšení - nástup do zaměstnání, často nerealistické ideály a ideje
- stagnace - poznání reálných možností, následné slevování z cílů, snaha není dostatečně ohodnocena, jedná se o tzv. podhoubí pro vznik syndrom vyhoření

¹³ Dostupné na WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Time_management/

- frustrace - zamýšlení se nad smyslem práce, jeho práce začíná ztrácet systém, pocit, že nic nestíhá, problémy v pracovních vztazích, emoční a fyzické potíže

- apatie - děláni jen nejnütnějších věcí - výsledkem je chaotické jednání, vyhýbání se výzvám, vyskytují se symptomy neurózy, reakce na frustraci

- intervence - ztráta veškerého nadšení, převládá únava, zklamání a úplné vyčerpání, pouhá přítomnost druhých lidí jedince dráždí, nutný jakýkoliv zásah druhých k přerušeni apatie, dobrá konzultace s lékařem.

Při prevenci je důležitý vlastní postoj člověka k práci, důležitý okamžik hraje sociální opora, jejímiž hlavními zdroji jsou rodina, kolegové v práci, přátelé, zájmy a koníčky. Zabránění vyhoření může na pomoc přestat pracovat jako počítač, přestat vydávat ze sebe co nejvíc, vytvořit si rituály /vyhrazený čas pouze pro určité úkoly/. Nejeftektivnější je cesta v obnově sil fyzických, sociálních, mentálních a duchovních.

Syndrom vyhoření nejčastěji postihuje lidí z tzv. pomáhajících profesí - lékaře, zdravotní sestry, učitele, psychology a sociální pracovníky.

2.6 Seberízení a sedm návyků skutečně efektivních lidí

Pravidelné a průběžné opakování řady každodenních situací dává životu jistý rytmus a umožňuje lidem, aby si tyto opakované činnosti zautomatizovali. Každý rozumný člověk chce žít ve shodě se sebou samým a i se svým okolím a zároveň jít vzestupnou cestou života, včetně pozornosti, kterou věnuje svému fyzickému a duševnímu zdraví. Jako příklad určité, velmi dobře formulované životní cesty lze uvést koncepci S. R. Coveye, který ji formuloval jako **sedm návyků skutečně efektivních lidí**.¹⁴

Čím jsou větší změny, které je potřeba zvládnout a čím náročnější úkoly stojí před námi, tím relevantnější jsou návyky. Jestliže se mají uskutečnit naše přání a tužby a pokud je touha zvládnout obtížné úkoly, je nutné rozpoznat a využít principy a přirozené zákony, jejichž působení podléhají výsledky,

¹⁴ BEDRNOVÁ, E., a kol. *Duševní hygiena a seberízení* s. 142.

kterých má být dosaženo. V průběhu osvojování sedmi návyků je možné se každodenně setkávat i s několika problémy - strachem a nejistotou, s pocitem „chci to teď“, s obviňováním a sváděním viny, s beznadějí, s nedostatkem rovnováhy, s otázkou „co mi to přinese?“, s touhou být chápán, s konflikty a odlišnostmi a v neposlední řadě s osobní stagnací.¹⁵

Autor označuje paradigma jako individuální způsob pohledu na skutečnosti, který má pro její interpretaci a následující jednání jedince ve vztahu k ní určující význam.¹⁶ Návyky je možné definovat jako průnik znalostí, schopností a tužeb. Znalost - znamená vědět co dělat a také proč to dělat. Mít schopnost znamená umět to udělat a touha je motivace k tomu chtít to udělat. Aby se mohl vytvořit návyk, je nutná přítomnost všech tří uvedených složek.¹⁷

Tabulka č. 3

Sedm návyků skutečně efektivních lidí¹⁸

I.	soukromé vítězství	Návyky - bud'te proaktivní začínajte s myšlenkou na konec to nejdůležitější dávejte na první místo
II.	veřejné vítězství	myslete způsobem výhra/výhra nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopení vytvářejte synergii
III.	obnova sil	ostřete pilu

Návyky -

bud'te proaktivní - znamená převzít odpovědnost za vlastní život, naše chování není výsledkem životních podmínek, ale odvíjí se od našich rozhodnutí,

¹⁵ COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změni váš život* s. 9-13.

¹⁶ BEDRNOVÁ, E., a kol. *Duševní hygiena a sebeřízení* s. 142.

¹⁷ COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změni váš život* s. 47.

¹⁸ COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*, s. 5-6.

proaktivní lidé se řídí hodnotami, o nichž uvažovali, vybrali si je za své a přijali je.

začínajte s myšlenkou na koniec - znamená mít jasnou představu cíle, vědět, kam směřujeme, nejprve si stanovit cíl a po té strategii, jak cíle dosáhnout
to nejdůležitější dávejte na první místo - znamená především efektivně řídit, vědět, co je nejdůležitější a to dávat na první místo, plánovat a jednat v souladu s prioritami

myslete způsobem výhra/výhra - je životním postojem, filosofií lidských interakcí, člověk se zaměřuje na hledání vzájemně prospěšných řešení a ty jsou po té prospěšné pro všechny zúčastněné.

nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni - vědět, jak docílit, aby nás druhá strana pochopila, snaha pochopit vyžaduje velkou ohleduplnost a snaha být pochopen vyžaduje odvahu.

vytvářejte synergii - synergie znamená, že celek je víc než součet jeho jednotlivých částí, přičemž mezi částmi existují určité vztahy, tyto vztahy představují katalyzátor, který posiluje a sjednocuje jednotlivé části a činí tak celek velmi zajímavý.

ostřete pilu - jedná se osobní produkční schopnosti, o uchování a rozvíjení největšího aktiva, které máme - sebe - sama, o obnovu lidské podstaty - fyzickou, duchovní, mentální a společenskou - citovou.

3. Delegování

3.1 Pojetí a cíle delegování

Delegování je jednou ze základních technik řízení, která umožňuje manažerům se plně soustředit na plnění podstatných úkolů, jež jsou od nich očekávány. Delegování usnadňuje efektivní využívání času a pomocí technik vedení lidí následně zvyšovat výkonnost pracovníků. Delegování vyžaduje odvahu, ale i dovednost. Delegovat se každý manažer musí učit.¹⁹ Delegovány jsou jednotlivé prvky: činnosti - úkoly, pravomoc a odpovědnost.

Hlavním cílem delegování je jednoznačně růst efektivity práce. Cesta k tomuto cíli vede přes naplňování **dílčích cílů** - efektivní využívání času,

¹⁹ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. s. 9.

možnost rozvíjení schopnosti manažera, kladení nových a vyšších nároků na podřízené, diagnostika schopností podřízených, vyjadřování důvěry ve schopnosti podřízených, objektivnost v hodnocení a kontrování, příprava případné personální náhrady, motivace zaměstnanců a také sebediagnostiku, při které si manažer může uvědomit svou potřebu vlastní nenahraditelnosti a nepostradatelnosti.²⁰

3.2 Vztah odpovědnosti a pravomoci

Delegování úkolů nebo činností mimo jiné předpokládá pracovníky vybavit nejen vyšší mírou odpovědnosti, ale také pravomoci. Delegování pravomoci nazýváme zmocnění, jedná se o nejvyšším vyjádření důvěry ve vztahu mezi pracovníkem a jeho nadřízeným.²¹ **Pravomoc** je v podstatě možnost nebo povinnost vykonávat určitou činnost a samostatně o ní i rozhodovat. **Odpovědnost** se vymezuje vůči někomu nebo něčemu a vždy vztahuje k dané pravomoci. Odpovědnost a pravomoc se delegují vždy společně, nelze tedy předat pouze odpovědnost. Delegování odpovědnosti by měla být pro pracovníka odměnou. Vyváženost mezi odpovědností a pravomocí je nezbytná podmínka pro efektivní řízení.

Postup delegování pravomocí má určité zásady a pravidla, lze je znázornit následujícím řetězcem činností:

výběr vhodného pracovníka

vymezení delegované činnosti

stanovení autority, odpovědnosti a trvání delegování

informování týmu o převedení pravomocí na delegovaného

zavedení kontrol a zpětné vazby od delegovaného

vyhodnocení výsledků jeho činnosti²²

²⁰ CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení* s. 14-15.

²¹ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení* s. 317.

²² RYMEŠ, M. *Řízení školy - manažerské dovednosti* .s. 28.

3.3 Výhody a nevýhody delegování pro řídicího i řadového pracovníka

Výhody delegování pro řídicího pracovníka

- směrem k sobě
- přenesení některých činností na jinou osobu
- získání času na jiné úkoly
- vyhnutí se nenahraditelnosti a nepostradatelnosti
- možnost rozvíjení schopností manažera
- směrem k ostatním
- diagnostika podřízených
- častější styk se zaměstnanci
- motivace podřízených a jejich rozvoj
- další možná oblast hodnocení pracovníků
- stálejší pracovní síla

Nevýhody delegování pro řídicího pracovníka

- vyšší nároky na koordinaci činností
- nezkušenost a neznalost delegování
- ztráta času zdlouhavým vysvětlováním náplně činnosti
- nespokojenost s kvalitou odvedené práce
- možná ztráta kontroly z příliš velké delegované pravomoci
- obava ze ztráty vlastní prestiže

Nevýhody - obavy z delegování pro řadového pracovníka

- nechuť - obava přijmout odpovědnost
- obava z přílišné časové náročnosti
- obava z náročnosti - obtížnosti delegované činnosti, úkolu
- strach z možné kritiky
- nechuť řešit další úkoly

Výhody delegování pro řadové pracovníky

- možnost aktivního zapojení do řízení
- motivace pracovníků
- možnost profesionálního růstu - nové oblasti svěřených činností
- rozvoj kompetencí pracovníků

4. Plánování

4.1 Plánování

Plánování je klíčová činnost a představuje jeden z principů práce manažera. Jedná se o aktivitu zaměřenou na budoucí vývoj organizace, která určuje, jak se má dosáhnout stanovených cílů. Všechny plánovací činnosti by měly směřovat k cíli plánování tj. ke splnění určitého úkolu v daném budoucím okamžiku. Plní především tyto funkce:

- směr rozvoje organizace - čeho chce organizace dosáhnout
- zabezpečuje koordinaci - časovou a věcnou

Pokud jsou definované cíle a ujasněné priority je čas začít plánovat.²³

4.2 Plán

Plánování je v podstatě tvorba **plánu** - určení cesty k dosažení stanovených cílů. Při tvorbě plánu je potřeba si odpovědět na tyto otázky - Proč?, Kdy?, Co?, Jak?, Kde? a Kdo?²⁴

Prvořadé při sestavování plánu je určení cílů - jasná konkretizovaná představa budoucího stavu. Cíle by měly odpovídat prioritám, měly by být měřitelné a přiměřené. Plán by měl přesně stanovit:

- aktivity, kterými se bude naplňovat cíl
- zdroje, které jsou k dispozici - lidské, materiální, finanční, technické a informace
- harmonogram realizace dílčích cílů, termíny plnění a odpovědnost za realizaci plánu

²³ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*, s. 49.

²⁴ ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*, s. 94.

Důležitými kroky při tvorbě plánu je hledání alternativ, konzultace s ostatními, aktivní podpora nových nápadů, zapracování připomínek, uvědomění si možnosti nahodilých událostí a sestavení definitivní podoby plánu.

4.3 Členění plánů

dle časového hlediska

- krátkodobé - 1 rok a méně - týdenní, měsíční
- střednědobé - 1- 5 let
- dlouhodobé - 5 a více let

dle úrovně rozhodovacího procesu

- operativní - sestavovány čtvrtletně
- taktické - sestavovány přibližně na jeden rok, směřují k naplnění strategických cílů
- strategické - představují záměry celé organizace jako celku

dle věcné náplně

- finanční
- personální
- investiční
- výrobní - oblast školství - vzdělávací proces
- výzkum a vývoj

dle účelu

- nástroj pro řízení - delegace pravomocí, koordinace činností
- podnikatelské plány

5. Vzdělávání ředitelů

Kapitola vzdělávání ředitelů je v této práci zařazena především z důvodu, že vzdělávání přispívá k rozvoji sebeřízení a následnému, postupnému odstraňování problémů v této oblasti. Ředitel má dle zákona získat znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol. Tuto podmínku mohou ředitelé naplnit studiem akreditovaného vzdělávacího programu

v oboru Školský management nebo Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky. V průběhu studia výše uvedených možností studia, které obsahuje mimo jiné i oblasti sebeřízení - stanovení priorit, stanovení a rozvoji silných stránek, srovnání vnitřních hodnot, osobní analýze, stanovení cíle a strategie, rozvoji kompetencí - sebeřízení, plánování času a delegování a v neposlední řadě - zásadám obnovy sil a předcházení syndromu vyhoření.

5.1 Studium pro ředitele škol a školských zařízení

Bezpodmínečný předpoklad k vykonávání funkce ředitele školy je studium pro ředitele škol a školských zařízení. Tato podmínka vychází z § 5 - studium pro ředitele škol a školských zařízení, systému pedagogických vyhlášky č. 317/2005 Sb.²⁵ o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Vyhláška č.317/2005 Sb., je v návaznosti na zákon č. 563/2004 Sb.,²⁶ o pedagogických pracovnících, § 5 odst. 2, který stanoví, že ředitelem školy může být jen, ten kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci ředitele školy, získal znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst.4 písm.a. Z výše uvedeného a na základě § 166 zákona č. 561/2004 Sb.,²⁷ zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen „školský zákon“) vyplývá, že zřizovatel odvolá ředitele, který nesplnil tento nezbytný předpoklad pro výkon funkce ředitele školy.

Tuto podmínku splňují absolventi akreditovaného vysokoškolského vzdělávacího programu v oboru Školský management - bakalářské studium a absolventi Studia pro vedoucí pedagogické pracovníky, které je zakotveno ve vyhlášce č.317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.

²⁵ Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků

²⁶ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

²⁷ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání („školský zákon“)

5.2 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Pedagogičtí pracovníci mají zákonem danou povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci, po dobu výkonu své pedagogické činnosti. Ředitel školy organizuje další vzdělávání pedagogických pracovníků podle předem stanoveného plánu dalšího vzdělávání. Toto další vzdělávání pedagogických pracovníků se může uskutečňovat i v zařízeních dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na základě akreditace udělené ministerstvem.

Ředitel školy může využívat v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků široké nabídky seminářů např. z oblastí - managementu, managementu - cílů, činností a času, syndromu vyhoření, sebeřízení a správných návyků, delegování - odpovědnosti, pravomoci a činnosti, personalistiky, plánování, legislativy, účetnictví, strategie řízení mateřské školy, evaluace, tvorby a aktualizace ŠVP.

Instituce pro další vzdělávání pedagogických pracovníků:

- NIDV - Národní institut pro další vzdělávání - www.nidv.cz
- Vzdělávací institut Středočeského kraje - www.visk.cz
- Portál, s.r.o. - www.portal.cz
- ANAG, spol. s r.o. - www.anag.cz
- o. s. PAU - www.pau.cz
- RESK software, s.r.o. - www.resk.cz
- PARIS - vzdělávací agentura - www.paris-karvina.cz

6. Ředitelka mateřské školy

Základním legislativním pramenem pro vymezení pravomocí ředitele školy a školského zařízení je **zákon č.561/2004 Sb.**,²⁸ „školský zákon“.

V § 164 odst. 1 jsou uvedeny pravomoci ředitele:

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

²⁸ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání („školský zákon“)

- odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v §3,
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

Povinnosti ředitele školy a školského zařízení, které zřizuje stát, obec nebo svazek obcí stanoví § 165 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb. - „školský zákon“:

- stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení
- odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny
- předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem.

Ředitel školy vykonává svoji roli v souladu se **zákonem č. 262/2006 Sb.**,²⁹ zákoník práce a ten určuje ředitele na pozici zaměstnavatele.

²⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele školy je zakotven v příloze k **nařízení vlády č. 75/2005 Sb.**,³⁰ o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti je přímo úměrný počtu tříd, oddělení, studijních skupin, kurzů, výchovných skupin nebo dětí, žáků a studentů ve škole.

Tabulka č. 4

Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti - mateřská škola

Mateřská škola	Počet tříd	Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti
ředitel	1	24 hod.
	2	21 hod.
	3 až 4	18 hod.
	5 až 6	16 hod.
	7 a více	13 hod.
Ředitel mateřské školy s internátním provozem	1	16 hod.
	2	14 hod.
	3 a více	12 hod.
Ředitel mateřské školy s internátním (nepřetržitým) provozem nebo mateřské školy i internátním provozem a se speciálním pedagogickým centrem		5 hod.

³⁰ Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

Empirická část

7. Stanovení cíle výzkumu

Ve výzkumné části bakalářské práce bylo hlavním cílem zjistit a posoudit nejčastější problémy vyskytující se v oblasti sebeřízení začínající ředitelky mateřské školy. Bakalářská práce má za úkol analyzovat problematiku sebeřízení ředitelek v prvním roce vedení mateřské školy a nastínit optimální možnosti jejich redukce či odstranění.

7.1 Formulace tvrzení

Na základě prostudování dostupné literatury, která se zabývá danou problematikou, byla vytyčena následující tvrzení. Níže uvedená tvrzení budou na základě výsledků šetření označena za pravdivá či nepravdivá.

Tvrzení č. 1

Ředitelka se v prvním roce vedení mateřské školy nejčastěji potýká s problémy v oblasti sebeřízení.

Tvrzení č. 2

Největší nedostatek ve výkonu funkce ředitelky mateřské školy je v delegování činností, pravomocí a odpovědnosti v prvním roce vedení mateřské školy.

Tvrzení č. 3

Nesprávné stanovení priorit ředitelky mateřské školy způsobuje nárůst času nepřímé pedagogické činnosti.

Tvrzení č. 4

Odstranění problémů ředitelky mateřské školy v oblasti sebeřízení vyřeší sebevzdělání.

7.2 Použité výzkumné metody, techniky a postupy

V empirické části bakalářské práce byla použita metoda výzkumu dotazováním. Anonymní dotazník byl zvolen jako nástroj průzkumu z důvodu zjištění co nejpravdivějších a nejobjektivnějších odpovědí. Před vlastním sběrem dat byla provedena pilotáž - předběžné ověření dotazníku v praxi z důvodu ověření srozumitelnosti a jednoznačnosti daných otázek. Tohoto ověření se zúčastnila skupina deseti oslovených respondentů.

V průběhu dotazování jsou pokládány otázky vybraným respondentům, z jejich odpovědí jsou získávány základní údaje potřebné pro výzkum. Při dotazování se rozlišují tyto techniky: dotazování - telefonické, osobní, písemné a elektronické. V této bakalářské práci bylo využito techniky elektronického dotazování, především z důvodu snadného a rychlého vyplnění daných otázek. Dotazník byl zpřístupněn k elektronickému vyplnění na webové adrese: <http://karierni-rust-a-dalsi-vzdela.vyplnto.cz/>.

Prostřednictvím elektronické žádosti bylo osloveno 109 ředitelk mateřských škol, které se nachází na území hlavního města Prahy. Vyplněných dotazníků se vrátilo 63.

Dotazník byl doplněn průvodním dopisem, ve kterém byl vysvětlen cíl a smysl dotazování, pokyny pro vyplňování, termín, do kterého je možné dotazník vyplnit, informace o zachování anonymity respondenta a poskytnutých informací. V závěru dotazníku bylo poděkování respondentovi za vyplnění a spolupráci.

Dotazník splňoval tyto zásady:

- otázky byly voleny tak, aby postihovaly cíl výzkumu
- formulace otázek byla stručná a výstižná, nepřipouštěla různý výklad
- otázky neobsahovaly neznámé pojmy a nezasahovaly do soukromí respondentů
- dotazník byl sestaven tak, aby vyplnění dotazníků bylo časově úměrné.

U dotazníků bylo použito devatenáct položek, všechny byly povinné. Deset otázek bylo uzavřených, kde si respondent mohl vybírat z omezeného počtu variant nabízených odpovědí, osm otázek bylo polootevřených, zde bylo možné volit některou z daných alternativ,

ale byla možnost i vlastní odpovědi. Jedna otázka byla postavena tak, že respondent řadil nabízené možnosti podle svých zkušeností a dle důležitosti. Získaná data z výzkumu byla dále statisticky zpracována a doplněna grafy. Výsledky byly vyjádřeny procentuálně, zaokrouhleny na celé číslo a analyzovány věcnou interpretací. V závěru byla tvrzení označena za pravdivá či nepravdivá.

7.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Název dotazníku: Sebeřízení začínající ředitelky mateřské školy

Dotazník zpřístupněn na: <http://karierni-rust-a-dalsi-vzdela.vyplnto.cz/>

Autor výzkumu: Eva Vlastníková

Doba šetření: 11. 01. 2012 - 20. 01. 2012

Délka výzkumu: 213 hodin

Průměrná doba vyplňování: 00.07:06

Počet otázek: 19

Zobrazení otázek: celý dotazník najednou

Výběrový soubor výzkum: byly osloveny začínající ředitelky mateřských škol, které jsou ve funkci ředitelky školy 0 - 3 roky, jejichž mateřská škola má tři a více tříd a jejichž mateřská škola má sídlo na území hlavního města Prahy

Dotazník je součástí přílohy této práce.

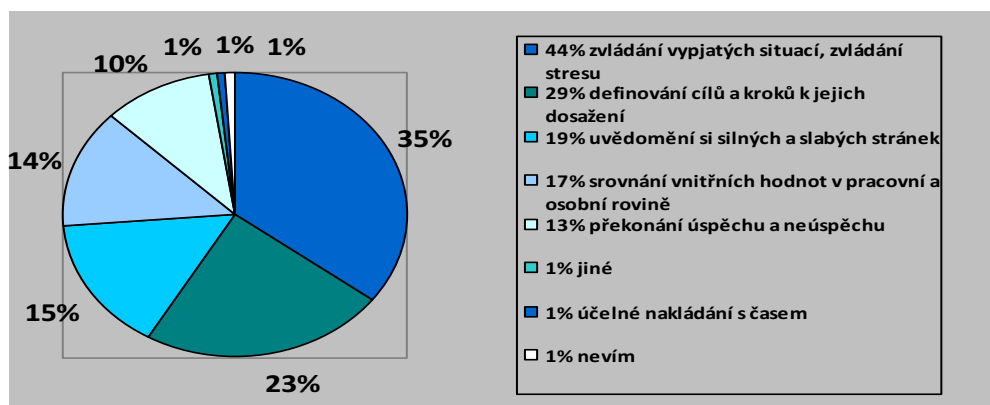
7.4 Analýza výsledků

1. Které z oblastí sebeřízení Vám činily největší problémy?

- seznam - alespoň jedna, možnost více odpovědí, vlastní odpověď

Odpověď	počet	lokálně	globálně
zvládání vypjatých situací, zvládání stresu	28	44%	44%
definování cílů a kroků k jejich dosažení	18	29%	29%
uvědomění si silných a slabých stránek	12	19%	19%
srovnání vnitřních hodnot v pracovní a osobní rovině	11	17%	17%
překonávání úspěchu a neúspěchu	8	13%	13%
jiné - vlastní odpověď			
oddělit pedagogickou práci od ředitelské	1	1%	1%
účelné nakládání s časem	1	1%	1%
nevím	1	1%	1%

Graf č. 1: Největší problémy v oblasti sebeřízení



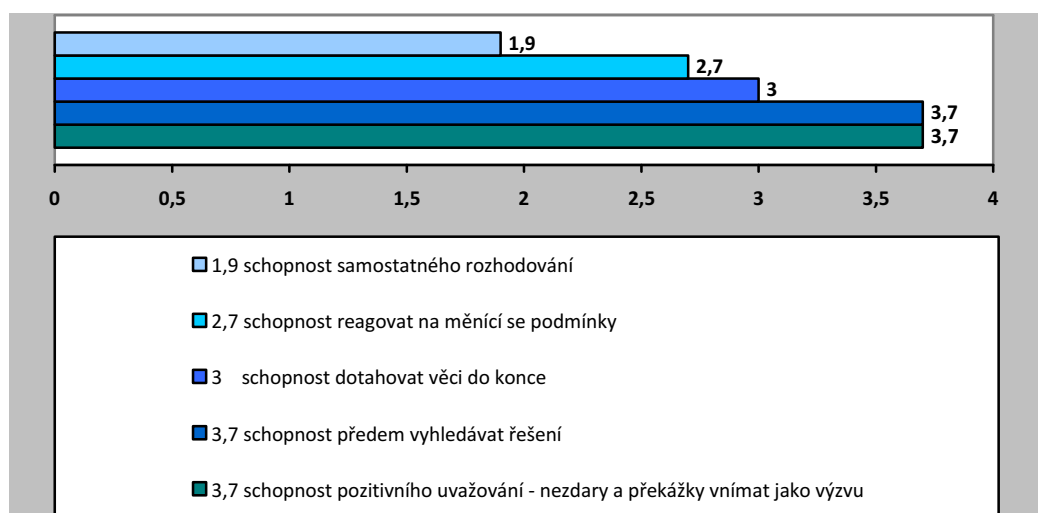
Vzorek ředitelek účastnících se výzkumu měl dobrou vypovídající hodnotu. Třetina z nich využila možnosti volby více odpovědí. Z výsledků je patrné, že ředitelky se potýkají především se zvládáním vypjatých a stresových situací. Tuto možnost zvolilo 44% respondentů. Za závažné problémy považují respondenti definování cílů a jejich naplňování - 29% dotázaných, 29% a také srovnávání vnitřních hodnot v pracovní a osobní rovině - 19% oslovených ředitelek. Možnost vlastní odpovědi využily 3 ředitelky.

2. Na základě vlastní zkušenosti seřad'te schopnosti, které Vám nejvíce pomohly zvládnout roli ředitele MŠ.

- seřazení možností dle důležitosti - 1. nejdůležitější - 5. nejméně důležitá

Odpověď	Průměrné pořadí
schopnost samostatného rozhodování	1,9
schopnost reagovat na měnící se podmínky	2,7
schopnost dotahovat věci do konce	3,0
schopnost předem vyhledávat řešení	3,7
schopnost pozitivního uvažování - nezdary a překážky vnímat jako výzvu	3,7

Graf č. 2: Schopnosti důležité pro zvládnání role ředitele MŠ



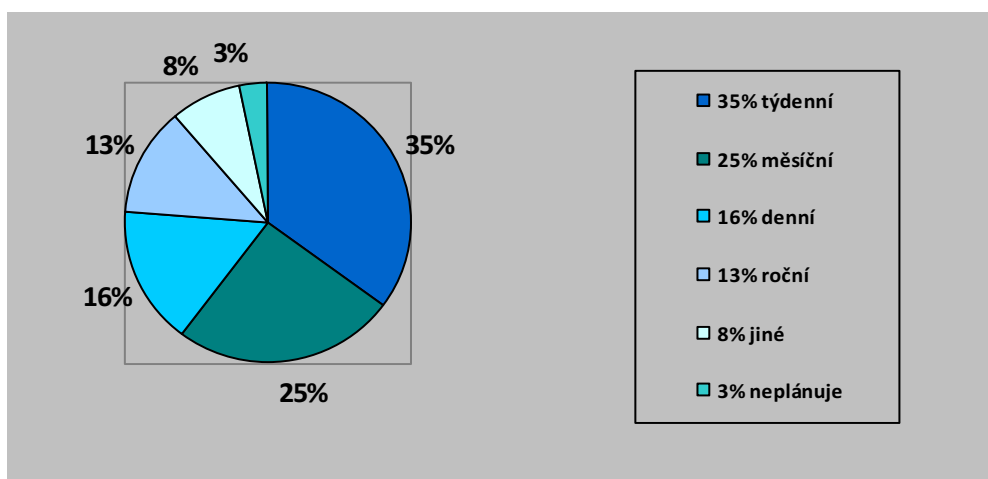
Většina respondentek v počtu 49, vyhodnotila schopnost samostatného rozhodování za nejdůležitější, 26 ředitelek řadí schopnost reagovat na měnící se podmínky na druhé místo a za třetí důležitou schopnost považují schopnost dotahovat věci do konce. Schopnost předem vyhledávat řešení považuje 20 ředitelek za méně důležitou a za nejméně důležitou vidí 28 respondentek schopnost pozitivního uvažování. Analýza nám ukazuje velkou nezastupitelnost samostatného rozhodování a okamžité reakce na velmi často se měnící podmínky.

3. Jaký způsob plánování jste upřednostňovala?

- seznam - právě jedna - vlastní odpověď

Odpověď	počet	lokálně	globálně
Týdenní	22	35%	35%
Měsíční	16	25%	25%
Denní	10	16%	16%
Roční	8	13%	13%
jiné - vlastní odpověď kombinaci všech uvedených	5	8%	8%
Neplánuje	2	3%	3%

Graf č. 3: Způsob plánování



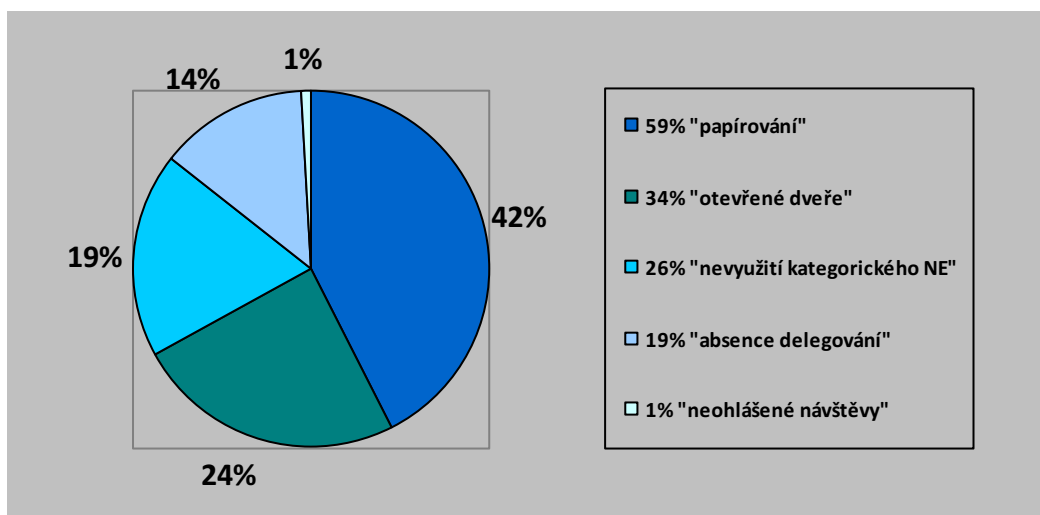
Z výzkumu jednoznačně vyplývá důležitost plánování. Oslovené respondentky nejčastěji využívají způsob týdenního a měsíčního plánování - 38 ředitele (60%) ze zkoumaného vzorku. Kratší časový úsek pro plánování je v určité závislosti na často měnící se situace a podmínky v mateřských školách. Sedm ředitelek využilo možnosti vlastní odpovědi - velmi zajímavý způsob plánování je kombinace několika druhů, ale překvapující je zjištění, že 2 oslovené respondentky neplánují své činnosti.

4. Největší zloděj vašeho času?

- seznam - alespoň jedna, možnost více odpovědí, vlastní odpověď

Odpověď	počet	lokálně	globálně
„papírování“	37	59%	59%
„otevřené dveře“	21	34%	34%
„nevyužití kategorického NE“	16	26%	26%
„absence delegování“	12	19%	19%
jiné - vlastní odpověď „neohlášené návštěvy“	1	1%	1%

Graf č. 4: „Zloději času“



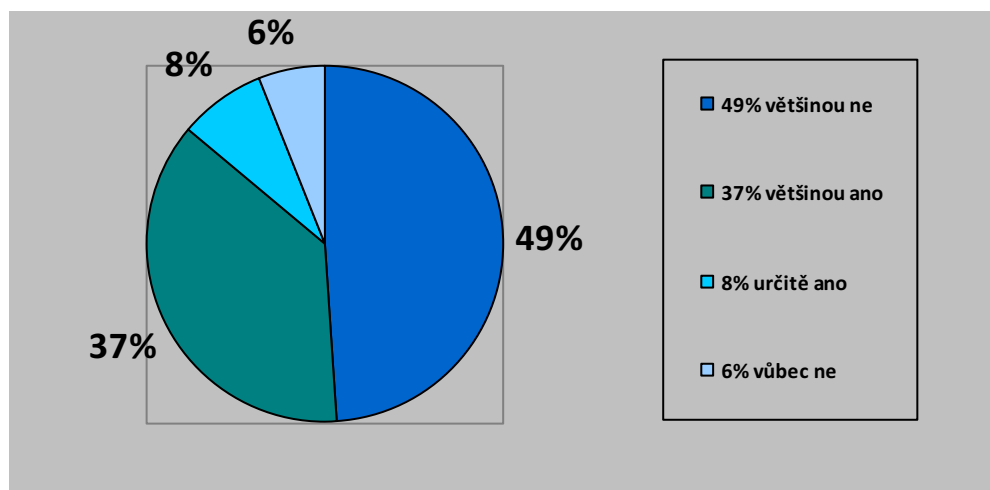
Odpovědi respondentek vyjádřily, že největším zlodějem času ředitelek mateřských škol je „papírování“ - 37 oslovených (59%), „otevřené dveře“ označilo 21 (34%) ředitelek za zloděje času, 16 respondentek (26%) označuje z a ztrátu času „ nevyužití kategorického NE“ a 12 dotazovaných (19%) vidí ztrátu času v „absenci delegování“. Z této části výzkumu vyplývá, že téměř 93% dotazovaných přichází o čas „papírováním“ a „otevřenými dveřmi“. Jedna respondentka považuje za problematické i neohlášené návštěvy.

5. Při plánování jste vycházela z vyváženého rozložení času mezi práci, rodinu, osobní záliby a odpočinek?

- seznam - právě jedna

Odpověď	počet	lokálně	globálně
většinou ne	31	49%	49%
většinou ano	23	37%	37%
určitě ano	5	8%	8%
vůbec ne	4	6%	6%

Graf č. 5: Vyvážené rozložení času - ovlivňující faktor při plánování



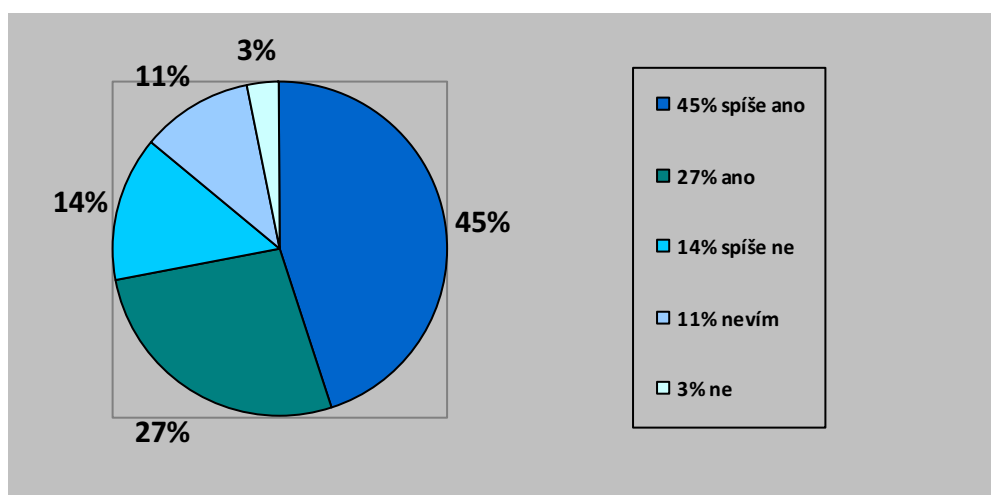
Ze zkoumaného vzorku odpovědělo 31 respondentek (49%), že většinou při plánování nevycházely z vyváženého rozložení času a 4 respondentky (6%) vůbec nevychází z vyváženého rozložení času. Seskupíme-li kladné odpovědi, zjistíme, že 28 oslovených (45%) vychází při plánování z vyváženého rozložení času mezi práci, rodinu, osobní záliby a odpočinek. Více jak polovina ředitelky školy neuvažuje při plánování zdárného zvládnutí jejich povinností o vyváženém rozložení času.

6. Chápala jste delegování jako zdroj vlastního času?

- seznam - právě jedna

Odpověď	počet	lokálně	globálně
spíše ano	28	45%	45%
Ano	17	27%	27%
spíše ne	9	14%	14%
Nevím	7	11%	11%
Ne	2	3%	3%

Graf č. 6: Delegování jako zdroj vlastního času



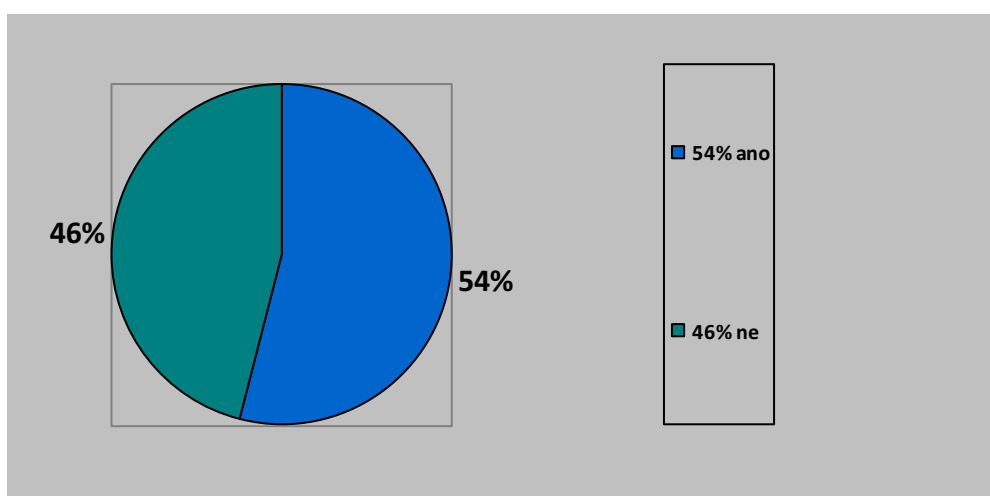
Po seskupení kladných odpovědí, zjistíme, že 45 oslovených ředitelek (72%) chápalo delegování jako zdroj vlastního času, který mohly věnovat např. organizaci pedagogické práci nebo administrativním činnostem. V součtu 18 ředitelek (28%) odpovědělo záporně, že spíše ne nebo, že vůbec nechápou delegování jako zdroj vlastního času. 7 respondentek využilo možnosti odpovědi - nevím. Z průzkumu vyplývá, že většina ředitelek škol považuje delegování za důležitou činnost.

7. Využila jste delegování v krátké době po nástupu do funkce ředitelky?

- ano - ne

Odpověď	počet	lokálně	globálně
Ano	34	54%	54%
Ne	29	46%	46%

Graf č. 7: Využití delegování v krátké době po nástupu do funkce ředitelky



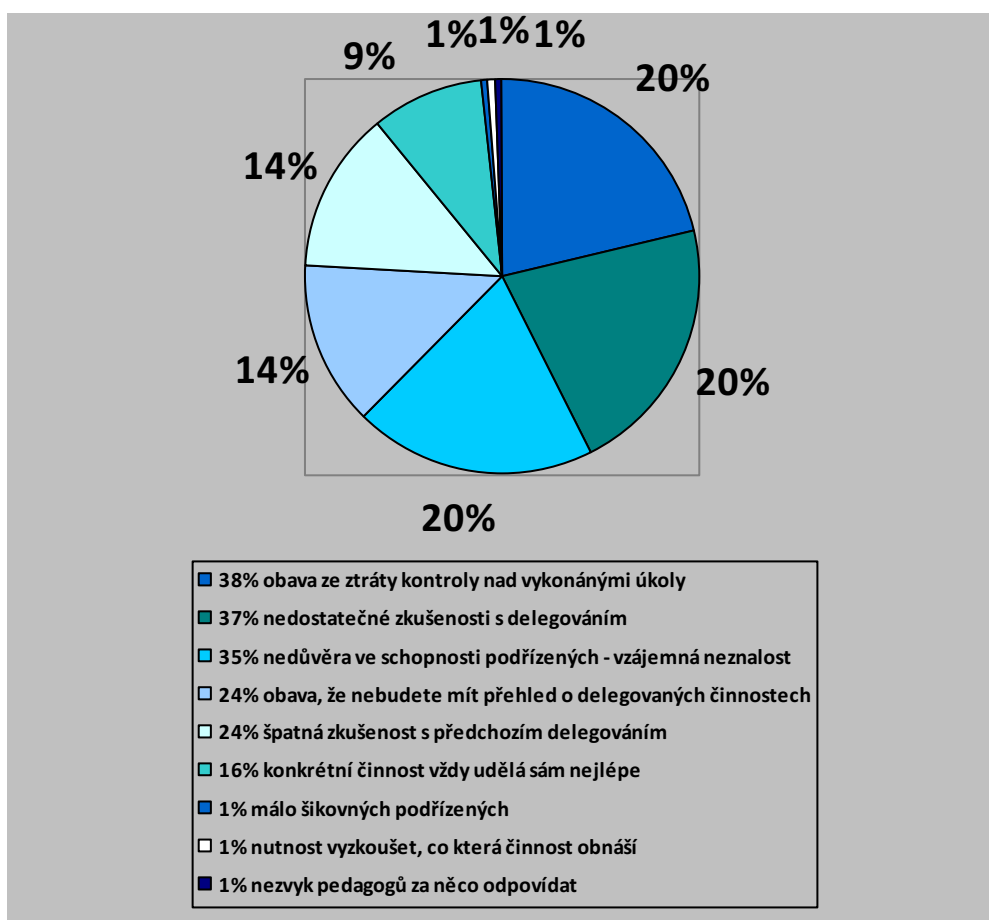
V této části průzkumu se 54% ředitelek vyjádřilo kladně, že delegování využilo v krátké době po svém nástupu do funkce a menší polovina, t.j. 46% oslovených respondentek, nevyužila delegování vůbec. To ukazuje, že skoro polovina ředitelek mateřských škol nedelegovala činnosti a pravomoci v krátké době po nástupu do své funkce ředitelky. Důvody nedelegování jsou uvedeny v následujících částech výzkumu.

8. Z vaší zkušenosti je nedostatečné delegování důsledkem těchto zkušeností - důvody z pohledu ředitele

- seznam - alespoň jedna, možnost více odpovědí, vlastní odpověď

Odpověď	počet	lokálně	globálně
obava ze ztráty kontroly nad vykonávanými úkoly	24	38%	38%
nedostatečné zkušenosti s delegováním	23	37%	37%
nedůvěra ve schopnosti podřízených - vzájemná neznalost	22	35%	35%
obava, že nebudete mít přehled o delegovaných činnostech	15	24%	24%
špatná zkušenost s předchozím delegováním	15	24%	24%
konkrétní činnost vždy udělá sám nejlépe	10	16%	16%
jiné - vlastní odpověď málo šikovných podřízených	1	1%	1%
nutnost vyzkoušet, co která činnost obnáší	1	1%	1%
nezvyk pedagogů za něco odpovídat	1	1%	1%

Graf č. 8: Zkušenosti nedostatečného delegování - důvody ředitele



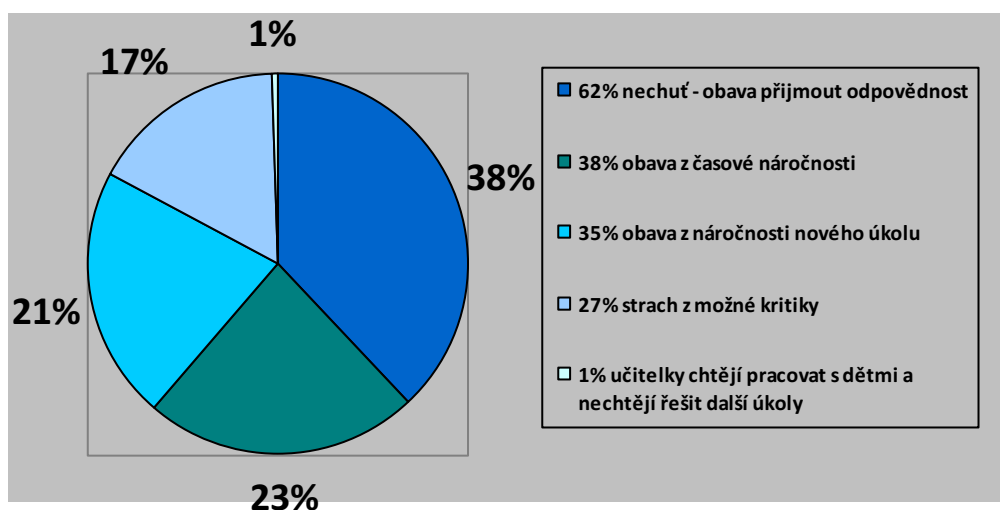
69 respondentek uvedlo z pohledu ředitele jako důvody nedostatečného delegování tyto záporné zkušenosti: obavy ze ztráty kontroly nad vykonávanými úkoly, nedostatečnými zkušenostmi s delegováním a nedůvěrou ve schopnosti podřízených. 40 oslovených ředitelek vidí ze svého pohledu důvody nedostatečného delegování v obavách ze ztráty přehledu o delegovaných činnostech, ve špatných zkušenostech s předchozím delegováním a ve zjištění, že konkrétní činnost si vždy nejlépe udělá ředitelka sama. V možnosti vlastní odpovědi se objevily v malé míře další zkušenosti - málo šikovných podřízených, potřeba si vyzkoušet, co která činnost obnáší a nezvyk pedagogů za něco odpovídat. Z průzkumu vyplývá, že většina ředitelek nemá dobré zkušenosti s delegováním v krátké době po nástupu do funkce ředitelky.

9. Z vaší zkušenosti je nedostatečné delegování důsledkem těchto zkušeností - důvody z pohledu podřízených

- seznam - alespoň jedna, možnost více odpovědí, vlastní odpověď

Odpověď	Počet	lokálně	globálně
nechuť - obava přijmout odpovědnost	39	62%	62%
obava z časové náročnosti	24	38%	38%
obava z náročnosti nového úkolu	22	35%	35%
strach z možné kritiky	17	27%	27%
jiné - vlastní odpověď učitelky chtějí pracovat s dětmi a nechtějí řešit další úkoly	1	1%	1%

Graf č. 9: Zkušenosti nedostatečného delegování - důvody - podřízených



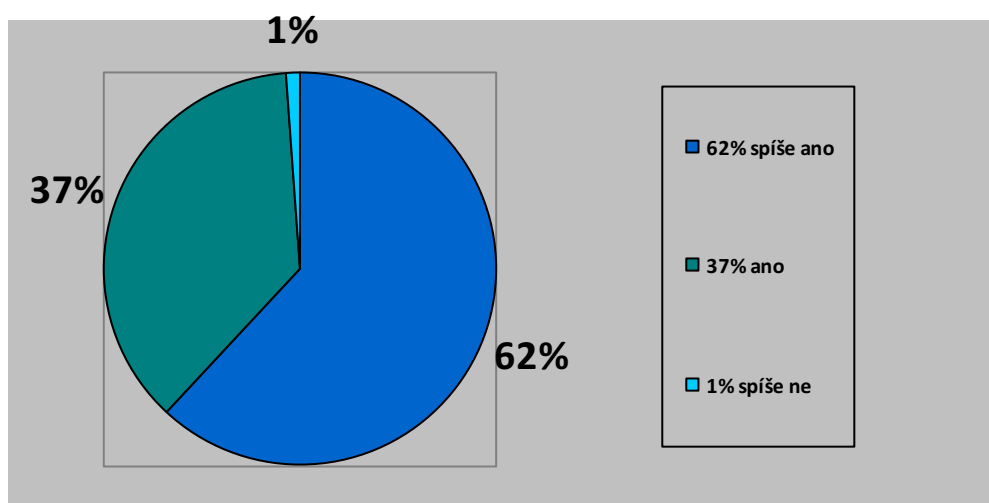
Výsledné odpovědi ředitelk (46 respondentek) ukázaly, že vidí nedostatečné delegování z pohledu svých podřízených především v obavách přijmout odpovědnost, v obavách z časové náročnosti a v obavách z náročnosti nového úkolu. V některých případech je důvodem i strach podřízených z možné kritiky. Ve vlastních odpovědích se objevil i názor, že učitelky chtějí pouze pracovat s dětmi a nechtějí řešit další úkoly. Z výše uvedených důvodů je patrné, že podřízení nemají chuť přijímat delegované činnosti.

10. Měla jste jasně stanovené priority - cíle?

- seznam -právě jedna

Odpověď	Počet	lokálně	globálně
spíše ano	39	62%	62%
ano	23	37%	37%
spíše ne	1	1%	1%

Graf č. 10: Jasně stanovené priority - cíle



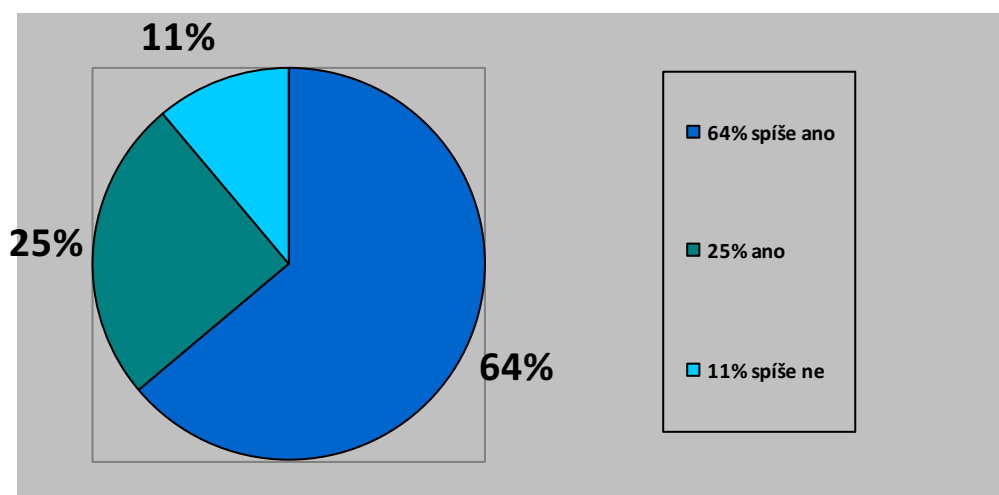
U této otázky se po vyhodnocení dat ukázalo, že 99% oslovených ředitelek měla jasně stanovené priority a pouze 1% respondentek je stanovené neměla. To ukazuje na velmi odpovědný přístup ředitelek k uvědomění si a pojmenování priorit a základních cílů.

11. Měla jste určenou strategii, jak dosáhnout cíle?

- seznam -právě jedna

Odpověď	Počet	lokálně	globálně
spíše ano	40	64%	64%
ano	16	25%	25%
spíše ne	7	11%	11%

Graf č. 11: Určení strategie k dosažení cíle



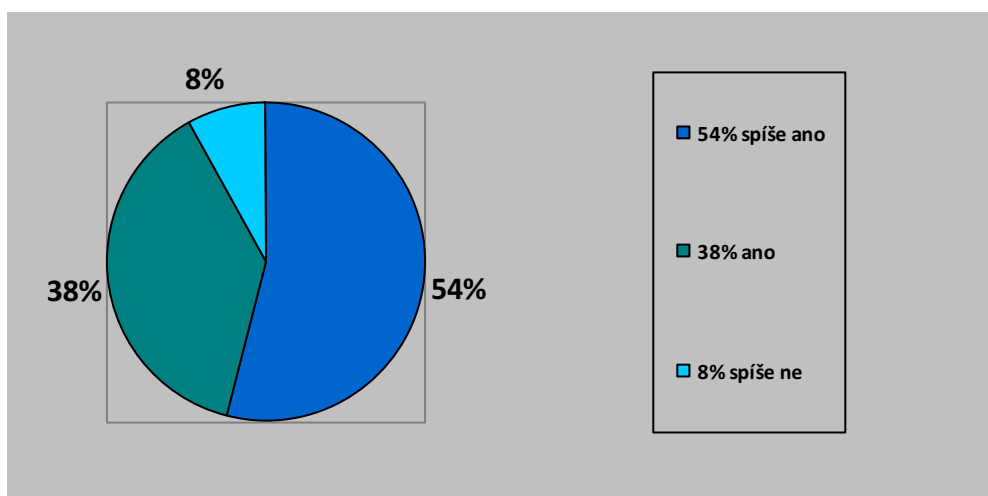
Výzkum ukázal, že 89% respondentek mělo předem stanovenou strategii, jakým způsobem chtějí dosáhnout cílů. Pouze 7 ředitelek (11%) strategii k naplnění cílů neměly. Z výše uvedeného průzkumu je zřejmé, že ředitelky mají velmi odpovědný přístup k plnění stanovených cílů.

12. Rozlišovala jste vždy úkoly z hlediska naléhavosti a důležitosti?

- seznam -právě jedna

Odpověď	Počet	lokálně	globálně
spíše ano	34	54%	54%
Ano	24	38%	38%
spíše ne	5	8%	8%

Graf č. 12: Rozlišení úkolů z hlediska naléhavosti a důležitosti



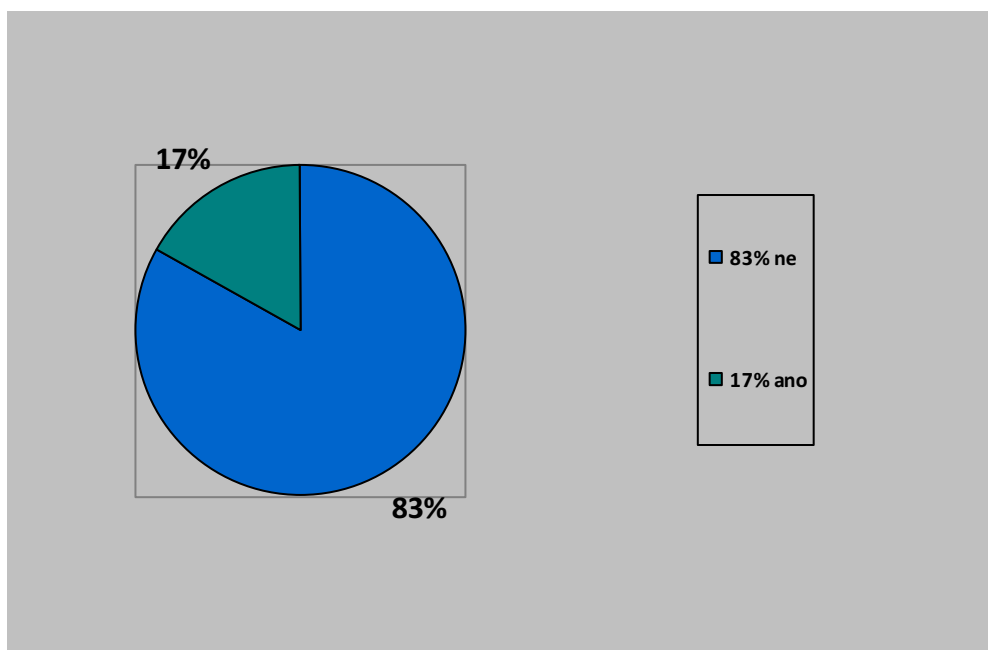
Na základě seskupení kladných odpovědí zjistíme, že 58 respondentek (92%) rozlišovalo vždy stanovené úkoly z hlediska naléhavosti a důležitosti. Pouze 8% oslovených ředitelek uvedlo, že úkoly spíše dle naléhavosti a důležitosti nerozlišovaly. Z výzkumu vyplývá, že rozlišování úkolů je velmi důležité a napomáhá k plnění daných úkolů ve správném časovém sledu.

13. Byl pro Vás dostačující čas stanovený pro nepřímou pedagogickou činnost?

- ano - ne

Odpověď	počet	lokálně	globálně
Ne	52	83%	83%
Ano	11	17%	17%

Graf č.13: Dostatečnost času stanoveného pro nepřímou pedagogickou činnost



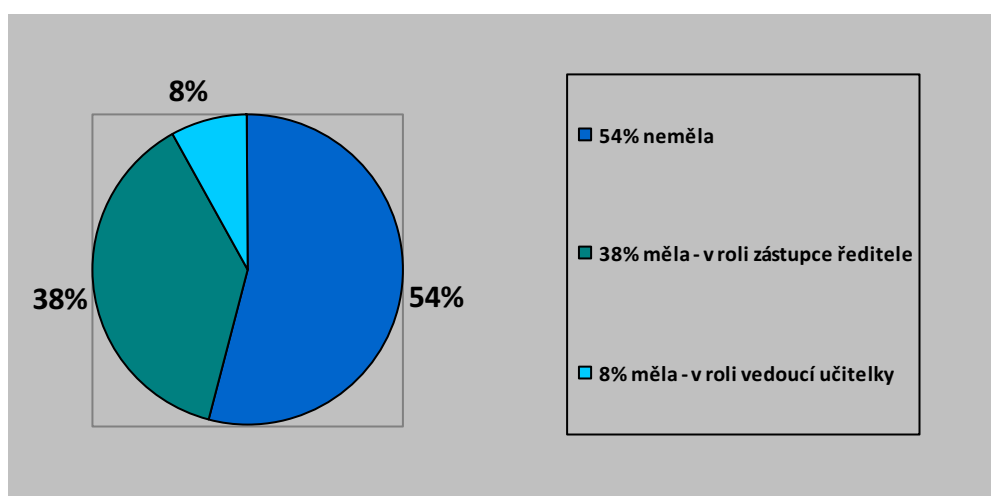
Dle výzkumu nedostatek času pro svou nepřímou pedagogickou činnost má 52 ředitelek a pouze 11 ředitelek je spokojeno s daným počet hodin určených na nepřímou pedagogickou práci. Z uvedených odpovědí je zřetelné, že 83% respondentek cítí nedostatek času na manažerské povinnosti.

14. Měla jste zkušenosti s vedením pracovníků před nástupem do role ředitelky?

- seznam -právě jedna

Odpověď	počet	lokálně	globálně
Neměla	34	54%	54%
měla - v roli zástupce ředitele	24	38%	38%
měla - v roli vedoucí učitelky	5	8%	8%

Graf č.14: Zkušenosti s vedením pracovníků před nástupem do role ředitelky



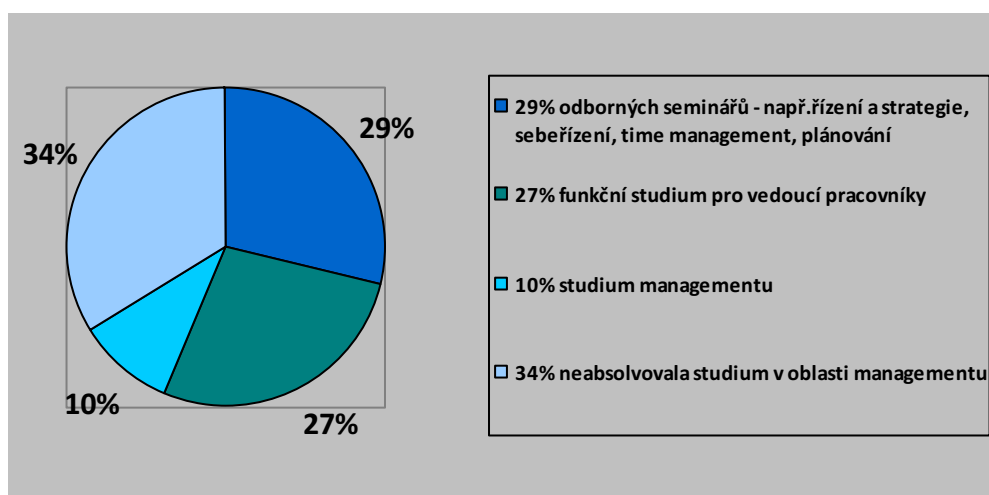
Ze 63 dotazovaných nemělo vůbec žádné zkušenosti s vedením pracovníků 34 respondentek (54%). V součtu 29 ředitelk mělo zkušenosti s vedením lidí, z toho 24 oslovených mělo zkušenosti z role zástupce ředitelky a pouze 5 respondentek mělo zkušenost s rolí vedoucí učitelky. Výzkum vypovídá, že více než polovina ředitelk neměla vůbec žádné zkušenosti s vedením pracovníků.

15. Absolvovala jste před nástupem do funkce ředitelky vzdělávání v oblasti -

- seznam - alespoň jedna, vlastní odpověď

Odpověď	počet	lokálně	globálně
odborných seminářů - např. řízení a strategie, sebeřízení, time management, plánování	18	29%	29%
funkční studium pro vedoucí pracovníky	17	27%	27%
studium managementu	6	10%	10%
jiné - vlastní odpověď neabsolvovala studium v oblasti managementu	22	34%	34%

Graf č. 15: Vzdělávání před nástupem do funkce ředitelky



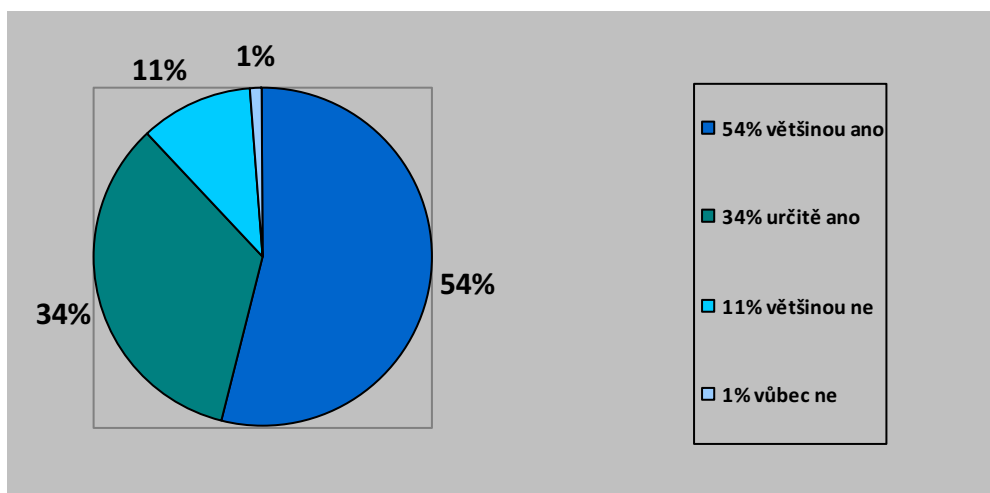
Z této části průzkumu vyplývá, že před nástupem do funkce ředitelky absolvovalo 41 respondentek (66%) vzdělávání v oblasti managementu formou odborných seminářů, funkčního studia nebo studia managementu. 22 ředitelky (34%) před nástupem do funkce nebyly účastníkem žádného vzdělávání v této oblasti. Průzkum ukazuje na nutnost vzdělávání budoucích ředitelek mateřských škol.

16. Měla jste možnost konzultací - poradenství při řešení naléhavých úkolů a obtížných situací s kolegy z jiných mateřských škol?

- seznam - právě jedna

Odpověď	Počet	lokálně	globálně
většinou ano	33	54%	54%
určitě ano	21	34%	34%
většinou ne	8	11%	11%
vůbec ne	1	1%	1%

Graf č. 16: Možnost konzultací - poradenství



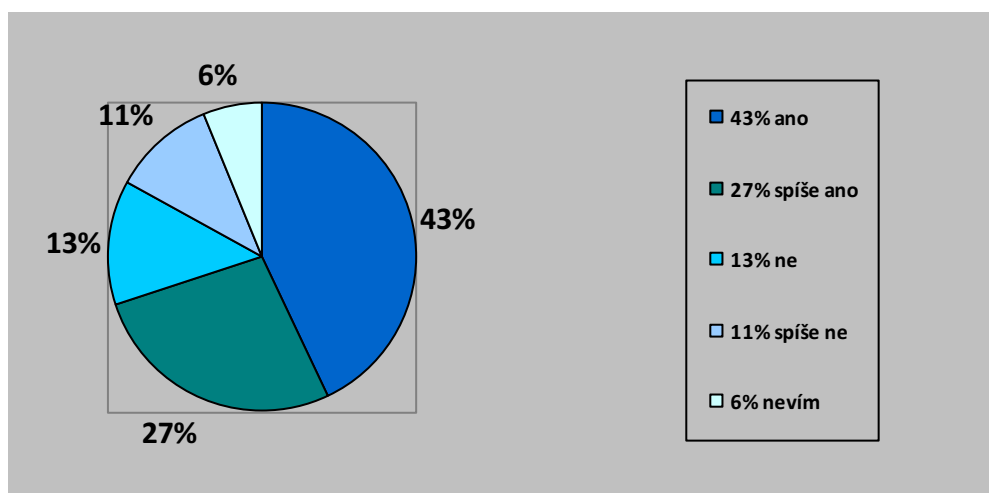
Ze zkoumaného vzorku odpovědělo 54 respondentek (88%) kladně, a to většinou nebo určitě ano, a pouze 9 oslovených respondentek mělo zápornou zkušenost. Většinou nebo vůbec neměly možnost konzultací nebo poradenství s kolegyněmi z jiných mateřských škol. Z výzkumu je vidět, že možnost konzultací a poradenství s ředitelkami je velmi často využívána.

17. Přijala by jste možnost pracovního souběhu s předchozí ředitelkou po dobu 1 měsíce?

- seznam - právě jedna

Odpověď	Počet	lokálně	globálně
Ano	27	43%	43%
spíše ano	17	27%	27%
Ne	8	13%	13%
spíše ne	7	11%	11%
Nevím	4	6%	6%

Graf č. 17: Možnost pracovního souběhu s předchozí ředitelkou



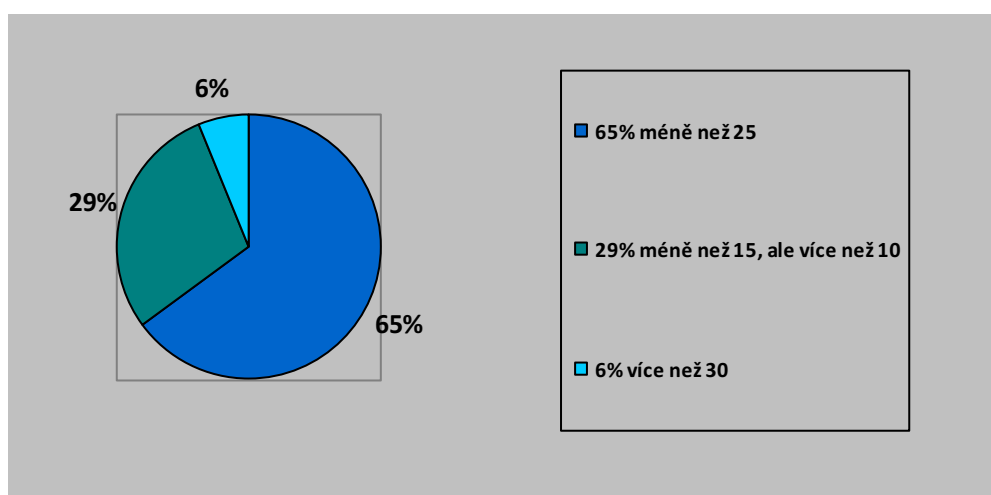
Možnost pracovního souběhu s předchozí ředitelkou by využilo 44 oslovených ředitelek (70%) - 27 z nich odpovědělo ano a 17 spíše ano. Záporně odpovědělo v součtu 15 respondentek (24%) zcela jednoznačně ne 8 a spíše ne 7 oslovených. Pouze 4 ředitelky (6%) využily možnosti odpovědi - nevím. Z odpovědí je vidět, že ředitelky by přivítaly tuto možnost, která by jim mohla usnadnit začátky vedení mateřské školy.

18. Kolik zaměstnanců máte v pracovním kolektivu?

- seznam - právě jedna

Odpověď	počet	lokálně	globálně
méně než 25	41	65%	65%
méně než 15, ale více než 10	18	29%	29%
více než 30	4	6%	6%

Graf č. 18: Počet zaměstnanců v pracovním kolektivu



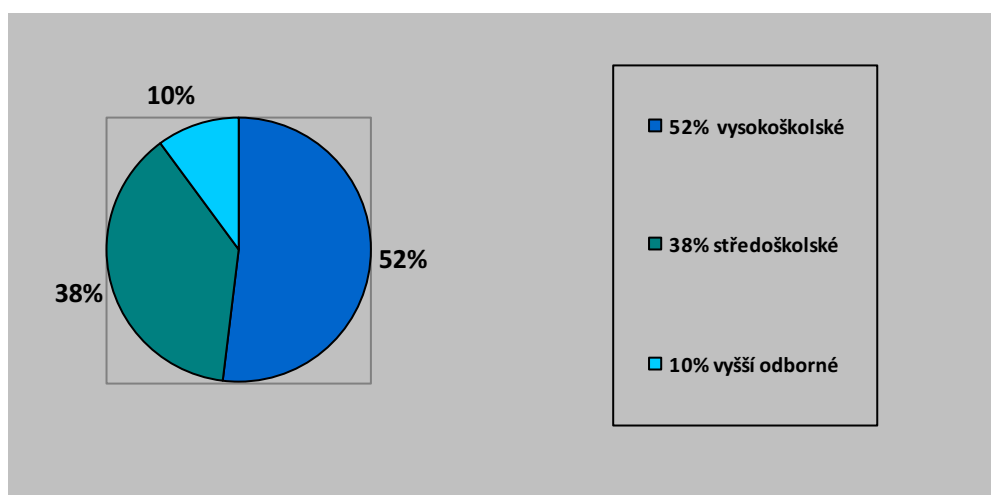
Z průzkumu je patrné, že 45 oslovených (71%) zaměstnává více než 25 zaměstnanců, z čehož vyplývá, že se jedná o šesti a více třídní mateřské školy. 18 respondentek (29%) vede mateřskou školu, která má tři až pět tříd. Mezi dotazovanými ředitelkami je většina těch, který mají v pracovním kolektivu více než 25 zaměstnanců.

19. Vaše nejvyšší dosažené odborné vzdělání?

- seznam - alespoň jedna, vlastní odpověď

Odpověď	počet	lokálně	globálně
vysokoškolské	33	52%	52%
středoškolské	24	38%	38%
vyšší odborné	6	10%	10%
jiné - vlastní odpověď nebyla využita	-	-	-

Graf č. 19: Dosažené odborné vzdělání



Mezi oslovenými respondentkami bylo 33 ředitelek (52%) s vysokoškolským vzděláním, 24 ředitelek (38%) středoškolsky vzdělaných a s ukončenou vyšší odbornou školou 6 ředitelek (10%).

7.5 Analýza závěru výzkumu

V průběhu analyzování dat jednotlivých bodů dotazníků byly zjištěny největší problémy v oblasti sebeřízení, důležité schopnosti pro zvládnutí nové role ředitelky, důvody nedostatečného delegování jak z pohledu ředitele, tak z pohledu podřízeného pracovníka a přímou souvislost mezi nesprávným stanovením priorit a nedostatkem času. Šetření ukázalo, jaké hlediska byly brány v úvahu při plánování, jaký způsob plánování je upřednostňován začínajícími ředitelkami mateřských škol a co vidí jako největší zloděje času.

Za základní a největší problémy v oblasti sebeřízení byly označeny většinou respondentů - zvládání vypjatých situací a následně zvládání stresu, nedostatečné definování cílů a kroků k jejich dosažení a uvědomění si svých silných a slabých stránek. Většina oslovených ředitelek odpověděla, že rozlišovala úkoly z hlediska naléhavosti a důležitosti, měla jasně stanovené priority, cíle a strategii, jak cílů dosáhnout a přesto dle výsledků šetření považují za jeden z nejzávažnějších problémů sebeřízení právě správné definování cílů a cestu k jejich naplnění. Vzájemná souvislost mezi stanovením priorit, cílů a dostatečným časem pro nepřímou pedagogickou činnost ukazuje na problém nesprávného stanovení priorit a následně nedostatek času určeného pro administrativní činnost. 83% respondentek odpovědělo, že stanovený čas pro nepřímou práci je pro ně nedostačující. Za největší „zloděje času“ bylo označeno - „papírování“, „otevřené dveře“ a nevyužití „kategorického NE“.

Jak ukazuje šetření, při plánování více jak polovina oslovených ředitelek nevychází z vyváženého rozložení času mezi práci, rodinu, osobní záliby a odpočinek. Nejčastějším způsobem je týdenní a měsíční plánování. Zajímavou skutečností, která vyplynula z šetření je, že některé respondentky neplánují vůbec.

Z výsledků dotazníkové šetření vyplývá, že za nejdůležitější schopnosti potřebné ke zvládnutí role ředitelky jsou schopnost samostatného rozhodování, schopnost pružně reagovat na měnící se podmínky a schopnost dotahovat věci až do konce.

Více jak polovina oslovených respondentek chápe delegování jako zdroj vlastního času a využila delegování ve velmi krátké době po nástupu do funkce ředitele mateřské školy. Tady bych zmínila viditelnou vzájemnou závislost, která vyvstala z výzkumu - 54% ředitelek využilo delegování v krátké době po nástupu a zároveň 46% oslovených respondentek mělo již vlastní zkušenost s vedením pracovníků a následně s delegováním. Za nejzávažnější důvody nedostatečného delegování oslovené ředitelky považují především - obavu ze ztráty kontroly nad vykonávanými úkoly, nedostatečné zkušenosti s delegováním, nedůvěru ve schopnosti podřízených na základě vzájemné neznalosti a obavu, že nebude dostatečný přehled o delegovaných činnostech. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že podřízení pracovníci nechtějí přistoupit na delegování z těchto důvodů - nechut' a obava přijmout odpovědnost a pravomoc, obava z velké časové náročnosti, obava z náročnosti nového svěřeného úkolu a zároveň strach z možné kritiky.

Z dotazníkového šetření vyplynula skutečnost, 66% oslovených ředitelek absolvovalo před nástupem do funkce ředitelky vzdělávání např. v oblasti sebeřízení, řízení a strategie, plánování, řízení času, funkční studium pro vedoucí pracovníky nebo studium managementu. 34% respondentek nebylo před nástupem do své nové role v této oblasti vzděláváno.

Všechny výše uvedené závěry se vztahují ke stanoveným tvrzením.

Tvrzení č. 1

Ředitelka se v prvním roce vedení mateřské školy nejčastěji potýká s problémy v oblasti sebeřízení.

Toto tvrzení bylo ověřováno v dotazníku otázkou č. 1 „*Které z oblastí sebeřízení Vám činily největší problémy?*“.

Nabídku využilo 99% oslovených ředitelek, pouze 1% respondentka nevyužila žádnou nabídku, z čehož plyne, že převážná většina oslovených se potýká s problémy v oblasti sebeřízení. Zhruba 65% oslovených respondentek uvádí za nejčastější problémy - definování cílů a cestu k jejich naplnění,

uvědomění si svých silných a slabých stránek a srovnání vnitřních hodnot jak v rovině pracovní, tak i rovině osobní. 44% oslovených začínajících ředitelek mateřských škol vidí závažný problém ve zvládnání vypjatých situací a zvládnání stresu. Všechny zmíněné problémy patří do okruhu sebeřízení.

Z provedeného výzkumu se toto tvrzení potvrdilo.

Tvrzení č. 2

Největší nedostatek ve výkonu funkce ředitelky mateřské školy je v delegování činností, pravomocí a odpovědnosti v prvním roce vedení mateřské školy.

Výše uvedené tvrzení bylo ověřeno otázkami - č. 7 „Využila jste delegování v krátké době po nástupu do funkce ředitelky?“, č. 8 „Z Vaší zkušenosti je nedostatečné delegování důsledkem těchto zkušeností - důvody z pohledu ředitele“ a č. 9 „důvody z pohledu podřízených“, č. 6 „Chápala jste delegování jako zdroj vlastního času?“, č. 4 „Největší zloděj Vašeho času“.

Ze zkoumaného vzorku bylo zjištěno, že 54% oslovených ředitelek využívala delegování ve velmi krátké době po nástupu do funkce, 46% respondentek mělo již zkušenost s vedením pracovníků a tím i následně s delegováním činností. Delegování chápalo jako zdroj vlastního času 72% oslovených respondentek. Absence delegování - jako zloděj času byla označena pouze 19% dotázaných ředitelek. Při formulaci zobecňujících závěrů je nutné vycházet z těchto výsledků a konstatovat, že delegování není největším nedostatkem ve výkonu funkce začínající ředitelky.

Z provedeného výzkumu se toto tvrzení plně nepotvrdilo.

Tvrzení č. 3

Nesprávné stanovení priorit ředitelky mateřské školy způsobuje nárůst času nepřímé pedagogické činnosti.

V dotazníku bylo toto tvrzení ověřováno otázkami - č. 10 „*Měla jste jasně stanovené priority - cíle?*“, č. 11 „*Měla jste určenou strategii, jak dosáhnout cíle?*“, č. 12 „*Rozlišovala jste vždy úkoly z hlediska naléhavosti a důležitosti?*“ a č. 13 „*Byl pro Vás dostačující čas stanovený pro nepřímou pedagogickou činnost?*“

Výsledky provedeného šetření ukázaly, že stanovený čas pro nepřímou pedagogickou činnost je pro 83% respondentek nedostačující. Zároveň z výzkumu vyplývá, že 99% oslovených ředitelek měla jasně stanovené priority cíl a 89% dotázaných měla určenou strategii, jak dosáhnout cílů. V souvislosti s uvedenými výsledky průzkumu je potřeba si uvědomit, zda byly správně stanovené právě priority - cíle a následně cesty k jejich naplnění. Pokud by byly správně určeny priority ředitelek mateřských škol nepřipustilo by 83% respondentek, že stanovený čas pro administrativní činnost je nedostačující.

Z provedeného výzkumu se toto tvrzení potvrdilo.

Tvrzení č. 4

Odstranění problémů ředitelky mateřské školy v oblasti sebeřízení vyřeší sebevzdělávání.

Poslední tvrzení bylo ověřeno otázkou č. 15 „*Absolvovala jste před nástupem do funkce ředitelky vzdělávání v oblasti -*“.

Ve zkoumaném souboru bylo na základě výzkumu zjištěno, zhruba 37% ředitelek neabsolvovala vzdělávání přímo v oblasti sebeřízení a 34% oslovených respondentek neabsolvovala žádné studium. Z výzkumu jednoznačně vyplývá potřeba dalšího sebevzdělávání začínajících ředitelek mateřských škol v oblasti sebeřízení.

Z provedeného průzkumu se toto tvrzení potvrdilo.

Závěr

Práce nastínila problematiku v oblasti sebeřízení začínající ředitelky v mateřské škole a s tím související nedostatky v delegování činností, pravomocí a odpovědnosti. Není pochyb, že sebeřízení v prvním roce vedení mateřské školy je velmi aktuální téma a především v současné době plně neustálých změn.

Mezi nejčastější problémy, které je potřeba řešit jednoznačně patří stanovení priorit, následné jasné stanovení cílů a strategie jejich dosahování. Neméně důležité se jeví postupné odstraňování nedostatků v delegování činností, pravomocí a odpovědnosti, správné řízení času včetně důsledného odstraňování „zloděju času“. Z výzkumu vyplývá, že ředitelky jsou si dobře vědomy základních schopností potřebných ke zvládnutí nelehké role začínající ředitelky a plně jich využívají.

Přestože, skupina dotázaných nebyla velká a výsledky dotazníku nelze vždy zcela zobecnit, domnívám se, že výsledek šetření je uspokojivý.

Na základě dotazníkového šetření vyplývá, že cesta k odstranění výše uvedených problémů v oblasti sebeřízení je především v sebevzdělávání ředitelek mateřských škol. V současné době je velké množství nabídek vzdělávání přímo určených vedoucím pracovníkům, jak formou studia akreditovaného vzdělávacího programu v oboru Školský management nebo Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, tak ve formě odborných seminářů z oblasti legislativní, pedagogické, ekonomické a v oblasti managementu. Tyto semináře jsou však pouze doplňující a rozšiřující způsob sebevzdělávání, ale za základní kámen považuji víceleté studium v oboru školského managementu, které přispívá k rozvoji sebeřízení začínajících ředitelek.

V bakalářské práci byly zmapovány a pojmenovány nejčastější problémy sebeřízení začínající ředitelky. Z teoretické a empirické části vyplynulo, že optimálním řešením pro redukci a postupné odstranění těchto nedostatků je soustavné sebevzdělávání ředitelek v oblasti sebeřízení.

Seznam použité české literatury

ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3.

BEDRNOVÁ, E., a kol. *Duševní hygiena a sebeřízení*. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-681-6.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

COVEY, S.R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-156-0.

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

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., příloha - týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebeovládání*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2593-2.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

Řízení času - time management. [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné na WWW: http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Time_management...oldid=8217067

SMART metoda [online]. [cit. 2012-02-01] Dostupné na WWW: http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=SMART_metoda...oldid=7988437

ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.

VALENTA, J. *Zákon o pedagogických pracovnících v otázkách a odpovědích*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-221-4.

VEBER, J., aj. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-2.

Vyhláška č. 317/2005 sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Seznam grafů a tabulek

- Graf č. 1: Největší problémy v oblasti sebeřízení
- Graf č. 2: Schopnosti důležité pro zvládnání role ředitele MŠ
- Graf č. 3: Způsob plánování
- Graf č. 4: „Zloději času“
- Graf č. 5: Vyvážené rozložení času - ovlivňující faktor při plánování
- Graf č. 6: Delegování jako zdroj vlastního času
- Graf č. 7: Využití delegování v krátké době po nástupu do funkce ředitelky
- Graf č. 8: Zkušenosti nedostatečného delegování - důvody ředitele
- Graf č. 9: Zkušenosti nedostatečného delegování - důvody - podřízených
- Graf č. 10: Jasně stanovený cíl
- Graf č. 11: Určení strategie k dosažení cíle
- Graf č. 12: Rozlišení úkolů z hlediska naléhavosti a důležitosti
- Graf č. 13: Dostatečnost času stanoveného pro nepřímou pedagogickou činnost
- Graf č. 14: Zkušenosti s vedením pracovníků před nástupem do role ředitelky
- Graf č. 15: Vzdělávání před nástupem do funkce ředitelky
- Graf č. 16: Možnost konzultací - poradenství
- Graf č. 17: Možnost pracovního souběhu s předchozí ředitelkou
- Graf č. 18: Počet zaměstnanců v pracovním kolektivu
- Graf č. 19: Dosažené odborné vzdělání
-
- Tabulka č. 1 SMART metoda
- Tabulka č. 2 Matice plánování času
- Tabulka č. 3 Sedm návyků skutečně efektivních lidí
- Tabulka č. 4 Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti - mateřská škola

Seznam příloh

Příloha - Dotazník.....	I
--------------------------------	----------

Příloha

DOTAZNÍK

1. Které z oblastí sebeřízení Vám činily největší problémy?

- možnost označit i více odpovědí

- Definování cílů a kroků k jejich dosažení
 - Uvědomění si silných a slabých stránek
 - Srovnání vnitřních hodnot v pracovní a osobní rovině
 - Překonávání úspěchu a neúspěchu
 - Zvládání vypjatých situací, zvládání stresu
 - Jiné - jaké? - vlastní odpověď
-

2. Na základě vlastní zkušenosti seřadte schopnosti, které Vám nejvíce pomohly zvládnout roli ředitele MŠ.

- 1 - 5 1. nejdůležitější, 5. nejméně důležitá

- Schopnost samostatného rozhodování
 - Schopnost reagovat na měnící se podmínky
 - Schopnost dotahovat věci do konce
 - Schopnost předem vyhledávat řešení
 - Schopnost pozitivního uvažování - nezdary a překážky vnímat jako výzvu
-

3. Jaký způsob plánování jste upřednostňovala?

- Denní
 - Týdenní
 - Měsíční
 - Roční
 - Jiný - jaký? - vlastní odpověď
-

4. Největší zloděj Vašeho času?

- možnost označit i více odpovědí

- „papírování“
 - „otevřené dveře“
 - „nevyužití kategorického NE“
 - „absence delegování“
 - Jiný - jaký? - vlastní odpověď
-

5. Při plánování jste vycházela z vyváženého rozložení času mezi práci, rodinu, osobní záliby a odpočinek?

- Určitě ano
 - Většinou ano
 - Většinou ne
 - Vůbec ne
-

6. Chápala jste delegování jako zdroj vlastního času?

- Spíše ano
 - Ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
-

7. Využila jste delegování v krátké době po nástupu do funkce ředitelky?

- Ano
 - Ne
-

8. Z vaší zkušenosti je nedostatečné delegování důsledkem těchto zkušeností - důvody z pohledu ředitele

- možnost označit i více odpovědí

- Nedostatečné zkušenosti s delegováním
 - Špatná zkušenost s předchozím delegováním
 - Obava ze ztráty kontroly nad vykonávanými úkoly
 - Obava, že nebudete mít přehled o delegovaných činnostech
 - Nedůvěra ve schopnosti podřízených - vzájemná neznalost
 - Konkrétní činnost vždy udělá sám nejlépe
 - Jiných - jakých? - vlastní odpověď
-

9. Z vaší zkušenosti je nedostatečné delegování důsledkem těchto zkušeností - důvody z pohledu podřízených

- možnost označit i více odpovědí

- Obava z náročnosti nového úkolu
 - Strach z možné kritiky
 - Obava z časové náročnosti
 - Nechuť - obava přijmout odpovědnost
 - Jiných - jakých? - vlastní odpověď
-

10. Měla jste jasně stanovené priority - cíle?

- Spíše ano
 - Ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

11. Měla jste určenou strategii, jak dosáhnout cíle?

- Spíše ano
 - Ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

12. Rozlišovala jste vždy úkoly z hlediska naléhavosti a důležitosti?

- Spíše ano
 - Ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

13. Byl pro Vás dostačující čas stanovený pro nepřímou pedagogickou činnost?

- Ano
 - Ne
-

14. Měla jste zkušenosti s vedením pracovníků před nástupem do role ředitelky?

- Neměla
 - Měla - v roli zástupce ředitele
 - Měla v roli vedoucí učitelky
-

15. Absolvovala jste před nástupem do funkce ředitelky vzdělávání v oblasti

- Odborných seminářů - např. řízení a strategie, sebeřízení, time management, delegování, plánování
 - Funkčního studia pro vedoucí pracovníky
 - Studium managementu
 - Jiné - jaké? - vlastní odpověď
-

16. Měla jste možnost konzultací - poradenství při řešení naléhavých úkolů a obtížných situací s kolegy z jiných mateřských škol?

- Určitě ano
 - Většinou ano
 - Většinou ne
 - Vůbec ne
-

17. Přijala by jste možnost pracovního souběhu s předchozí ředitelkou po dobu 1 měsíce?

- Spíše ano
 - Ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
-

18. Kolik zaměstnanců máte v pracovním kolektivu?

- Méně než 15, ale více než 10
 - Méně než 25
 - Více než 30
 - Jiná odpověď
-

19. Vaše nejvyšší dosažené odborné vzdělání?

- Středoškolské
 - Vyšší odborné
 - Vysokoškolské
 - Jiné - jaké? - jiná odpověď
-