

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Selfmanagement českého školského manažera

Self-management of the Czech school manager

Mgr. Karel Folber

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Bc. Jiří Trunda

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Rok 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Selfmanagement českého školského manažera vypracoval pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 22. 6. 2016

.....
podpis

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat Miroslavu Ševčíkovi za pomoc s překladem cizojazyčné literatury a všem ředitelům škol za účast v dotazníkovém šetření, které mi pomohlo získat potřebné informace a podklady.

.....

podpis

NÁZEV:

Selfmanagement českého školského manažera

AUTOR:

Mgr. Karel Folber

KATEDRA:

Centrum školského managementu

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Bc. Jiří Trunda

ABSTRAKT:

Cílem bakalářské práce, která se zabývá problematikou selfmanagementu, je shrnout základní vědecké poznatky v oblasti selfmanagementu a současně vymezit význam selfmanagementu pro českého školského manažera s důrazem na známé techniky řízení času, plánování, problematiku stanovování cílů a priorit, smysl seberozvoje, sebepoznání, sebehodnocení a dalšího vzdělávání ředitelů na základě teoretických poznatků popsanych v odborné literatuře a objasnit nejčastější problémy v oblasti sebeřízení.

V praktické části bakalářské práce je použita metoda dotazníkového šetření, za jehož účelem bylo osloveno sto dvacet ředitelů základních škol Středočeského kraje s cílem potvrdit či vyvrátit výzkumné předpoklady týkající se stanovování cílů, priorit a strategií vedoucích k jejich naplnění, postojů k delegování jako významnému nástroji řízení času, podrobného plánování a dopadům, které mají nedostatky v selfmanagementu na život ředitelů.

KLÍČOVÁ SLOVA:

selfmanagement, delegování, plánování, stanovení cílů, priority, ředitel

TITLE:

Self-management of the Czech school manager

AUTHOR:

Mgr. Karel Folber

DEPARTMENT:

School Management Centre

SUPERVISOR:

Mgr. Bc. Jiří Trunda

ABSTRACT:

The subject of this bachelor's work is self-management: the basic definition of self-management and its implications for Czech school managers. The specification of time management and the importance of planning and setting up goals and priorities. Self-learning, development, evaluation and further self-education of school directors based on the latest theories of experts and the definition of the most frequent issues in self-management.

One hundred and twenty elementary school directors in the central Bohemian district participated in the survey that is used in the practical part of this work to verify or to refute the premiss of the setting of priorities and the strategy to achieve goals, as well as delegation in time management and planning. And finally, the consequences for school director's functioning due to the poor self-management.

KEYWORDS:

self-management, delegation, planning, goals setting, priorities, headmaster

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Selfmanagement	9
2.1	Definice selfmanagementu	9
2.2	Význam selfmanagementu pro školského manažera.....	11
3	Sebepoznání, seberozvoj a sebehodnocení.....	13
4	Time management	16
4.1	Definice time managementu.....	16
4.2	Nástroje řízení času	18
4.2.1	Delegování.....	21
4.3	Zloději času	22
5	Stanovování cílů.....	25
6	Sebeplánování	29
7	Vzdělávání.....	34
8	Dotazníkové šetření.....	37
8.1	Stanovení cíle dotazníkového šetření	37
8.2	Objekt výzkumu, techniky a postupy sběru dat	37
8.3	Charakteristika dotazníku.....	38
9	Výsledky dotazníkového šetření	41
9.1	Výzkumný vzorek	41
9.2	Analýza dotazníkového šetření	41
10	Závěr.....	54
11	Seznam použitých informačních zdrojů	57
12	Seznam příloh.....	60

1 Úvod

V poslední době stále častěji slyšíme ve svém okolí, že pracovní tempo je příliš vysoké a není možné potřebné úkoly zvládnout. Nařikání na nedostatek času se stalo trvalou součástí lidského života. Recept však existuje: skrývá se v lepším rozhodování, umění oddělit nepodstatné věci od podstatných, ve stanovení cílů, hospodaření s časem či plánování.

Cílem bakalářské práce s názvem Selfmanagement českého školského manažera je zmapovat základní vědecké poznatky v oblasti selfmanagementu, analyzovat způsob plánování školských manažerů a nastítnit, jakým způsobem v praxi přistupují k určování priorit, stanovení cílů a zda se věnují osobnímu rozvoji v dotčené oblasti.

Jsem přesvědčen, že o významu selfmanagementu v životě manažerů není třeba spekulovat, vždyť jejich výkon přímo ovlivňuje fungování organizace více, než výkon ostatních zaměstnanců. Naopak – je třeba co nejdříve začít se sebepoznáním, které pomůže „objevit celý kompletní vesmír, další nekonečno, o kterém jsme dosud nemuseli mít ani tušení.“ (Plamínek, 2013, s. 10) A dále posilovat svoje schopnosti zvládat sebe a okolí strategií hrnčiče a zahradníka, která tkví v tvůrčí a vlastní snaze směrem k sobě a k profesi. (Kasal, 2013, s. 16)

Jde o cestu, která vede k úspěchům nejen na poli pracovním, ale v důsledku také k větší spokojenosti v osobním životě.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je dále členěna do šesti kapitol.

První dvě kapitoly se věnují selfmanagementu a time-managementu a jejich významu v práci školského manažera. Jsou zde rozvedeny pojmy sebepoznání, seberozvoj a sebehodnocení, popsány nejčastější problémy v oblasti time-managementu a vybrané techniky řízení času. Zvláštní pozornost je věnována delegování a boji proti zlodějům času.

Třetí a čtvrtá kapitola se zaměřují na stanovování cílů a sebeplánování. Popisují proces definování a ověřování cílů, princip plánování a stručně rozvádí výhody a nevýhody dvou základních plánovacích systémů.

Poslední kapitola teoretické části bakalářské práce se věnuje významu vzdělávání v životě školského manažera a stanovuje oblasti rozvoje v selfmanagementu. Zařazení vzdělávání jako samostatné kapitoly je záměrné; vyjadřuje význam, který má rozvoj

lidských zdrojů v rámci celoživotní vzdělávání v životě každé úspěšné organizace, včetně škol a školských zařízení.

Praktická část se věnuje dotazníkovému šetření; jeho cílům, postupům a technikám sběru dat a charakteristice výzkumného vzorku. Pro vyhodnocení každé otázky z dotazníku je vyčleněna samostatná podkapitola, jejíž součástí je také graf a tabulka s počtem responzí a jejich procentuálním zastoupením.

V bakalářské práci byl použit pojem školský manažer. Nejde o opomíjení žen, nýbrž o zjednodušení formulace.

Teoretická část

2 Selfmanagement

2.1 Definice selfmanagementu

„Být řízen znamená dostávat instrukce. Selfmanagement znamená hledat východiska.“

John C. Marshall

Samotná definice pojmu je v odborné literatuře velmi nejednotná a mnohdy vystupuje jako souhrn vzájemně se překrývajících pojmů. Mikuláščík (2015, s. 31) hovoří o osobním rozvoji a využívání potenciálu v cestě za sebezdokonalením, která začíná sebepoznáním. Jde o nalézání *„pevného bodu, podle kterého se dovedeme v sobě orientovat, vnímat své nedostatky a rezervy a jedině tak je dokázat objektivně zvládat.“*

Podle stejného autora (2015, s. 34) všechny výše zmíněné pojmy souvisí s integrujícím působením uvědomování si sebe sama, které ovlivňuje rozhodování o způsobu života, komunikaci, seberozvoji a duševní prevenci: *„Funkcí self-managementu je sebeuvědomění, sebeakceptování (což se dá vyjádřit jako citový vztah k sobě samému, mám se rád, vím, jaký jsem, kdo jsem, co dokážu a je to výchozí koncepce sebeuplatnění), sebeuplatňování (sebeplánování, sebeorganizování, sebemonitorování a sebehodnocení) a seberozvoj.“*

V cizojazyčné literatuře je selfmanagement charakterizován například jako *„souhrn technik, strategií a dovedností používaných v oblasti vzdělávání, psychologie a podnikání za účelem dosažení požadovaných výsledků systematickým způsobem, a to jak v pracovním, tak v osobním životě. Jedná se o užitečný nástroj rozvoje osobních dovedností, jakými jsou stanovování cílů, rozhodování, plánování a organizování, který hraje významnou roli z hlediska plnění cílů a dosahování výsledků.“* (Illand, 2013, s. 9, vlastní překlad)

Marshall (1999, s. 15, překlad Miroslav Ševčík) definuje proces selfmanagementu a přichází s charakteristikou činnosti „selfmanažera“: *„Někteří lidé jsou až podezřele úspěšní. Nikdy nejde o otázku pouhého štěstí: úspěch znamená mít plán a uskutečňovat ho a jde především o výsledek selfmanagementu. Selfmanažeři používají postup, který vypadá následovně:*

- STANOVIT VLASTNÍ CÍLE, ÚKOLY A OČEKÁVÁNÍ

- ZJISTIT, CO JE TŘEBA UDĚLAT – ZPŮSOB CHOVÁNÍ NEBO ČINNOST, STRATEGIE NEBO HERNÍPLÁN
 - ZAVÁZAT SE K ČINNOSTI NEBO CHOVÁNÍ
 - DODRŽET ZÁVAZEK
 - CHVÁLIT ZA DODRŽOVÁNÍ ZÁVAZKU
 - OCENIT ZPŮSOB VYKONÁVÁNÍ SVÉ ČINNOSTI
 - ZHODNOTIT VÝSLEDEK
- VYHLEDAT PROSTŘEDKY K SEBEZDOKONALOVÁNÍ A DALŠÍMU ROZVOJI
 - VYHODNOTIT CELKOVÝ POSTUP ZA URČITÝ ČASOVÝ ÚSEK A ROZHODNOUT SE, ZDA V PROCESU POKRAČOVAT, UPRAVIT JEJ NEBO PROCES ZASTAVIT“

Porvazník (2003, s. 380) definuje sebeřízení jako „*proces skládající se z aktivit a činností, jejichž prostřednictvím si každý pracovník a vlastně každý člověk stanovuje své pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.*“

Na základě uvedeného lze selfmanagement charakterizovat jako schopnost řídit sebe sama. Jde o proces vedoucí k harmonizaci, zefektivnění a celkovému zdokonalení práce jedince. Člověk při něm projevuje vůli něco změnit, cílevědomě si stanovuje osobní cíle životní i profesní, přijímá nové výzvy, efektivně organizuje svoji práci, poučuje se z vlastních chyb a sebekriticky hodnotí výsledky své práce.

Není možné si myslet, že nástupem na vedoucí pozici byl školský manažer zproštěn povinnosti rozvoje v oblasti selfmanagementu. Naopak. Vzhledem ke zvyšujícím se nárokům na osobní zdatnost školského manažera vystupuje do popředí. Aby mohl zvládat nápor všech úkolů, musí chtít; dodržovat termíny, zvládat plánování, delegování, pracovat s cíli a prioritami, hospodařit s časem. Podle Plamínka (2013, s. 24) nestačí jen umět a chtít: „*Je třeba konat, a to velmi systematicky (vytvořit ze sebeřízení návyk).*“

2.2 Význam selfmanagementu pro školského manažera

„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe.“

Tomáš Baťa

Podle Porvazníka (2003, s. 381) jsou „obsahem sebeřízení následující funkce, které lze seřadit podle časové posloupnosti následovně:

- *sebeuvědomění či sebeakceptování*
- *sebeuplatňování (sebeplánování, sebeorganizování, sebekontrola)*
- *seberozvoj a sebevzdělávání“ (Porvazník, 2003, s. 381)*

Plamínek naproti tomu hovoří o sebepřijetí jako o podmínce úspěchu: „Úspěšní lidé jsou pověstní dobrým hospodařením s vlastními i externími zdroji. Protože se znají, umějí využít svých silných stránek a řešit potíže spojené se stránkami slabými - buď cestou osobního rozvoje, nebo spoluprací s lidmi, kteří jim mohou chybějící zdroje nabídnout. Protože se akceptují, nepřenášejí na své okolí vlastní nejistotu a působí důvěryhodně. Ostatní lidé je proto rádi napodobují. Následují je, neboť cítí jejich osobní sílu.“ (Plamínek, 2013, s. 10)

Seiwert (2011, s. 9) v knize Jak sladit práci a osobní život dává selfmanagement do souvislosti s vyrovnaností, spokojeností a osobním štěstím. Hovoří o „životě, který díky vědomému rozhodování a moudrému plánování nebude ztrpčovat stres, tlak ani zloba. Pouze jasné zaměření se na osoby a věci, které vás přiblíží k vašim velkým cílům, vám umožní vybrat si v nepřehledném množství možností, jež dnešní doba nabízí, to, co bude konkrétně pro vás nejlepší.“

Seiwert i Plamínek vlastně hovoří v podobném duchu. Oba se zajímají podmínkami úspěchu manažerů a pojmenovávají hlavní faktory, které je ovlivňují. Shodují se v jednom – manažeři se musí zaměřit na osobní rozvoj a spolupráci s lidmi, kteří jim pomohou v plnění cílů. Totožný závěr, jaký učinil Plamínek, pak uvádí i Lhotková (2013, s. 8): „U ředitelů škol je důkladné a uvědomělé sebepoznání předpokladem pro efektivní zvládání jejich profesních funkcí, včetně vedení a řízení ostatních pracovníků. Sebeznávání jako důležitá součást sebepojetí je v podstatě celoživotním procesem.“

V duchu výše uvedeného představuje osobní rozvoj ředitele v oblasti selfmanagementu „nejlépe utracenou minci“. Vždyť podobně, jako si podřízení u svého ředitele cení jeho odborných a didaktických znalostí, organizačních schopností nebo třeba toho, že dokáže během vánočního večírku báječně zabavit celou společnost, cení si také

toho, že účinně deleguje, nereaguje podrážděně, sám dodržuje termíny a chodí včas na porady.

„Nejdůležitějším člověkem ve vašem týmu jste vy a na to byste neměli zapomínat. Ne proto, že jste snad lepší, zkušenější, důležitější nebo já nevím jací, kvůli čemu byste se měli naparovat. Tou nejdůležitější osobou jste proto, že všichni ostatní si z vás berou příklad.“ (Templar, 2012, s. 35)

Rozvoj v oblasti sebeřízení by měl být v ideálním případě trvalou součástí plánu osobního rozvoje každého ředitele. Vždy je čas začít. V horším případě ve chvíli, kdy je ředitel motivován ke změně nezvládnutím své pracovní role, ideálně však „preventivně“, záhy po nástupu do funkce, případně i dříve.

Podle Kasala (2013, s. 16) by do sebeřízení mělo patřit následující: studovat prognózy rozvoje v oblasti činnosti, odnaučit se myslet prezentisticky, studium metod řízení a vedení lidí i metod sebevzdělání, naučit se produktivně řešit problémy, konflikty a vyjednávat, rozvíjet svoji tvořivost a sociální kompetence, studovat a naučit se používat autoregulační programy pro regeneraci sil.

3 Sebezpoznání, seberozvoj a sebehodnocení

„Je-li člověk nespokojený se svým stavem, může jej změnit dvěma způsoby. Buď změní podmínky svého života, nebo svůj duševní postoj. První není vždy možné, to druhé je možné vždy.“

Ralph W. Emerson

Podle Vebera (2009, s. 52) tkví podstata fáze sebezpoznání především v sebereflexi, která vychází z těchto otázek: „*Kdo jsem? Jaké mám vlastnosti? Co umím? Jaké mám znalosti? Co dovedu? Jaké mám dovednosti, schopnosti apod.*“

Sebezpoznávání je celoživotní proces. V širším pojetí jde o poznávání vlastního těla (vzhledu i fyzického stavu), schopností a charakteru, ale také vytváření představy o tom, čeho chce člověk v životě dosáhnout. Není náhoda, že je kapitola věnovaná sebezpoznání zařazena v úvodu bakalářské práce věnované selfmanagementu. Bez sebezpoznání je osobní rozvoj každého člověka přinejmenším ztížený, ne-li vyloučený.

Podle Plamínka (2013, s. 10) můžeme „*sebezpoznáním objevit celý kompletní vesmír, další nekonečno, o kterém jsme dosud nemuseli mít ani tušení. Tím nejdůležitějším, co dostaneme, je příležitost vnitřně přijmout vše, co nás charakterizuje, a to včetně odhalených slabín, a začít se mít rádi se vším dobrým i se vším, co se nám na první pohled líbilo méně.*“

Jedince, kteří úspěšně prošli procesem sebezpoznání, většinou poznáme na první pohled. Znají svoje přednosti a dokážou je využívat, jsou si vědomi svých slabých stránek, kladou si dosažitelné cíle, na svoje okolí působí důvěryhodně. Cesta k tomuto stavu jistě není jednoduchá. Je třeba se na ní vyvarovat chyb. Nebýt příliš shovívavý ani nemilosrdně přísný k sobě samému. Nepřikládat svým silným stránkám význam, které nemají, a naopak nezlehčovat záporné vlastnosti. Nesvalovat svoje nedostatky na druhé.

Podle Kuneše (2009, s. 80) se veškeré lidské poznání může ubírat třemi cestami:

- *Soustředění na oblast vnějšího světa (vnější podněty)*
- *Zkoumání vnitřního světa (vlastní prožívání)*
- *Přechodová zóna mezi vnějším a vnitřním světem (složky chování, komunikace a vnější tělesné charakteristiky)*

Existuje řada metod sebezpoznání. Kuneš (2009) uvádí dva nástroje, které slouží k sebezpoznání: vnímání a pozornost. Velmi populární jsou psychologické testy, osobnostní diagnostické testy (např. typologie osobnosti MBTI C. G. Junga), užitečné mohou být také

pracovní posudky, hodnocení a jiné dokumenty, mezi další nástroje patří zpětná vazba okolí. Myšlena je samozřejmě objektivní a upřímná zpětná vazba. V této souvislosti Lhotková (2013, s. 23) upozorňuje, že *„sebepoznání, které by bylo odvozené výhradně od představy o tom, jak nás vidí a hodnotí ostatní, jak jsme jim podobní nebo se od nich lišíme, by bylo zavádějící.“*

Podle Kasala (2013, s. 17) lze metodami sebepoznání odstranit (rys osobnosti, překážku, tendenci manipulovat), odnaučit se projektovat podle stereotypních náhledů, rozvinout (co je zasunuto, neměli jsme možnost rozvinout), zvětšit (výcvikem zvýšit účinnost), oslabit (snížit účinnost nevyhovujících vlivů) a přestrukturovat (některé vlastnosti realizovat jinde).

Na proces sebepoznání navazuje seberozvoj. Jedná se o proces, který začíná po narození a v ideálním případě by měl být nekončící. Jeho význam pro manažery byl již dávno popsán.

Folwarczná (2010, s. 31) uvádí, že *„manažeři se nerozvíjejí proto, aby byli kvalifikovanější obecně, ale z toho důvodu, aby získali schopnosti potřebné pro dosažení požadovaného výkonu organizace.“*

V odborné literatuře (např. Folwarczná, 2010, s. 65) se hovoří o tom, že by si manažeři měli vytvářet plány osobního rozvoje. V širším slova smyslu se jedná o přehled vzdělávacích aktivit, které mají společný rys - směřují k rozvoji manažera. Zodpovědnost za sestavení plánu rozvoje pedagogických pracovníků má ve škole na prvním místě ředitel, byť je samozřejmě žádoucí, aby se na jeho tvorbě podíleli další osoby: předsedové předmětových komisí, zástupci pro personální oblast a samozřejmě zaměstnanci sami. Ředitel však zodpovědnost za svůj rozvoj přijímá sám. Jeho motorem je v tomto ohledu fakt, že chce úspěšně plnit role, které ve škole zastává. *„Manažera, lídra i pedagogického pracovníka nebo vykonavatele procesů.“* (Lhotková, 2013, s. 9)

Přesto se mnoho lidí svému osobnímu rozvoji brání. Důvodů je celá řada. Základním je absence procesu sebepoznání. Dalším, který bývá „po ruce“, je čas, ačkoliv jde mnohdy spíše o výmluvu a nechuť vybočit ze zaběhnutých kolejí.

Někdy opravdu není kde brát; žádnou z pracovních povinností nelze přesunout či zcela vynechat. A pracovat na úkor rodiny, koníčků a přátel také nelze do nekonečna. Třeba konec školního roku představuje pro většinu školských manažerů kritické období. Honí se, aby všechno stihli; tráví čas na poradách, absolvují besídky, rozlučkové akce, řeší spoustu administrativních úkonů a dohánějí „resty“. Přibývají přesčasové hodiny a naopak

ubývá čas na odpočinek. Dostávají se tak do bludného kruhu, neboť další den nemůže být lepší. Vzhledem k nedostatku odpočinku spíše naopak. Právě v těchto vypjatých dnech se tak projeví, nakolik ovládají techniky řízení času, dokáží pracovat s prioritami, vhodně a účinně delegovat.

Seberozvoj je velká výzva. Měl by být trvalou součástí práce každého manažera. Jde o vhodně investovanou „korunu“, která se v budoucnu stokrát vrátí. Jakýsi audit toho, jak ředitel zvládá svoji roli, je komplikovaný. Standardní součástí jeho osobnostního rozvoje by tedy naléhavěji, než u podřízených, mělo být sebehodnocení. Pomáhá stanovit, vytýčit další potřebný rozvoj, stanovit, nakolik se ředitel přiblížil svému cíli v seberozvoji.

4 Time management

„Úspory času jsou osvobozeny od daní.“

Günter Grass

Nebýt ve stresu, řídit svůj čas a nebýt jím řízen je přáním všech manažerů. „*Pojem řízení času v sobě obsahuje jeden zásadní rozpor. Člověk čas nijak řídit nemůže; řídit můžeme jenom sami sebe. Řízení času proto nutně musí znamenat řízení vlastní osoby. Čas jako stálá veličina totiž bude vždy ubíhat neměnnou rychlostí. Neúprosně a ať děláme, co děláme.*“ (Seiwert, 2011, s. 27)

Z výše uvedené citace vyplývá, že jediné, co lze řídit, je způsob, kterým budeme čas využívat. Můžeme se snažit o to, abychom pracovali efektivněji s cílem lépe se vypořádat se stresem, disponovat dostatkem času na záliby, mít harmonický rodinný život a celkově se cítit lépe.

Správné nakládání s časem je výborná prevence proti syndromu vyhoření, který často postihuje lidi z pomáhajících profesí; mezi ně patří také pedagogové.

Práce v časovém presu jako by se stala běžnou součástí života time-management tak nabývá na významu. Situaci velmi výstižně popsal Seiwert (2011, s. 22): „*Mnoho z nás má pocit, že celý život musí neustále zůstat v předjížděcím pruhu. Odborníci na management hovoří o tom, že dnešní doba je dobou tzv. „speed managementu“ či „high speed managementu.*“

4.1 Definice time managementu

Nejčastějším překladem výrazu time management je řízení času. O času se v poslední době v souvislosti s jeho nedostatkem mluví stále častěji, přestože čas plyne po věky pořád stejnou rychlostí.

Časem se lidé zabývali od pradávna. Ovšem zatímco v počátcích lidstva si kladli otázky týkající se především základních přírodních jevů (střídání ročních období, pohyby slunce po obloze) a později jeho měření, které si navíc mohli vzhledem k ceně prvních hodin dovolit jen ti nejbohatší, v současnosti si v souvislosti s časem klademe úplně jiné otázky: Jak vytěžit ze svého času co nejvíce? Jak dostat svůj čas pod kontrolu? A především - jak se vyhnout stresu z nedostatku času?

Nejčastěji popisovanými problémy v oblasti time managementu jsou neschopnost stanovovat priority, nedostatek sebereflexe, špatné delegování a plánování, potřeba zvládnout všechny práce osobně, nedostatek sebedisciplíny a prokrastinace - sklony k odkládání povinností a úkolů na pozdější dobu.

O problémech s nedostatkem času píše Forster (2013, s. 53) následující: „V podstatě se nabízejí jediné tři možné příčiny, žádné jiné neexistují. Problém samozřejmě mohly způsobit všechny tři současně. Tyto příčiny jsou:

1. *Pracujeme neúčinně.*
2. *Máme příliš mnoho práce.*
3. *Máme na práci příliš málo času.*“

Mezi strategie a postupy time managementu, které používá v zájmu zvýšení efektivnosti využití času, patří zejména plánování, stanovování cílů a priorit, delegování. Stephen Covey rozlišuje několik stupňů time managementu, které vznikaly v závislosti na tom, jak se měnil přístup k vnímání času. Zjednodušeně se hovoří o čtyřech generacích time managementu.

1. generace time managementu

Šlo v podstatě o zavedení pořádku v pracovních úkolech. První generace time managementu se tedy zabývá tím, co máme dělat. Tím, že úkoly přesuneme z hlavy na papír, minimalizujeme stres, který pramení ze strachu ze zapomenutých povinností.

2. generace time managementu

První generaci dala časový rozměr; úkoly si nadále zaznamenáváme, ovšem nově uvažujeme také o tom, kdy se pustíme do jejich plnění. Tento způsob plánování používá většina lidí, jestliže si do diářů zapisují, co a kdy je třeba udělat.

3. generace time managementu

Vedle otázek Co a Kdy přidává otázku Jak. Třetí generace přiřazuje k jednotlivým činnostem priority, pracuje s pojmy týmová spolupráce, delegování.

4. generace time managementu

Vychází z generací předchozích, zaměřila se více na propojení běžného života a managementu času. Tato generace tedy necílí pouze na manažery, nýbrž se stává životní filosofií a životním stylem člověka, podporujícím jeho osobnost a silné stránky. Pracuje s pojmy jako emoce, emoční inteligence, kondice, stres, vztahy, motivace atd.

„Pro třetí a hlavně čtvrtou generaci už nestačí jednoduché diáře, ale je potřebné vytvořit si buď svůj vlastní myšlenkový systém, nebo sáhnout po dražších plánovacích nástrojích - papírových nebo elektronických.“ (Lhotková, 2013, s. 42)

K naplnění cíle vždy potřebujeme určitý čas. Než se pustíme do úkolu, je vhodné posoudit, zda disponujeme dostatkem času, případně také, jakým způsobem jej využíváme. K tomuto účelu můžeme provést SWOT analýzu času. Pomůže odhalit silné a slabé stránky a další faktory z vnějšího prostředí - příležitosti a hrozby.

Lhotková (2013, s. 35) také doporučuje provedení časové analýzy (denního záznamu činností). V této souvislosti zdůrazňuje, že je třeba vést záznam v reálném čase (v době události), nikoliv podle paměti. Autorka hovoří o potřebě uvědomit si čtyři druhy času, které registrujeme:

1. pracovní čas (čas, který trávíme v zaměstnání)
2. volný čas (čas využitý dle vlastního uvážení)
3. zdravotní čas (čas potřebný pro udržení vlastního zdraví - spánek, jídlo, cvičení, relaxace)
4. rodinný čas (čas, který trávíme s rodinou nebo s přáteli)

4.2 Nástroje řízení času

„Je daleko důležitější dělat správnou věc než dělat věc správně.“

Peter Drucker

Řídit čas znamená pracovat účinně, definovat cíle (cílům je věnována samostatná kapitola) a pracovat s prioritami. Podle Knoblauch (2013, s. 25) určování priorit znamená, že se každý den znovu rozhodujeme pro to, co chceme nebo musíme vyřídit před vším ostatním, abychom dosáhli svých cílů.

Seiwert (2011, s. 29) zdůrazňuje, že důsledný přístup k řízení času může pomoci oddělit důležité od nepodstatného a využít čas života smysluplněji: *„Jde přitom o víc než jen začít rozdělovat hromádky papírů na pracovním stole trochu jinak: řízení času znamená řízení sebe samého a aktivní pojmání vlastního života znamená schopnost stát se pánem svého vlastního života a času.“*

Často se věnujeme úkolům sice nutným, ale současně takovým, pro které nestíháme ty důležité, které napomáhají v naplnění osobní vize.

V předchozí kapitole byla zmíněna prokrastinace - chorobné odkládání úkolů a povinností. Často odkládáme úkoly s cílem získat čas na jejich vyřešení, ovšem výsledkem je pravý opak - úkoly se hromadí. Lhotková (2013, s. 50) píše o dalším nástroji řízení času, kterým je zabránění odkládání. Nástroj představuje následující kroky:

1. Přiznání si problému s odkládáním
2. Zjištění důvodu odkládání
3. Stanovení pravidelného rozvrhu dne
4. Využívání dalších nástrojů řízení času
5. Motivování se

Odkládání úkolů spojuje Forster s problémy se sestavováním seznamů s úkoly. Podle autora (2013, s. 127-128) je třeba pečlivě zvažovat, kolik času máme k dispozici a podle toho sestavit přehled úkolů. Doporučuje uzavřený seznam úkolů: „*Jakmile se rozhodneme, čemu se budeme během dne věnovat, další úkoly už nepřidáváme - nebo alespoň do té doby, než všechny úkoly ze seznamu dokončíme.*“

Seiwert (1995, s. 318) zdůrazňuje, že vyhýbat se obtížnějším úkolům je běžnou lidskou reakcí. Doporučuje cíle a projekty dělit na dílčí úkoly, které lze za delší čas zpracovat: „*I když máme největší hlad, celého vola najednou nesíme.*“

Příkladem techniky používané v procesu sebeorganizování je **Eisenhowerův princip**. Techniku vypracoval Dwight Eisenhower a jejím principem je dělení úkolů podle důležitosti a naléhavosti. Výsledkem teorie jsou čtyři kombinace úkolů:

- I. Důležité a současně naléhavé
- II. Důležité a nenaléhavé
- III. Nedůležité, ale naléhavé
- IV. Nedůležité a současně nenaléhavé

Tabulka 1 - Matice řízení času (Lhotková, 2013, s. 43)

Nenaléhavé	II. KVADRANT KVALITY	IV. KVADRANT MRHÁNÍ ČASEM
Naléhavé	I. KVADRANT NALÉHAVOSTI	III. KVADRANT KLAMU
	Důležité	Nedůležité

Podle italského ekonoma a sociologa Wilfreda Pareta je pojmenován tzv. **Paretův princip** (také Paretovo pravidlo). Pareto na konci 19. století zjistil, že 80 % bohatství se

nachází v rukou 20 % lidí. Postupně se přišlo na to, že pravidlo lze aplikovat také v dalších oblastech a lze zobecnit tak, že 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků.

Díky Paretovu pravidlu se může ředitel soustředit na 20 % kritických věcí, které přináší 80 % efektu. Lhotková (2013, 2013, s. 48) uvádí jako příklad z prostředí školy rodiče: „20 % rodičů přichází s 80 % stížnostmi.“

V případě náročnosti úkolu autorka doporučuje tzv. **sloní techniku** - rozdělení složitého úkolu na více částí a řešení každé zvlášť. Podobnou techniku s názvem „*taktika krájení salámu*“ zmiňuje také Seiwert (1995, s. 318).

Paretův princip lze použít tehdy, pokud všechny úkoly roztřídíme podle podílu na celkovém výsledku do tří kategorií: A, B a C. Hovoří se pak o stanovení priorit pomocí **analýzy ABC**. Podle Seiwerta (1995, s. 133) jsou základem analýzy ABC tři empirické teze:

1. Nejdůležitější úkoly (úkoly A) tvoří přibližně 15 % množiny všech úkolů, ale jejich hodnota ve smyslu přínosu k dosažení cílů činí 65 %.
2. Středně důležité úkoly (úkoly B) tvoří asi 20 % množiny všech úkolů a jejich hodnota je rovněž 20 %.
3. Méně důležité nebo nedůležité úkoly (úkoly C) tvoří 65 % množiny všech úkolů, mají však pouhý patnáctiprocentní podíl na hodnotě všech úkolů, které musí manažer splnit.

Uhlig (2008, s. 63) definovala metodu **SORUZ** spočívající ve strukturaci úkolů, které je třeba plnit. Název je složen z počátečních písmen kroků, ze kterých se metoda skládá.

S - sumarizace úkolů

O - odhad času na jednotlivé činnosti

R - rezervní čas

U - určení priorit

Z - zpětná kontrola

4.2.1 Delegování

„Manažeři! Nedělejte nic, co může pracovník udělat sám.“

Reinhard K. Sprenger

Delegování patří mezi klíčové nástroje řízení času. Jak naznačuje úvodní citát, význam delegování spočívá v jednoduchém předpokladu: manažeři nemohou dělat všechnu práci sami.

Definicí delegování existuje celá řada. Podle Cipra (2009, s. 9) „*v sobě zahrnuje tři hlavní významy - zplnomocnění, poselství a spolupráci.*“ Owen (2008, s. 102) hovoří o důsledcích delegování stručně, ale výstižně: „*Delegování: pracovat lépe tím, že se dělá méně.*“

Delegování bývá často opomíjeno. Podle Lhotkové (2013, s. 52) je to „*z důvodu celkové odpovědnosti ředitele školy za chod školy. Přenesením úkolu na někoho jiného se ředitel školy své odpovědnosti nezavazuje, a proto tento nástroj často nepoužívá.*“

Návod těmto „pochybovačům“ dává Owen (2008, s. 104), který v rámci jedné z fází delegování doporučuje sledovat a udržovat kontakt, prověřovat a v případě úspěšného splnění úkolu uznat a ocenit přínos pracovníků, neboť „*v očích svých nadřízených vypadá lépe takový manažer, který ukazuje, že může vybudovat a řídit skvělý tým, než který se pokouší naznačit, že udělal všechnu tu těžkou práci jako sólista.*“

Jaký je cíl delegování? Cipro (2009, s. 14) uvádí, že „*hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy.*“

- *Delegováním manažer ušetří čas pro řešení významnějších úkolů, protože se nemusí zabývat činnostmi, pro něž je ve své pozici již příliš kvalifikovaný. Delegování tedy pomáhá manažerovi s time managementem priorit a podporuje ho v efektivním využívání času.*
- *Když si manažer uvolní čas pro nové a náročnější úkoly, získá také možnost rozvíjet své schopnosti, učit se a získávat nové zkušenosti.*“

Každý manažer by měl delegovat maximum úkolů. Z nejrůznějších důvodů se tak často neděje. Mezi obecně známé patří například obava ze ztráty vlivu, nedostatek důvěry vůči zaměstnancům, přeceňování vlastních schopností nebo nedostatky v oblasti time managementu. Na druhou stranu je pravdou, že existuje skupina úkolů, které delegovat nelze.

Podle Cipra (2009, s. 61) se jedná o:

- důvěrné úkoly s důvěrnými informacemi,
- formulaci vizí a cílů,
- kontrolu a hodnocení pracovníků,
- nové úkoly, na které pracovníci nebyli připraveni,
- úkoly, které jsou povinností manažera, ale jsou mu nepříjemné,
- výjimečné úkoly s odpovědností, která se manažerovi stejně nakonec vrátí,
- „politicky“ citlivé úkoly,
- „životně“ důležité termínované úkoly,
- úkoly, které jsou tak vágní nebo špatně definované, že by podřízení strávili spoustu času rozhodováním o způsobu řešení.

Owen je v této otázce střídmější. Podle něj by se mělo delegovat v podstatě vše s výjimkou hodnocení, povyšování, disciplinárního řízení, přidělování zdrojů či formování týmu. Podle autora však *„mnozí manažeři pracují na základě opačného předpokladu: delegování je u nich výjimkou a nikoliv pravidlem.“* (Owen, 2008, s. 102)

Delegování má svá pravidla a provádí se v několika fázích. Lhotková (2013, s. 56) uvádí analýzu vlastní práce, rozdělení úkolů na ty, které musí ředitel udělat osobně a ty, které lze předat, vymezení cílů a stanovení termínů, výběr vhodného pracovníka včetně seznámení s odpovědnostmi a pravomocemi, průběžnou kontrolu a poskytování zpětné vazby.

4.3 Zloději času

„Člověk nemá nic vzácnějšího a cennějšího než čas.“

Ludwig van Beethoven

Lojda (2011, s. 42) popisuje metodu časového snímku, která pomůže odhalit časové ztráty během dne a zjistit, zda byl den z hlediska času vhodně zorganizovaný: *„Stačí si zapisovat do tabulky veškeré činnosti, které během dne v určitou dobu vykonáváte, a to včetně návštěvy toalety, osobní hygieny atd.“*

Pokud by školský manažer tuto metodu použil, možná by byl překvapen množstvím činností, se kterými nepočítal a které ho odvádějí z cesty za stanovenými cíli: telefonáty, emaily, návštěvy obchodníků, nečekané návštěvy podřízených, rodičů a další.

Jde o osoby nebo aktivity, které způsobují plýtvání času. K výše uvedeným se často přidávají porady, kterých se musí ředitel účastnit, odkládání povinností nebo špatná osobní organizace ředitele, kvůli které tráví zbytečně mnoho času hledáním dokumentace a úklidem. Hovoří se o „zlodějích času“.

Obecně lze zloděje času rozdělit na vnější (telefonáty, emaily) a vnitřní (neznalost problematiky delegování, příp. neochota delegovat). Samostatnou kategorií v kapitole Zloději času představuje internet, který by se dal charakterizovat jako dobrý sluha, ale špatný pán. K této problematice bylo provedeno několik výzkumů, zmiňuje je například Owen (viz kapitola Sebeplánování).

Perfekcionismus jako základní problém popisuje Janson (2010, s. 136): *„V praxi má nemálo perfekcionistů problémy se stanovováním priorit, protože se soustřeďují na detaily a rádi přitom zapomínají na cíl svého úsilí.“*

Zásadním zlodějem času je také neschopnost říct NE. *„Kdo říká „ano“, musí vědět, že se nechává zapřáhnout do káry někoho jiného. Jenom ten, kdo take umí říci „ne“, najde čas, aby pracoval na svých vlastních cílech a plánech.“* (Knoblauch, 2013, s. 145)

„Způsob, jak se vypořádat s pocitem viny u kategorického „NE“, je v tom, že si uvědomíte, že váš čas má stejnou hodnotu jako čas někoho jiného. Na odmítnutí máte plné právo a dobré je si uvědomit, že neodmítáme člověka, ale jeho žádost.“ (Lojda, 2011, s. 51)

Autor se zabývá také otázkou, kdy je kategorické NE vhodné a kdy méně. Odpověď podle něj dávají priority a jako doporučení uvádí:

- Odmítejte krátce a zdvořile.
- Nevysvětľujte obsáhle, co nechcete udělat.
- Dejte najevo lítost.
- Navrhněte jiného spolupracovníka.
- Mluvte v klidu a nezapomeňte na oční kontakt.

Lhotková (2013, s. 51) hovoří o žroutech času a doporučuje, aby byla jejich identifikace v rámci analýzy času prvním krokem k jejich odstranění. Současně nabízí několik preventivních opatření. V případě, že mezi „žrouty času“ patří e-maily, doporučuje otevírání pošty 2-3x denně a především nenechávat poštu staženou na dolní liště. Jako preventivní opatření při potížích s návštěvami uvádí metodu zavřených dveří, asertivní odmítnutí, přesun schůzky na jiný termín a další. Strategii *„pokud víme, že rozhovor bude*

rozvláčný, nezvěme hosta ke stolu, ale stůjme poblíž dveří“ jistě použil nejméně jeden manažer, byť není vždy příjemná.

Šuleř (2003, s. 118) doporučuje v případě porad, které manažer organizuje, držet se několika zásad: začínat včas, ujistit se, že všichni znají cíl a program, určit zapisovatele, dodržet strukturu diskuze, přijímat rozhodnutí, shrnovat a zaznamenávat, dodržovat program a čas, zvládat agresi a konflikty, vtahovat do aktivní účasti všechny, končit včas, celkovým shrnutím a pozitivně.

Forster (2013, s. 31) píše o náhodných faktorech. Vychází z toho, že překážkou pro nedokončení úkolů jsou nejrůznější vrušení, která narušují denní plány. Autor zdůrazňuje, že náhodné faktory nelze úplně vyloučit, ovšem je třeba jejich nepříznivý dopad na naši práci omezit na minimum. Problémem těchto náhodných faktorů je skutečnost, že kvůli nim odkládáme složitější a náročnější činnosti, kterým bychom se měli věnovat nejvíce. *„Problém s náhodnými faktory spočívá v tom, že úkoly obvykle plníme, nebo naopak neplníme, podle toho, jak moc přitahují naši pozornost. Podněty, které nejvíc bijí do očí, řešíme jako první. Určovat si pracovní priority na základě "upoutání pozornosti" je však pravděpodobně nejhorší možný přístup!“*

Typickým příkladem náhodného faktoru v životě školského manažera jsou telefonáty obchodního charakteru, kterých je během dne většinou několik. Nechat se kvůli tomu rušit od práce je ve většině případů zcela zbytečné a situaci lze řešit jednoduše - nenechat si telefonáty přepojovat do ředitelny. Jedná se o zcela náhodný faktor, který nesmí přitahovat pozornost.

5 Stanovování cílů

„Většina důležitých věcí nespěchá a většina věcí, které spěchají, není důležitá.“

Simone Janson

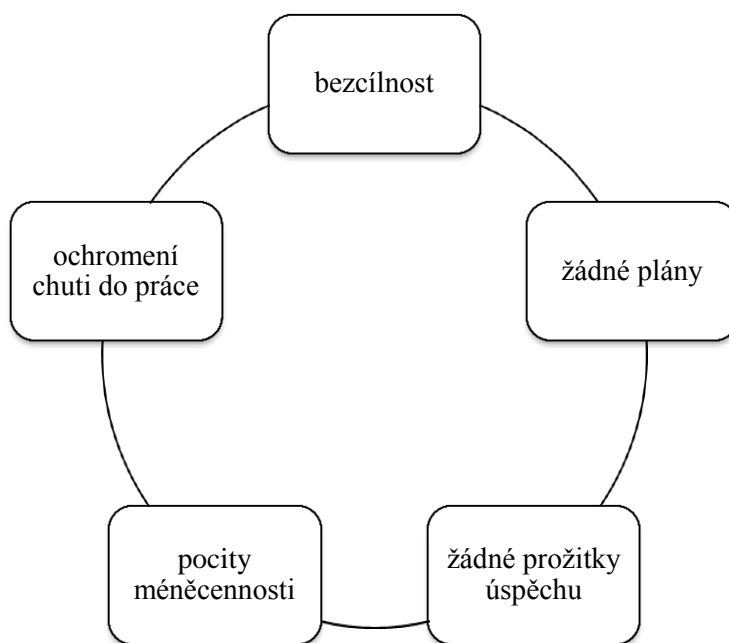
„Cíl představuje konečný stav, ke kterému se chceme prostřednictvím určitých aktivit v daných termínech a za pomoci dosažitelných zdrojů dostat.“ (Lhotková, 2013, s. 30)

Podle Seiwerta (1995, s. 50) stanovit cíle znamená:

1. shrnout do jasných záměrů a precizně formulovat existující i latentní potřeby, zájmy, přání nebo úkoly a
2. své jednání a konání zaměřit na splnění těchto cílů.

„Pokud nemáme žádné cíle, nemůžeme si žádným způsobem plánovat další postup. Největší úspěchy se nám vyhýbají, protože sami vlastně nevíme, čeho chceme dosáhnout a co je pro nás úspěchem.“ (Knoblauch, 2012, s. 15)

Obrázek 1 – Koloběh bezcílnosti



„Bez cílů se člověk dostane do negativní spirály, která se neustále točí dolů a stahuje ho s sebou.“ (Knoblauch, 2012, s. 15)

Stanovování cílů není žádná magie. Dokonce se dá říct, že stanovit cíl je v podstatě jednoduché. Mnohem složitější je cílů dosáhnout. Přesto se při stanovování cílů děje mnoho omylů. Pokud si školský manažer za cíl určil nemít nepořádek na stole, nepostupoval při jeho stanovení správně. Jde spíše o předsevzetí. Variantou by mohlo být: Každý den před odchodem z kanceláře věnovat pět minut jejímu úklidu.

Další častou chybou bývá jejich přemrštěný počet. Plamínek (2013, s. 102) v této souvislosti uvádí: „*Více než osm až deset cílů již představuje zvýšené nebezpečí ztroskotání našeho předsevzetí. Až se ze sebeřízení stane návyk, můžete počet cílů i rolí zvyšovat.*“ Podle autora člověk po překonání nesnadných začátků sám pozná, kolik cílů patří do sebeřízení v jeho případě.

Pokud jsou řediteli známy jeho cíle a zapsal si je (v odborné literatuře se požadavek na písemné zaznamenání cílů zdůrazňuje), měl by přistoupit k analýze osobních zdrojů. Seiwert (1995, s. 64) doporučuje provést situační analýzu, která by poskytla „*přehled o přednostech a slabinách a o tom, v jakých oblastech se můžeme rozvíjet a v jakých na sobě pracovat.*“ Radí postupovat ve čtyřech krocích od návodných otázek k bilanci osobních úspěchů/neúspěchů, přednostem a slabinám až k analýze cílů a prostředků.

Předně musí být cíl **dosažitelný**. Je zřejmé, že cíl omezit počet výkazů rozesílaných úřadům, který si ředitel vytýčil, není reálný. V tomto případě se může zaměřit spíše na to, jak tyto výkazy, jejichž početní snížení většinou nemůže ovlivnit, vyplnit rychleji. Může část povinností delegovat, využít moderní technologie apod.

Cíl by měl být formulovaný **pozitivně**. Většinou nemáme problém říct, co se nám nelíbí a co bychom rádi změnili. Nelíbí se nám, že často zapomínáme splnit část svých úkolů? Pak není řešení stále dokola přemýšlet nad tímto stavem a „utápět se v černých myšlenkách“. Jako cíl si určíme například „pravidelně si zapisovat všechny úkoly do diáře“. Naše podvědomí si totiž nedokáže poradit s negacemi. „*Například při stanovení cíle „Nechci, aby mi při běhání docházel dech“, se programujete na to, že budete lapat po dechu.*“ (Preuß-Scheurle, 2007, s. 17)

Cíl musí být **termínovaný**. V tomto ohledu jsou praktické elektronické plánovací systémy, které umožní zadat termín, do kterého je třeba úkol splnit, kdy se s úkolem má začít a přednastavit připomenutí před jeho začátkem.

Forster (2013, s. 160) hovoří o časové rezervě, se kterou je dobré při stanovování úkolů počítat: „*Vždy si vytvořte dostatečnou nárazníkovou zónu pro případ, že by se dodání zpozdilo, abyste se nedostali do naléhavé situace.*“

Cíl musí být **zaznamenaný**, konkrétně napsaný. Podle Lhotkové (2013, s. 33) je tato písemná podoba zaznamenání cíle dalším motivačním prostředkem. Mít cíl neustále na očích vede k jeho postupnému naplňování dílčími kroky a vědomí, že o cíli ví někdo další, vede k jeho splnění - selhání v očích někoho jiného je pro mnohé horší než zklamání sebe sama.

Cíl by měl být **měřitelný a vyhodnocený**. Bohoňková v knize *Sám sobě koučem* pokládá následující otázky: Jak poznáte, že jste svého cíle dosáhli? Co bude jinak?

Stanoví-li si ředitel obecný cíl, bude jen velmi těžko měřit a vyhodnocovat jeho plnění, byť v této souvislosti Lhotková (2013, s. 30) uvádí: „*Dlouhodobý cíl - představuje vizi našeho snažení v období minimálně tří let. Tento cíl může být obecnější („být úspěšnějším ředitelem“), protože bude konkretizován ve střednědobých cílech. Tyto střednědobé cíle musí být ověřené pomůckou SMART.*“

Nástroj SMART se používá při definování a ověřování cílů. Jde o zkratku anglických termínů:

- S - Specific (specifický) - cíl musí být přesně a jasně popsán
- M - Measurable (měřitelný) - cíl musí být určený tak, aby se dalo zjistit, že je splněný
- A - Accepted (akceptovaný) - cíl musí vycházet z našich přání a potřeb
- R - Realistic (reálný) - cíl musí být splnitelný, chybou je jak příliš jednoduchý cíl, tak cíl nadmíru náročný, nerealistický
- T - Timed (časově ohraničený) - musí být jasné, do kdy chceme cíl splnit jako celek i jeho části a jaké jsou důležité milníky

Cíl by měl být **motivující**. „*Pojem motivace je vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle.*“ (Tureckiová, s. 37)

Je-li to cíl náš vlastní, kterého chceme dosáhnout sami od sebe, jsme jistě motivováni mnohem víc než v případě, kdy něčeho dosáhnout musíme. Nařídí-li řediteli zřizovatel představit koncepci rozvoje školy na jednání městské rady, můžeme tento úkol pojmut jako vynikající příležitost k propagaci činnosti školy a případné získání nových zákazníků - budoucích rodičů žáků. Okamžitou odměnou může být třeba skutečnost, že se řediteli v diskuzi s radními podaří získat podporu pro zajímavý projekt.

Praxe tedy přináší situace, kdy cíl přichází zvenčí a je v důsledku toho nezajímavý, nudný a s motivací ke splnění takového úkolu je to pak mnohem složitější. Za tímto účelem se dá použít metoda SMART rozšířená o dva body, tedy metoda SMARTER.

Horská (2009, s. 75) vysvětluje E jako exciting (vzrušující) a R jako recorded (zaznamenaný).

6 Sebeplánování

„Plány jsou ničím; plánování je vším.“

Dwight Eisenhower

Plánování je klíčovou manažerskou činností. V podstatě jde o proces, jehož výsledkem je plán. Sebeplánování lze zjednodušeně definovat jako plánování sebe sama.

Podle Seiwerta (1995, s. 86) představuje plánování v procesu řízení času přípravu k realizaci cílů a rozvržení času. Pro školského manažera je tak plánování příležitostí, jak si lépe rozložit čas a lépe jej využít pro osobní a profesní cíle.

Princip plánování tkví ve stanovování cílů a způsobů jejich dosahování a v tomto smyslu tato kapitola velmi úzce souvisí s kapitolou předchozí. Plán se zaměřuje na stanovené cíle, přičemž je konkrétnější; stanovuje přesný harmonogram činností, udává veškeré zdroje, které jsou za účelem jeho plnění k dispozici a především úkonů a prací, které povedou k cíli.

Samozřejmě je třeba počítat s tím, že k naplnění cíle nemusí vést jediná cesta, že v případě realizace bude třeba plán variovat, počítat s náměty okolí, svoji roli hraje také náhoda. Jean Paul řekl: „Není lepší útěchy při neúspěchu plánu, než na jeho místě udělat nový plán anebo mít jiný již v záloze.“

„Plánování je nejlepší cestou, jak opustit vzorec pouhého reagování a vyřizovat věci včas tak, aby ke krizím vůbec nedocházelo. Proč plánovat písemně? Díky písemnému plánování zůstane vaše hlava čistá pro to, co je aktuální:

- *Nic už nezapomenete.*
- *Sami se sebou uzavřete smlouvu a spíše potom potřebné věci uděláte.*
- *Díky plánování se stanete čitelnějšími pro partnery, s kterými spolupracujete v týmu.*
- *Pouze písemné plánování vám umožní zpětný pohled a kontrolu. A to je základem pro optimalizaci vlastního způsobu práce.“* (Knoblauch, 2012, s. 16)

Knoblauch (2013, s. 185) zdůrazňuje význam tvorby plánů tím, že jej řadí mezi pět podstatných prvků úspěchu. Kromě akčního plánu mezi tyto prvky patří dále fascinující vize, odborná, metodická a sociální kvalifikace, pobídky, odměny a dostatečné materiální zdroje.

Co všechno plánovat? V souvislosti s touto otázkou napadne každého školského manažera řada úkolů, které plánování v podstatě nevyžadují, ale minimálně je třeba v denním (týdenním) plánu počítat s časem vyčleněným na jejich splnění, lépe řečeno

seznam úkolů uzpůsobit tak, aby skýtal dostatečný prostor právě na tyto aktivity. Jde například o vyučovací povinnost - nikdo nemusí řediteli připomínat, že má jít do hodiny, za tímto účelem má většina ředitelů na své nástěnce vyvěšený stálý rozvrh hodin. Mezi podobné opakující se pravidelné činnosti patří třeba úklid pracovního stolu, zalévání květin nebo kontrola účetních dokladů. Prázdná kolonka v diáři, kterou hodlá ředitel zaplnit novým seznamem úkolů, tak většinou neznamená, že má ředitel k dispozici na splnění těchto úkolů veškerou pracovní dobu.

V oblasti sebeplánování platí, že prevence je mnohem lepší než „sebereprese“. Pokud nebude ředitel věnovat náležitou pozornost plánování své práce, je pravděpodobné, že se mu začnou hromadit z nejrůznějších důvodů nesplněné úkoly. Výhodiskem pak není, naplánuje-li si v této situaci ředitel více práce tzv. „za trest“ na další den.

Lidská mysl mnohem lépe pracuje v kratších blocích. Forster (2013, s. 22-23) tuto zásadu nazývá Málo, ale často. *„Zásada se vztahuje jak na mysl, tak na tělo. Fyzickou kondici nejlépe posílíte, když budete cvičit málo, ale často. Jestliže celé týdny vůbec netrénujete, a pak si najednou naložíte dlouhý blok cvičení, pravděpodobně si spíše ublížíte.“*

Lidová moudrost říká, že by se nic nemělo přehánět. V případě plánování se ptáme na to, jaké je rozumné množství času vymezeného plánování. V určitý moment totiž přestává být plánování efektivní a hovoří se o „přeplánování“.

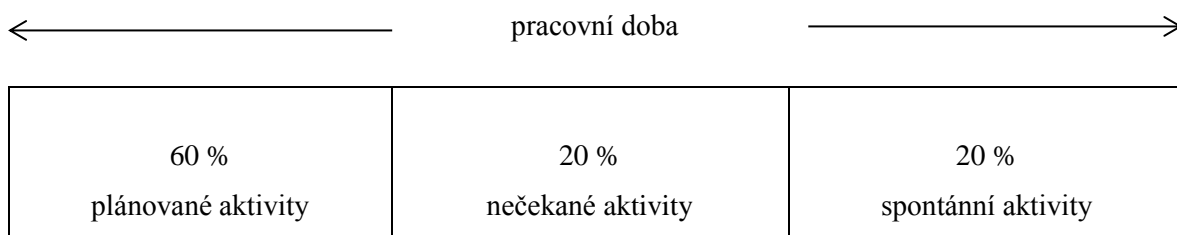
Za tímto účelem stanovil Seiwert (1995, s. 88) jednoduché pravidlo:

„Plánování určitého časového období (roku, měsíce, týdne, dne) nesmí trvat déle, než činí 1 % z plánovaného období.“

Existuje několik hledisek dělení plánů. Podle času se dělí plány na dlouhodobé (5 a více let), střednědobé (1-5 let) a krátkodobé (do 1 roku). Seiwert (1995, s. 100) systém dělení rozšiřuje o průběžné cíle, jejichž plánovací období se pohybuje v rozmezí 1-3 měsíců.

Plánovat bezesporu nelze všechno a je třeba počítat s některými neočekávanými událostmi, zloději času a dalšími faktory.

Autor doporučuje držet se při plánování pravidla 60 : 40, tedy plánovat si pouze část pracovní doby (v praxi to bývá 60 %). Zbýlých 40 % se rozdělí rovnoměrně na nečekané aktivity a spontánní aktivity.



„Výše uvedené hodnoty budou kolísat podle druhu a povahy vaší práce. Přesnější informace vám poskytnou údaje z vaší analýzy činností a času, která je základem každého plánování času.“ (Seiwert, 1995, s. 92)

Jedincům, kteří jsou „antiplánovitě naprogramováni“ nebo z nějakého důvodu plánovat nechtějí, Pacovský (2006, s. 209) doporučuje: „I když nechcete opravdově plánovat, čtvrt hodiny týdně si na podobné úvahy vyhradte a sledujte, k čemu by vám mohly být dobré. Zcela postačí, když konkrétním výstupem našich úvah bude místo formuláře malinkatý papír s několika poznamenanými činnostmi, které v následujícím týdnu chceme vykonat.“

Důležitost písemného záznamu již byla rozvedena v kapitole Stanovování cílů. V případě plánování platí totéž.

Rozlišují se dva základní plánovací systémy a jejich kombinace: elektronický a papírový. V zásadě lze říct, že volba elektronického systému nebo papírové „klasiky“ nehrají nejdůležitější roli. Obě varianty mají jak svoje příznivce a odpůrce, tak svoje výhody i nevýhody. Záleží tak především na jejich správném využívání.

Pro obě však platí společné pravidlo - člověk by se neměl stát jejich otrokem, protože cílem plánování není krásně barevný a po všech stránkách estetický plán, kterým se bude jeho autor chlubit. Forster (2013, s. 109) se k otázce preference jednoho či druhého plánovacího systému vyjadřuje takto: „Pokud preferujete elektronické záznamy, určité u nich zůstaňte i nadále. Když si úkoly vlastnoručně zapisuji a následně i odškrtavám a zvýrazňuji různými barvami, dokážu se s nimi lépe ztotožnit. Nicméně mnou uváděné postupy můžete snadno přizpůsobit a uplatnit i u elektronických programů.“

Masivní elektronizace lidského života v posledních letech vede k teorii, podle níž by mohly plánovací systémy postavené na elektronické bázi postupně vytlačit papírové, ovšem ukazuje se, že papírové plánování má stále svoje nenahraditelné výhody a budoucnost je spíše v symbiotickém využívání obou systémů. To platí i pro školského manažera, který by měl k výpočetní technice sebenegativnější postoj a staromilsky vyznával papírové záznamy; vždyť i on podstatnou část pracovní doby pracuje

v elektronickém prostředí a ignorovat zcela moderní technologii při plánování není efektivní.

Covey (1994, s. 158-160) se zabývá kritérii, která musí splňovat plánovací kalendář. Patří mezi ně soudržnost (soulad mezi posláním, prioritami, životními rolemi, cíli a plány), rovnováha mezi důležitými oblastmi života, „lidská“ dimenze, pružnost, soustředění na kvadrant II (co nejvíce času trávit konáním důležitých a nenaléhavých činností a předcházet krizím) a přenosnost.

Tabulka 2 - Papírový plánovací systém

Výhody	Nevýhody
Cena	Obtížné provádění změn - časté škrtnání a dopisování znehledňuje zápisy
Nezávislost na elektrické energii	
Kdykoliv „po ruce“	
Jednoduchost ovládání	
Odolnost proti pádu na zem	
Estetická stránka (vystupuje jako módní doplněk)	

Tabulka 3 - Elektronický plánovací systém

Výhody	Nevýhody
Připojení k internetu	Struktura přednastavená systémem
Dostupný adresář	Neosobitost
Odkazy a propojitelnost mezi jednotlivými položkami seznamu	Odvádění od práce, např. díky výhodám, které představuje připojení k internetu
Sdílení a synchronizace	Poškození v případě napadení počítačovým virem
Skladnost	
Více možností práce s daty (třídění, řazení, filtrování, vyhledávání)	
Ochrana heslem	

Lhotková (2013, s. 86) uvádí souvislost používání diářů s předcházením stavu vyhoření: *„Je třeba užívat diáře! Tím, že jsou důležité povinnosti, úkoly a plány zapisovány do diáře, je možno ušetřenou energii na jejich zapamatování použít na jejich kreativní řešení a realizaci.“*

Tento postup je samozřejmě možný také v elektronické podobě, ovšem v této souvislosti zmiňuje Owen (2008, s. 124) výzkum z roku 2005: *„Nikoliv každá technologie šetří čas. Časopis Personnel Today (2005) zjistil, že pracující muži tráví v průměru čtyři hodiny denně a pracující ženy 2,5 hodiny denně surfováním na internetu z osobních důvodů. I když přihlédneme k určité nespolehlivosti všech takových šetření, většina z nás uzná, že internet je stejně tak žroutem času jako spořičem času.“*

7 Vzdělávání

„Vědomosti je nutné neustále doplňovat, zkvalitňovat, podceňovat a zvyšovat, nebo se vytratí.“

Peter Drucker

V úvodu této kapitoly je zapotřebí podrobněji rozvést pojem školský manažer; nejedná se zdaleka jen o ředitele škol, ale patří sem také zástupci ředitelů škol, vedoucí školních družin, předmětových komisí a další osoby.

Všem pedagogickým pracovníkům je legislativně stanovena povinnost dalšího vzdělávání za účelem obnovování, udržování a doplňování kvalifikace. Za organizaci dalšího vzdělávání pedagogů v souladu s plánem dalšího vzdělávání je zodpovědný ředitel. Je tudíž zodpovědný i za vzdělávání sebe sama - za selfmanagement. Ten lze totiž definovat také jako péči o vlastní rozvoj.

Trojan (2011, s. 110) pokládá v souvislosti s pedagogickým řízením ve školách dvě otázky: 1. Jsou ředitelé na své rozšířené odpovědnosti připravováni? 2. Jak sami hodnotí význam jednotlivých komponent své přípravy? A dále poukazuje na zajímavé paradoxy; možnost setrvání ve funkci ředitele po dobu dvou let bez manažerského vzdělání, neexistence podpory ředitelů do praxe a po absolvování povinného vzdělávání absenci povinného dalšího vzdělávání.

Přítom významný vliv ředitele na průběh a výsledky vzdělávání je v odborné literatuře dostatečně zaznamenán. Například Veselý (2011, s. 29) hovoří o tom, že vzdělávání je ovlivněno třemi typy „vstupů“: žáky; učiteli a řediteli; nastavením vzdělávací politiky a zmiňuje empirické výzkumy dokládající vliv učitelů a ředitelů na výsledky vzdělávání.

Studium pro ředitele škol a školských zařízení je v souladu se standardy MŠMT ČR organizováno v rozsahu 100 hodin a je zaměřeno na základy práva, financování školy, organizaci školy a pedagogického procesu. Oblast vedení lidí je v tomto vzdělávání zastoupena jen velmi okrajově a ještě méně oblast vedení sebe sama – selfmanagement. Je třeba podotknout, že zákonná povinnost absolvování studia se netýká všech školských manažerů. Naopak může nastat situace (např. v případě zástupců ředitelů, vedoucích vychovatelek školních družin apod.), že vedením rozsáhlého úseku může být pověřen zaměstnanec bez manažerského vzdělání.

Výzkum, který zmiňuje Trojan (2011, s. 119–120), však dokazuje, že si řada školských manažerů na „neředitelských“ pozicích význam studia uvědomuje. Z 342 osob, které v akademickém roce studovaly obor školský management, působilo 51 % ve funkci ředitele školy či zástupce, 13 % na střední manažerské pozici a 12 % ve funkci vedoucí školní jídelny.

Názory studentů bakalářského oboru školský management jasně dokazují, kterým oblastem rozvoje přiřazují největší význam.

V analýze výsledků výzkumu, jehož cílem bylo mimo jiné zjistit, nakolik nabídka vzdělávacích příležitostí odpovídá „poptávce“, popisuje autor zvyšující se míru chápání důležitosti vzdělávání a uvádí, že studenty školského managementu nejvíce zajímaly oblasti plánování, organizace a řízení rizika, v oblasti vedení lidí témata personálního řízení, motivace, řešení konfliktů a osobnosti vedoucího pracovníka.

Zvážíme-li odbornou literaturou akcentovanou nutnost kontinuálního osobního rozvoje manažerů (např. Folwarczná, 2010), priority, jak je spatřují studenti školského managementu (viz. výše), strukturu povinného studia pro ředitele škol, je jasné, že by ředitel školy neměl svůj seberozvoj ukončit na úrovni zákonem stanoveného minima.

Oblasti rozvoje školského manažera v selfmanagementu jsem se pokusil v souladu s touto bakalářskou prací stanovit prostřednictvím následujících dovedností, které musí zvládat:

1. Problematika plánování
2. Zvládání stresu a prevence vyhoření
3. Stanovování cílů
4. Sebepoznání
5. Hospodaření s časem
6. Delegování
7. Umění odpočívat
8. Boj proti zlodějům času

Z analýzy zveřejněných nabídek vzdělávání, kterou jsem provedl na internetu, vyplývá, že všechny výše vyjmenované oblasti jsou pokryty relativně bohatou nabídkou vzdělávacích akcí realizovaných nejrůznějšími metodami a formami (přednáška, seminář, kurz, exkurze, koučování, mentoring, workshop, konference, panelová diskuze, e-learning, outdoor trénink a další) a jsou k dispozici v celé řadě variant, pokud jde o délku vzdělávací akce (od jednorázových, krátkodobých až po dlouhodobé), prostředí, organizační

uspořádání, složení účastníků a další kritéria. Chtělo by se prohlásit, že si školský manažer musí jenom najít motivaci a čas. Kde je vezme? Jsou hned „po ruce“; motivaci může být vědomí, že šance rozvíjet se je v dnešní době víc než jindy skvělým zaměstnaneckým benefitem. A čas? Je třeba si jej najít za každou cenu, neboť ředitel je pro každou školu klíčovým pracovníkem, který musí získávat dovednosti, aby mohl plnit náročné úkoly.

Folwarczná (2010, s. 15-16) uvádí pojetí Di Kampiové, která se zabývala vlastnostmi úspěšného manažera a rozvedla je ve 12 bodech. Podle autorky je jedním ze znaků úspěšného manažera fakt, že se soustavně vzdělává.

Seberozvoj manažera má přímý pozitivní dopad na výkonnost pracovního týmu. Jako příklad uvádí: „*V praxi se mi potvrdilo, že ti nejlepší manažeři vedle svých každodenních povinností mysleli na svůj rozvoj. Zajímali se o možnosti dalšího vzdělávání a aktivně je sami vyhledávali. Totéž přenášeli na své kolegy v týmu a inspirovali je.*“ (Folwarczná, 2010, s. 17)

Autorka stanovila požadavek systematičnosti; doporučuje dobře zvažovat možnosti jedince i organizace jako takové, mít na zřeteli otázku financí a další faktory. Zastává v politice rozvoje manažerů systematický a systémový přístup reprezentovaný cyklem činností, které se vzájemně ovlivňují. Cyklus se skládá z následujících činností, někdy nazývaných fáze, a pro školského manažera může být užitečnou pomůckou při plánování vlastního rozvoje.

1. Identifikace potřeby a rozvoje
2. Plánování a rozpočtování
3. Realizace
4. Vyhodnocení procesu a jeho promítnutí do dalšího cyklu

Uhlig (2008, s. 11) píše o kariérním plánu, jehož prostřednictvím jsou stanoveny cíle a sledování jejich realizace: „*Ze všeho nejdříve si určete své osobní kariérní cíle a pak popřemýšlejte o konkrétních opatřeních, jak těchto cílů dosáhnout.*“

Praktická část

8 Dotazníkové šetření

8.1 Stanovení cíle dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo vymezit, do jaké míry český školský manažer pracuje s cíli a prioritami, vzdělává se v oblasti selfmanagementu a zda existuje vztah mezi zanedbáváním osobního života, stresem a malou efektivitou práce a seberozvojem v selfmanagementu. Zjistit, jaké plánovací prostředky používá český školský manažer a jakou pozornost věnuje procesu plánování a zda se dokáže vypořádat se zloději času.

Po prostudování odborné literatury bylo stanoveno několik výzkumných předpokladů, přičemž cílem dotazníkového šetření bylo tyto verifikovat.

1. Ředitelé si nestanovují cíle, priority a strategie vedoucí k jejich naplňování.
2. Ředitelé nedostatečným způsobem plánují a nevěnují pozornost písemnému zaznamenávání stanovených cílů.
3. Ředitelé si neuvědomují dostatečně význam delegování.
4. Běžná pracovní doba nestačí na splnění pracovních úkolů a v důsledku toho ředitelé pracují ve stresu.

8.2 Objekt výzkumu, techniky a postupy sběru dat

V bakalářské práci byla použita metoda anonymního dotazníkového šetření. Tento nástroj byl zvolen z důvodu rychlosti a objektivity odpovědí; snahou bylo formulovat otázky výstižně, jasně a jednoznačně.

Před samotným šetřením proběhla z důvodu ověření funkčnosti a srozumitelnosti dotazníku pilotáž, které se zúčastnilo osm respondentů z odpovídajícího vzorku. Na základě této pilotáže byla formulace několika otázek částečně pozměněna. Následně byl dotazník rozeslán společně s krátkým průvodním a motivačním dopisem ředitelům základních škol plně organizovaných, málotřídních a základních škol s 1. stupněm ve Středočeském kraji. Součástí zprávy byly podrobné pokyny k vyplnění včetně termínu pro vyplnění dotazníku, ujištění o anonymitě dat a informace o tom, jakým způsobem bude s daty nakládáno a informace o garanci anonymity respondentů.

Dotazník byl po dobu čtrnácti dnů zpřístupněn na webové adrese <http://www.surveio.com/survey/d/V3A4E3D0G9R5G8O5E?preview=1>.

Formou emailu bylo osloveno 120 ředitelů. Ve stanoveném termínu bylo vyplněno a odevzdáno 68 dotazníků. Návratnost dotazníků tak činila 57 %.

Součástí dotazníku bylo dvacet tři otázek, z toho pět otázek sociodemografické povahy. Patnáct otázek bylo uzavřených polytomických. V případě těchto otázek si respondent mohl vybírat z uzavřeného počtu variant odpovědí. Jedna otázka byla polootevřená, kde se kromě volby jedné z alternativ mohli respondenti vyjádřit svými vlastními slovy. Dvě otázky byly otevřené.

Data získaná z dotazníkového šetření byla statisticky zpracována. Vyhodnocení otázek bylo provedeno v samostatných podkapitolách, jejich součástí jsou tabulky se seznamy alternativ, počty responzí, procentuální zastoupení zaokrouhlené na jedno desetinné místo a interpretace výsledků.

8.3 Charakteristika dotazníku

Název dotazníku: Selfmanagement českého školského manažera

Počet otázek: 23 (z toho 5 otázek demografické povahy)

Platnost dotazníku: od 9. do 23. listopadu 2015

Pilotáž dotazníku: od 1. do 8. listopadu 2015

Výsledky pilotáže

Počet respondentů: 15

Pohlaví: muži 3 (20 %), ženy 12 (80 %)

Věk: 5 respondentů 30–39 let (33 %), 7 respondentů 50–59 let (47 %), 3 respondenti 60 a více let (20 %)

Průměrný věk: 48

Délka praxe: 5 respondentů do 3 let (33 %), 2 respondenti 3–6 let (14 %), 8 respondentů 7–10 let (53 %)

Typ školy: základní škola plně organizovaná 11 (72 %)

základní škola málotřídní 4 (28 %)

Velikost škol: do 100 žáků – 4 školy

101–200 žáků – 2 školy

301–500 žáků – 9 škol

Otázka č. 1: Stanovujete si cíle?

Určitě ano: 10. Spíše ano: 5

Otázka č. 2: Máte jasně stanovenou strategii, jak těchto cílů dosáhnout?

Určitě ano: 4. Spíše ano: 7. Částečně: 4

Otázka č. 3: Zapisujete si, čeho chcete dosáhnout?

Ano: 9. Ne: 6

Otázka č. 4: Stanovujete si u jednotlivých úkolů priority z hlediska naléhavosti a důležitosti?

Ano: 13. Ne: 2

Otázka č. 5: Víte o sobě, ve kterou denní dobu pracujete nejefektivněji?

Ano: 11. Ne: 4

Otázka č. 6: Do jaké míry Vám přijde podrobné plánování zbytečné? (100 % nejvíce zbytečné)

100 %: 0. 75 %: 3. 50 %: 3. 25 %: 8. 0 %: 1

Otázka č. 7: Kolik času týdně věnujete plánování? (napište zaokrouhleně číselnou hodnotu v hodinách)

1 hodina: 6. 2 hodiny: 5. 3 hodiny: 2. 5 hodin: 2

Otázka č. 8: Vyjádřete souhlas s následujícím tvrzením: „Mezi nejdůležitější dovednosti ředitele školy patří umění delegovat.“

100 %: 7. 75 %: 7. 50 %: 1

Otázka č. 9: Jaký používáte plánovací systém?

Elektronický: 12. Papírový: 8

Otázka č. 10: Vyjádřete míru souhlasu s následujícím výrokem: „Pracuji ve stresu.“

Rozhodně ano: 5. Často: 7. Někdy: 3

Otázka č. 11: Umíte říkat NE (odmítat např. nabídky obchodních firem, návštěvy podřízených v nevhodnou dobu, telefonáty rodinných příslušníků apod.)?

Ano: 9. Ne: 6

Otázka č. 12: Máte dojem, že kvůli práci zanedbáváte svoji rodinu?

Rozhodně ano: 2. Často: 8. Někdy: 3. Zřídka: 2

Otázka č. 13: Stačí Vám obvyklá pracovní doba (40 hodin týdně) pro splnění úkolů?

Ano: 3. Ne: 12

Otázka č. 14: Jaký je největší zloděj Vašeho času?

Administrativní práce: 14. Vyřizování emailů: 10. Výkazy pro úřady: 5. Studium legislativních změn: 3. Projekty: 2

Otázka č. 15: Je Vám znám pojem selfmanagement?

Ano: 12. Ne: 3

Otázka č. 16: Absolvoval jste nějakou formu vzdělávání v oblasti managementu již před nástupem do funkce ředitele školy?

Ano: 9. Ne: 6

Otázka č. 17: Vyznačte, do jaké míry Vám studium v oblasti managementu v době nástupu do funkce pomohlo (nebo se domníváte, že by pomohlo). 1 = nejvíce

1: 3 resp. 2: 7 resp. 3: 5 resp.

Otázka č. 18: Vzděláváte se v současnosti v oblasti selfmanagementu?

Ano: 4. Ne: 11

V rámci pilotáže mohli respondenti nahlásit problémy s funkčností dotazníku, s jeho technickým řešením a označit případnou nesrozumitelnost otázek. Tuto možnost nevyužil žádný z respondentů.

9 Výsledky dotazníkového šetření

9.1 Výzkumný vzorek

Počet respondentů: 68

Pohlaví: muži 23 (33,8 %), ženy 45 (66,2 %)

Věk: 8 respondentů 30–39 let (11,8 %), 20 respondentů 40–49 let (29,4 %),
35 respondentů 50–59 let (51,5 %), 5 respondentů 60 a více let (7,4 %)

Průměrný věk: 50,2

Délka praxe: 11 respondentů do 3 let (16,2 %), 12 respondentů 3–6 let (17,6 %),
18 respondentů 7–10 let (26,5 %), 27 respondentů nad 10 let (39,7 %)

Typ školy: základní škola plně organizovaná 51 (75 %)
základní škola málotřídní 17 (25 %)

Velikost škol: do 100 žáků – 19 škol
101–200 žáků – 10 škol
201–300 žáků – 10 škol
301–500 žáků – 10 škol
nad 500 žáků – 19 škol

Údaje byly získány na základě analýzy otázek v dotazníkovém šetření č. 19–23. Grafy identifikátorů – příloha č. 2.

9.2 Analýza dotazníkového šetření

1. Stanovujete si cíle?

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 4 – Statistika odpovědí

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Určitě ano	48	70,6 %
Spíše ano	17	25 %
Částečně	2	2,9 %
Spíše ne	1	1,5 %
Určitě ne	0	0 %

Více než 70 % respondentů zvolilo první možnost – cíle si stanovují, byť z této odpovědi nevyplývá, jakým způsobem s cíli dále pracují. Na druhou stranu čtvrtina respondentů (25 %) zvolila variantu spíše ano, z čehož vyplývá, že stanovování cílů pravděpodobně nepřikládají větší význam, případně stanovují cíle méně systematicky a nepravidelně. Celkově však odpovědi ředitelů na tuto otázku naznačují cílevědomý a odpovědný přístup k plnění povinností. Postupují tak v duchu doporučení uvedených v odborné literatuře. Např. (Knoblauch, 2012, s. 15) hovoří o tom, že člověk, kterému se vyhýbají úspěchy, nemá žádné cíle a neví, co chce.

2. Máte jasně stanovenou strategii, jak těchto cílů dosáhnout?

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 5 – Statistika odpovědí

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Určitě ano	15	22,1 %
Spíše ano	47	69,1 %
Částečně	6	8,8 %
Spíše ne	0	0 %
Určitě ne	0	0 %

62 respondentů (91,2 %) má určenou strategii k plnění cílů. V návaznosti na předchozí otázku lze usoudit, že 9 z 10 ředitelů si stanovuje cíle a má stanoveny strategie, jak jich dosáhnout. Pouze 8,8 % respondentů si strategie stanovuje částečně.

Bezstrategický přístup nebyl zaznamenán u žádného respondenta. V případě volby varianty „určitě ano“ bylo zastoupení respondentů z hlediska praxe následující: s jedinou výjimkou se jednalo o zkušené ředitele s praxí 7 a více let (průměrná délka praxe u těchto respondentů činila 10,3 roku).

Zkušení ředitelé si tudíž naléhavě uvědomují důležitost stanovení strategií vedoucích k dosahování cílů.

3. Zapisujete si, čeho chcete dosáhnout?

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 6 – Statistika odpovědí

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	56	82,4 %
Ne	12	17,6 %

Požadavek na písemné zaznamenávání úkolů je v odborné literatuře opakovaně popsán. Vysoké procento respondentů si důležitost této metody uvědomuje, ovšem je překvapující, že 12 respondentů (17,6 %) si nezapíše, čeho chce dosáhnout. Z toho vyplývá, že si svůj cíl písemně nezaznamenají. Vzhledem k tomu, že k bezcílnosti se přihlásil pouze 1 respondent, představuje 17,6 % respondentů skupinu ředitelů, kteří svoje cíle „nosí v hlavě“.

Jde o méně zkušené ředitele; průměrná délka praxe je u těchto respondentů 5,5 roku (průměrná délka praxe respondentů, kteří si písemně svoje cíle zapisují, je 8,9 roku). Závislost na velikosti školy nebo věku ředitelů naproti tomu nebyla zjištěna.

4. Stanovujete si u jednotlivých úkolů priority z hlediska naléhavosti a důležitosti?

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 7 – Statistika odpovědí

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	62	91,2 %
Ne	6	8,8 %

62 respondentů (91,2 %) rozlišuje úkoly podle naléhavosti a důležitosti. Z výsledků vyplývá, že je tato strategie pro ředitele velmi důležitá a celkově lze z prvních pěti otázek dotazníkového šetření vyvodit, že si ředitelé stanovují cíle a priority, mají určeny strategie k jejich plnění a v převážné většině tyto cíle písemně zaznamenávají.

5. Víte o sobě, ve kterou denní dobu pracujete nejefektivněji?

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 8 – Statistika odpovědí

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	63	92,6 %
Ne	5	7,4 %

Otázka byla zaměřena na zjištění, zda respondenti vědí, ve kterou dobu pracují nejefektivněji. Tato znalost může pomoci řediteli výrazně zkrátit čas potřebný na splnění náročnějších úkolů, které může zařadit do svého efektivního pracovního času.

63 respondentů (92,6 %) je si této osobní vlastnosti vědomo. Pouze pět respondentů o sobě neví, ve kterou denní dobu pracují nejefektivněji. Ve všech pěti případech se jedná o respondenty, kteří často pracují ve stresu (v otázce č. 10 zvolili variantu rozhodně ano). Nedokonalé sebepoznání tedy může vést ke stresovým situacím.

6. Do jaké míry Vám přijde podrobné plánování zbytečné? (100 % nejvíce zbytečné)

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 9 – Statistika odpovědí

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
100 %	1	1,5 %
75 %	6	8,8 %
50 %	16	23,5 %
25 %	29	42,6 %
0 %	16	23,5 %

Plánování se zaměřuje na stanovené cíle, přičemž plán je konkrétnější; stanovuje přesný harmonogram činností, udává veškeré zdroje, které jsou za účelem jeho plnění k dispozici a především úkonů a prací, které povedou k cíli.

Pokud dáme odpovědi respondentů na tuto otázku do souvislosti s odpověďmi na otázky týkající se určování cílů a strategií (č. 1 a 2), je zde zřejmá rezerva. 16 respondentů (23,5 %) nemá vyhraněný názor na podrobné plánování, 7 respondentů (10,3 %) je považuje za velmi zbytečné. Část ředitelů si tudíž význam plánování neuvědomuje. Ve všech případech jde o ředitele, kterým nestačí obvyklá pracovní doba pro splnění úkolů (otázka č. 13). V 6 případech jde o jedince, kteří stráví plánováním méně než půl hodiny týdně.

Na druhou stranu 7 z 10 ředitelů nepovažuje podrobné plánování za zbytečné. Je možné, že tato skupina ředitelů pochopila, že plánování je jedním z pilířů cesty k úspěchu a, jak píše Knoblauch (2012, s. 16), jde o nejlepší způsob k opuštění vzorce pouhého reagování.

7. Kolik času týdně věnujete plánování? (napište zaokrouhleně číselnou hodnotu v hodinách)

Otevřená otázka

Tabulka 10 – Statistika odpovědí

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
2 hodiny	19	27,9 %
1 hodina	11	16,2 %
5 hodin	10	14,7 %
3 hodiny	7	10,3 %
4 hodiny	5	7,6 %
10 hodin	4	5,8 %
7 hodin	3	4,4 %
6 hodin	3	4,4 %
půl hodiny	3	4,4 %
20 minut	2	2,9 %
15 minut	1	1,4 %

Z analýzy odpovědí vyplývá, že 76,7 % respondentů se věnuje plánování v rozmezí od 1 do 5 hodin týdně. 44,1 % respondentů provádí plánování v časovém rozpětí 1–2 hodin. Ze čtyřicetihodinového pracovního týdne tak plánování v případě těchto

respondentů zabírá 2,5–5 % času. Z odpovědí není zřejmé, zda ředitelé mezi dobu strávenou plánováním úkolů alespoň částečně nezařadili již jejich samotné plnění nebo další činnost, která se již rámci plánování vymyká, tedy jestli se podařilo zjistit objektivní skutečnost a nikoliv jen názor respondentů.

Takto získané odpovědi naznačují do jisté míry „přeplánování“. Podle Seiwerta (1995, s. 88) nesmí plánování určitého časového období trvat déle než 1 % z plánovaného období.

Do jisté míry závisí čas věnovaný plánování na velikosti školy. Nejmenší časový úsek (do 1 hodiny) si s jedinou výjimkou (plně organizovaná škola s 550 žáky) pro plánování vyčleňují ředitelé malých škol – málotřídních nebo plně organizovaných s počtem žáků do 216. Průměrný počet žáků škol, jejichž ředitelé plánují maximálně 1 hodinu týdně, je 184. Průměrná velikost všech škol zařazených do dotazníkového šetření je 330 žáků.

8. Vyjádřete souhlas s následujícím tvrzením: „Mezi nejdůležitější dovednosti ředitele školy patří umění delegovat?“

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 11 – Statistika odpovědí

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
100 %	26	38,2 %
75 %	30	44,1 %
50 %	10	14,7 %
25 %	1	1,5 %
0 %	1	1,5 %

Delegování patří mezi důležité nástroje řízení času. Z tohoto pohledu by bylo žádoucí, aby maximum respondentů zvolilo první dvě varianty odpovědí. Kladně k delegování se vyjádřila většina respondentů - 82,3 % (38,2 % respondentů považuje umění delegovat za naprosto klíčovou dovednost ředitele).

Odpovědi sice neukazují, zda ředitelé správným způsobem delegují a tím ušetří čas pro řešení důležitějších úkolů. Naznačují však, že ředitelé mají k delegování „nakročeno“ správným směrem, jestliže si uvědomují jeho význam.

9. Jaký používáte plánovací systém?

Více možných odpovědí

Tabulka 12 – Statistika odpovědí

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
výhradně elektronický	11	16,2 %
výhradně papírový	31	45,6 %
používám oba plánovací systémy – elektronický i papírový	25	36,8 %
žádný	1	1,4 %
jiná možnost	0	0 %

25 respondentů (36,8 %) používá pro plánování souběžně elektronický i papírový systém. Tuto strategii lze hodnotit velmi pozitivně; je pravdou, že správný je takový systém, který uživateli nejvíce vyhovuje a šetří mu čas, ovšem je pravděpodobné, že užívání výhradně jednoho plánovacího systému není ideální. 31 respondentů (45,6 %) pracuje zásadně s papírovým systémem, naopak 11 respondentů (16,2 %) výhradně s elektronickým systémem.

Pouze elektronická forma plánování převažuje u větších škol. Mezi 11 respondenty nebyl ani jeden z málotřídní školy. Ve všech případech se jednalo o plně organizované školy s počtem žáků 353 a vyšším.

12 respondentů označilo za největšího zloděje času emaily (otázka č. 14). 10 respondentů z této skupiny používá pro plánování výhradně elektronický systém. Z odpovědí tak lze vyvodit souvislost mezi výhradním používáním elektronického plánovacího systému a tím, co považují tito respondenti za největší zloděje času. Je pravděpodobné, že používání elektroniky za účelem plánování dokáže uspořit čas, na straně druhé však může současné připojení na internet a stahování pošty odvádět

pozornost. Řešením by mohl být návod Lhotkové (2013, s. 51), která, v případě, že mezi „zloděje času“ (autorka v publikaci hovoří o „žroutech času“) patří e-maily, doporučuje otevírání pošty 2-3x denně a především nenechávat poštu staženou na dolní liště.

10. Vyjádřete míru souhlasu s následujícím výrokem: „Pracuji ve stresu.“

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 13 – Statistika odpovědí

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
rozhodně ano	7	10,3 %
často	28	41,2 %
někdy	32	47,1 %
zřídka	1	1,5 %
ne	0	0 %

Více než polovina respondentů (51,5 %) uvedla, že pravidelně pracuje ve stresu, přibližně stejná část respondentů (47,1 %) zvolila variantu „někdy“. Celkově však z odpovědí vyplývá, že stres je v určité míře trvalou součástí pracovního života v podstatě všech ředitelů, a to bez ohledu na velikost a typ školy, délku ředitelské praxe, věk a pohlaví respondentů.

11. Umíte říkat NE (odmítat např. nabídky obchodních firem, návštěvy podřízených v nevhodnou dobu, telefonáty rodinných příslušníků apod.)?

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 14 – Statistika odpovědí

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	56	82,4 %
ne	12	17,6 %

Zásadním zlodějem času je také neschopnost říct NE. „Kdo říká „ano“, musí vědět, že se nechává zapřáhnout do káry někoho jiného. Jenom ten, kdo také umí říci „ne“, najde čas, aby pracoval na svých vlastních cílech a plánech.“ (Knoblauch, 2013, s. 145).

56 respondentů (82,4 %) ovládá schopnost říct „NE“, 17,6 % respondentů má s bojem proti tomuto zloději času potíže. Větší problémy s odmítáním přiznali ředitelé plně organizovaných škol (z 12 respondentů je 10 z plně organizovaných škol). Lze se domnívat, že nápor telefonátů, návštěv obchodníků či zaměstnanců je u nich větší, než v případě ředitelů málotřídních škol.

Byla zjištěna souvislost mezi neschopností odmítat a zvládnutím pracovních úkolů v obvyklé pracovní době. Všem respondentům s jedinou výjimkou, kteří nedokážou odmítat (nabídky obchodních firem, návštěvy v nevhodnou dobu apod.), nestačí obvyklá pracovní doba pro splnění úkolů a současně pracují v trvalém stresu (viz. otázka č. 10, odpověď rozhodně ano nebo často).

Naučit se chránit si svůj pracovní čas před nevyžádanými telefonáty a dalšími rušivými vlivy může být pro ředitele jednoduchým řešením, jak lépe odolávat stresu a mít víc času na splnění úkolů.

12. Máte dojem, že kvůli práci zanedbáváte svoji rodinu?

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 15 – Statistika odpovědí

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
rozhodně ano	7	10,3 %
často	19	27,9 %
někdy	33	48,5 %
zřídka	6	8,8 %
ne	3	4,4 %

Více než třetina respondentů (38,2 %) přiznává, že často kvůli práci zanedbává svoji rodinu, 33 respondentů (48,5 %) volilo prostřední variantu (občasné zanedbávání rodiny). Nepracovat na úkor rodinného života se pravděpodobně daří 9 respondentům (13,2 %). Podrobné vyhodnocení ukázalo, že není souvislost mezi zanedbáváním rodiny a věkem, délkou praxe a pohlavím respondentů; ve všech odpovědích byl přibližně stejný poměr žen a mužů jako je poměr všech účastníků dotazníkového šetření z hlediska pohlaví (33,8 % mužů – 66,2 % žen). Výrazně jiné však bylo rozložení respondentů z hlediska typu školy. Z 26 respondentů, kteří volili první dvě možnosti (rozhodně ano a často), je 13

respondentů (50 %) z málotřídních škol. Pro srovnání – další tři nabízené varianty (volili je ředitelé, kteří podle svého názoru zanedbávají rodinu někdy, zřídka nebo vůbec) volilo celkem 42 respondentů a mezi nimi jen 4 z málotřídních škol (9,5 %).

13. Stačí Vám obvyklá pracovní doba (40 hodin týdně) pro splnění úkolů?

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 16 – Statistika odpovědí

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	16	23,5 %
ne	52	76,5 %

Z analýzy této otázky vyplývá zásadní zjištění – převažující většině ředitelů (76,5 %) nestačí pro splnění pracovních úkolů běžná pracovní doba. V lepší situaci je pouze 16 respondentů (23,5 %), kteří pracovní úkoly v obvyklé pracovní době zvládnou. Z tohoto počtu je 10 mužů (62,5 %). Naopak z těch, kteří práci nestíhají, je 39 žen (75 %).

Odlišné je rozložení respondentů z hlediska ředitelské praxe. Z 16 respondentů je 8 (50 %) s praxí delší než 10 let. Dalších 5 respondentů (31 %) má praxi 7–10 let. Mezi respondenty, kteří zvolili variantu NE, je 36 % ředitelů s praxí delší než 10 let a 25 % respondentů s praxí 7–10 let.

Ze zjištěných údajů dále vyplývá, že pouze jeden začínající ředitel (s praxí do 3 let) a dva s praxí do 6 let nemají problémy se zvládnutím úkolů, naopak 40 % respondentů ve variantě NE patří do skupiny ředitelů s nejkratší praxí.

14. Jaký je největší zloděj Vašeho času?

Otevřená otázka

Tabulka 17 – Statistika odpovědí

Odpovědi	Responzí	Podíl
administrativa	35	51,5 %
emaily a obchodní nabídky	12	17,6 %
výkazy pro nadřízené orgány	10	14,7 %

vyhledávání a studium legislativních změn	6	8,8 %
nepředvídatelné problémy	4	5,9 %
projekty, granty a VZ	3	4,4 %
média, tv, internet	2	2,9 %

„Kámen úrazu“ je podle odpovědí respondentů zřejmý. 51,5 % ředitelů označilo jako největšího zloděje svého času administrativu. Tento termín byl při vyhodnocení odpovědí použit jako souhrnný, slovník respondentů byl mnohem pestřejší (papírování, byrokracie, vyřizování papírů apod.). Ostatní odpovědi nebyly tak časté, vymykají se emaily a obchodní nabídky, které uvedlo 12 respondentů (17,6 %) a výkazy pro nadřízené orgány zastoupené v 10 případech (14,7 %).

Možné východisko je naznačeno v jiných otázkách tohoto dotazníkového šetření; ředitel by měl znát, ve kterou dobu pracuje nejefektivněji (otázka č. 5), měl by důkladně plánovat svoji činnost (otázka č. 6 a 7), nenechat se rušit při práci (otázka č. 11), v maximální možné míře delegovat (otázka č. 8).

15. Je Vám znám pojem selfmanagement?

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 18 – Statistika odpovědí

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	60	88,2 %
ne	8	11,8 %

16. Absolvoval jste nějakou formu vzdělávání v oblasti managementu již před nástupem do funkce ředitele školy?

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 19 – Statistika odpovědí

Odpovědi	Responzí	Podíl
ano	34	50 %

ne	34	50 %
----	----	------

Respondentům je pojem selfmanagement znám, pouze 8 z nich (11,8 %) označilo, že se s daným výrazem neseťkali. 34 respondentů (50 %) před nástupem do funkce ředitele školy absolvovalo vzdělávání v oblasti managementu (konkrétní typ studia nebyl specifikován). Tito respondenti odpovídali na další otázku (č. 17) volbou varianty 1–3 (s výraznou převahou varianty 1–2, která se objevila v 27 případech). Oceňují tak přínos víc, než respondenti, kteří žádné studium neabsolvovali a jeho význam pro svoji práci měli posoudit v hypotetické rovině.

17. Vyznačte, do jaké míry Vám studium v oblasti managementu v době nástupu do funkce pomohlo (nebo se domníváte, že by pomohlo). 1 = nejvíce

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 20 – Statistika odpovědí

Odpovědi	Responzí	Podíl
1	11	16,2 %
2	27	39,7 %
3	25	36,8 %
4	4	5,9 %
5	1	1,4 %

38 respondentů (55,9 %) uvedlo, že jim vzdělání v oblasti managementu pomohlo (nebo se domnívají, že by jim pomohlo). Průměrná hodnota odpovědí v případě respondentů, kteří absolvovali vzdělání v oblasti managementu již před nástupem do funkce, činí 1,9. V případě respondentů, kteří před nástupem do funkce vzdělání neabsolvovali, je průměrná hodnota odpovědí 2,6.

Nejvíce si manažerského vzdělání váží respondenti z velkých škol nad 500 žáků (průměrná hodnota odpovědí 2,3), nejméně respondenti z malých škol s počtem žáků do 40 (průměrná hodnota odpovědí 2,75).

Variantu 1 volili s jedinou výjimkou ve všech případech zkušení ředitelé (v pěti případech s praxí nad 10 let a v pěti případech s praxí 7–10 let). Zkušení ředitelé si tak význam manažerského studia uvědomují nejvíce.

18. Vzděláváte se v současnosti v oblasti selfmanagementu?

Právě jedna možná odpověď

Tabulka 21 – Statistika odpovědí		
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	17	25 %
ne	51	75 %

Čtvrtina respondentů se v současnosti vzdělává v blíže nespecifikované oblasti selfmanagementu. Mezi těmito respondenty je výrazně vyšší zastoupení ředitelů plně organizovaných škol s větším počtem žáků. Ze 17 respondentů, kteří se vzdělávají, je 16 z plně organizovaných škol.

V komentáři, který mohli respondenti k odpovědi připojit, se část z nich zamýšlela nad důvodem, který je vede k tomu, že se dále vzdělávají (nebo nikoliv). Ředitelé málotřídních škol uvedli, že se v současnosti nevzdělávají z následujících důvodů: nedostatek času, nemožnost delegovat pracovní povinnosti na podřízené, obtížná zastupitelnost a finanční důvody.

Důvodů, proč se vzdělávat v oblasti selfmanagementu, uvedli respondenti mnohem více. Objevily se tyto názory: zvýšit kvalitu svojí práce, být ve funkci ředitele efektivnější, dokázat účinněji rozdělovat práci na podřízené, rozšířit si vzdělání, získat vysokoškolský titul, setkávat se s ostatními řediteli, načerpat novou inspiraci, ochránit se proti syndromu vyhoření, jít vzorem ostatním zaměstnancům.

10 Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou selfmanagementu českého školského manažera. V úvodu teoretické části bylo cílem vymezit pojem selfmanagement na základě studia literatury a ukázat rozdíly, které vykazuje již samotný výklad termínu, zejména pak srovnat definice, s nimiž přišli čeští odborníci s těmi, které se objevují v zahraniční literatuře.

Byly shrnuty základní druhy známých technik řízení času a význam plánování pro školského manažera, rozvedena problematika stanovování cílů a priorit a zdůrazněn smysl seberozvoje, sebepoznání a sebehodnocení.

Teoretická část také poukázala na nejčastější potíže v oblasti time managementu - neschopnost stanovovat priority, nedostatek sebereflexe, špatné delegování a plánování, potřeba zvládnout všechny práce osobně, nedostatek sebedisciplíny a prokrastinace - sklony k odkládání povinností a úkolů na pozdější dobu. Samostatná kapitola byla věnována zlodějům času; byly uvedeny nejčastější z nich a naznačeny možnosti obrany.

V procesu selfmanagementu by neměl manažer opomíjet oblasti plánování a vzdělávání, kterým byly věnovány poslední dvě kapitoly. Význam plánování zdůrazňuje například Knoblauch (2013, s. 185) tím, že jej řadí mezi pět podstatných prvků úspěchu. Sebeplánování lze na základě studia odborné literatury popsat jako příležitost, jak si lépe rozložit čas a lépe jej využít pro osobní a profesní cíle.

V kapitole věnované vzdělávání byly stanoveny oblasti rozvoje, kterým by se měl školský manažer věnovat. Právě jeho osobní rozvoj může být účinnou cestou k úspěšnému zvládnutí pracovních úkolů. Význam dalšího rozvoje manažerů akcentuje např. Folwarczna (2010, s. 17), která dává do souvislosti osobní rozvoj manažerů a jejich profesní úspěchy.

V praktické části bakalářské práce byla použita metoda dotazníkového šetření. Bylo osloveno sto dvacet ředitelů základních škol Středočeského kraje s cílem potvrdit či vyvrátit výzkumné předpoklady týkající se stanovování cílů, priorit a strategií vedoucích k jejich naplnění, postojů k delegování jako významnému nástroji řízení času, podrobného plánování a dopadům, které mají nedostatky v selfmanagementu na život ředitelů.

Z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že si **většina respondentů stanovuje cíle (95,6 %). Strategie vedoucí k naplnění těchto cílů stanovuje 91,2 %, stejné procento určuje u cílů priority z hlediska naléhavosti a důležitosti.** Rezervy byly shledány v písemném zaznamenávání úkolů, které je v odborné literatuře zdůrazňováno. Například Knoblauch (2012, s. 16) uvádí, že písemným plánováním může zůstat hlava

„čistá“ pro to, co je aktuální. **17,6 % respondentů svoje úkoly písemně nezaznamenává** a vzhledem k tomu, že k bezcíllosti se přihlásil pouze jeden respondent, jde tudíž o ředitele, kteří svoje cíle a úkoly „nosí v hlavě“, což s ohledem na jejich množství není ideální stav.

Dotazníkové šetření se dále zabývalo otázkou plánování. Přestože význam určování cílů a strategií vedoucích k těmto cílům je pro převažující většinu respondentů zřejmý, **33,8 % považuje podrobné plánování za zbytečné, současně 10,3 % za velmi zbytečné. Část ředitelů si tudíž význam plánování neuvědomuje.** V dané souvislosti Pacovský (2006, s. 209) těmto jedincům doporučuje, aby si, když už se nechtějí plánování seriózně věnovat, vyčlenily alespoň čtvrt hodinu týdně na úvahy a dali jim konkrétní podobu papíru s poznamenanými činnostmi, které chtějí v následujícím období vykonat.

Teoretická část rozvedla výhody a nevýhody elektronického, resp. papírového plánovacího systému. Také praktická část se na tuto otázku zaměřila. 25 respondentů (36,8 %) používá pro plánování souběžně elektronický i papírový systém. Univerzální a nejlepší plánovací systém samozřejmě neexistuje. Je třeba, aby si každý zvolil tu metodu, která mu nejvíce vyhovuje. Nemá smysl, aby se člověk s nepříznivým vztahem k moderním technologiím nutil do plně elektronického plánování a naopak. Ovšem skutečnost, že část svých povinností musí ředitel provádět z podstaty jejich věci v elektronické podobě, by mohla být argumentem pro plánování kombinací obou systémů. 31 respondentů (45,6 %) pracuje zásadně s papírovým systémem, naopak 11 respondentů (16,2 %) výhradně elektronicky. Z analýzy dotazníků dále vyplynulo, že pouze elektronická forma plánování převažuje u ředitelů větších škol, naproti tomu papírový systém preferují ředitelé menších škol. Obecně lze pak konstatovat, že část ředitelů plánování podceňuje a desetina respondentů považuje podrobné plánování za zbytečné.

Šetření potvrdilo předpoklad, že **stres je trvalou součástí pracovního života v podstatě všech ředitelů.** Více než polovina respondentů (51,5 %) uvedla, že pravidelně pracuje ve stresu, přibližně stejná část respondentů (47,1 %) zvolila variantu „někdy“. Velká část respondentů (76,5 %) současně uvedla, že **nezvládá splnit pracovní úkoly v běžném pracovním čase** a kvůli tomu zanedbává svoji rodinu (76,2 %).

Kladný postoj k delegování má většina respondentů - 82,3 %. **38,2 % respondentů považuje umění delegovat za naprosto klíčovou dovednost ředitele.** 17,6 % respondentů odpovědělo způsobem, který naznačuje, že delegování jako svoji klíčovou dovednost nechápou.

V případě otázky zaměřené na „zloděje času“ umožňují získané odpovědi jednoznačnou interpretaci. „Kamenem úrazu“ je podle většiny respondentů (51,5 %) především administrativa. Tento termín byl při vyhodnocení odpovědí použit jako souhrnný, slovník respondentů byl pestřejší (papírování, byrokracie, vyřizování papírů apod.). Část ředitelů (17,6 %) dále uvedla, že mají problém s odmítáním (obchodních nabídek, telefonátů rodinných příslušníků, návštěv podřízených v nevhodnou dobu apod.). Větší problémy s odmítáním přiznali ředitelé plně organizovaných škol. Vnímání pojmu „zloději času“ je přesto u ředitelů velmi rozdílné a jde tudíž o to, aby každý školský manažer dokázal časové ztráty během dne odhalit. Například metodou časového snímku, kterou Lojda (2011, s. 42) popisuje jako zapisování veškerých činností, které během dne vykonáváme, a to včetně návštěvy toalety, osobní hygieny atd.

Nejlepší manažeři vedle svých každodenních povinností myslí na svůj rozvoj. Toto tvrzení uvádí např. Folwarczná (2010, s. 15 – 16). Jednou z cest, jak řešit výše popsané nedostatky, je tedy vzdělávání. Z 68 oslovených ředitelů 34 uvedlo (50 %), že již před nástupem do funkce ředitele školy absolvovalo studium v oblasti managementu. 38 respondentů (55,9 %) uvedlo, že jim vzdělání v oblasti managementu pomohlo (nebo se domnívají, že by jim pomohlo). Manažerské vzdělání nejvíce oceňují respondenti z velkých škol nad 500 žáků a současně nejzkušenější ředitelé s praxí 7 a více let, nejméně respondenti z malých škol s počtem žáků do 40.

Podle Illanda (2013, s. 9) je selfmanagement nástrojem rozvoje osobních dovedností, jakými jsou stanovování cílů, rozhodování, plánování a organizování, který hraje významnou roli z hlediska plnění cílů a dosahování výsledků. Právě rozvoj osobních dovedností může být východiskem při řešení nedostatků, které dotazníkové šetření odhalilo. Navíc ředitel, který svůj profesní život orientuje směrem k systematickému seberozvíjení, v tomto případě bez ohledu na oblast rozvoje, dává pozitivní příklad svým zaměstnancům a vytváří tak nezbytný předpoklad pro fungování školy jako učící se organizace.

11 Seznam použitých informačních zdrojů

- BOHOŇKOVÁ, Irma. *Sám sobě koučem: cesta k úspěchu v práci i v životě*. Olomouc: Poznání, 2010, 102 s. ISBN 9788086606941.
- CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.
- COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 3., rozš. vyd. [i.e. 4. vyd.]. Praha: FC Czech, 2014, 366 s. ISBN 9788072612826.
- COVEY, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Praha: PRAGMA, 1994, 329 s.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, 205 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072611898.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Management (Grada). ISBN 9788024730677.
- FORSTER, Mark. *Udělej to zítra: a další tajemství time managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 175 s. ISBN 9788024745268.
- JANSON, Simone. *Jak nebýt perfektní, ale úspěšný: proč snaha o absolutní dokonalost nikam nevede*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 189 s. ISBN 9788024735405.
- KASAL, Josef. 2. vyd. Pardubice: 2013, 55 s. Dostupné z: http://www.benepal.cz/files/project_4_file/TIME-MANAGEMENT.pdf
- KNOBLAUCH, Jörg. *Cíle v pracovním i osobním životě*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013, 190 s. ISBN 9788026203469.
- KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, 206 s. ISBN 9788024744315.
- KUNEŠ, David. *Sebepoznání*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, 151 s. ISBN 9788073675417.
- LHOTKOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 96 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 9788074783494.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MARSHALL, John C. a John C. Bob McHardy. *The principles of self-management*. Toronto: Selection Testing Consultants International, 1999. ISBN 0968228720.

- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, 338 stran. Manažer. ISBN 9788024742212.
- OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 223 s. Manažer. ISBN 9788024724003.
- PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 259 s. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 8024717018.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.
- PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003, 509 s. ISBN 80-89085-05-9.
- PREUB-SCHEUERLE, Birgit. *Rozhodni se!: konec vašich "možná" a "snad"*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 159 s. Clever life. ISBN 9788024720845.
- SEIWERT, Lothar J. *Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 319 s. ISBN 8085603829.
- SEIWERT, Lothar J a Brian TRACY. *Jak sladit práci a osobní život: --a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2011, 162 s. ISBN 978-80-247-4021-8.
- ILLAND, André. *Self-management: time management, life management and personal management*. S.l.: Createspace, 2013. ISBN 1482020688.
- ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. Knižka pro každého (Rubico). ISBN 8085839873.
- TEMPLAR, Richard. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, 244 s. ISBN 978-80-247-4176-5.
- TROJAN, Václav. *Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky*. Orbis scholae, 2011, roč. 5, č. 3, s. 107 – 122. ISSN 2336-3177
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024708829.
- UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 153 s. Praxe & kariéra. ISBN 9788024726618.
- VESELÝ, Arnošt. *Konceptuální rámec pro analýzu vztahu vzdělávací politiky a vzdělávacích výsledků*. Orbis scholae, 2011, roč. 5, č. 1, s. 23 – 52. ISSN 2336-3177

VÁGNER, Ivan a Miroslav WEBER. *Osobní management*. 2., přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 142 s. ISBN 9788021042650.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 9788072612000.

12 Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník.....	61
Příloha 2 – Grafy identifikátorů.....	65

Příloha 1 – Dotazník

Selfmanagement českého školského manažera

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

jsem studentem 3. ročníku bakalářského studia školského managementu na Centru školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Obracím se na Vás s žádostí o účast v dotazníkovém šetření, které poslouží jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce s názvem Selfmanagement českého školského manažera.

Jako ředitel školy jsem si plně vědom Vašeho pracovního vytížení, takže jsem se snažil otázky koncipovat srozumitelně a stručně tak, aby vyplnění dotazníku zabralo skutečně jen pár minut. Za ně Vám srdečně děkuji.

Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze k vymezeným účelům. Jeho vyplnění je možné v termínu od 9. do 23. listopadu 2015.

Mgr. Karel Folber

1. Stanovujete si cíle?

určitě ano

spíše ano

částečně

spíše ne

určitě ne

2. Máte jasně stanovenou strategii, jak těchto cílů dosáhnout?

určitě ano

spíše ano

částečně

spíše ne

určitě ne

3. Zapisujete si, čeho chcete dosáhnout?

ano

ne

4. Stanovujete si u jednotlivých úkolů priority z hlediska naléhavosti a důležitosti?

ano

ne

5. Víte o sobě, ve kterou denní dobu pracujete nejefektivněji?

ano

ne

6. Do jaké míry Vám přijde podrobné PLÁNOVÁNÍ ZBYTEČNÉ? (100% nejvíce zbytečné)

100%

75%

50%

25%

0%

7. Vyjádřete souhlas s následujícím tvrzením: „Mezi nejdůležitější dovednosti ředitele školy patří umění delegovat.“

100%

75%

50%

25%

0%

8. Kolik času týdně věnujete plánování? (napište zaokrouhleně číselnou hodnotu v hodinách)

9. Jaký používáte plánovací systém?

elektronický

papírový

používám oba plánovací systémy – elektronický i papírový

žádný

jiná možnost

10. Vyjádřete míru souhlasu s následujícím výrokem: „Pracuji ve stresu.“

rozhodně ano

často

někdy

zřídka

ne

11. Umíte říkat NE (odmítnat např. nabídky obchodních firem, návštěvy podřízených v nevhodnou dobu, telefonáty rodinných příslušníků apod.)?

ano

ne

12. Máte dojem, že kvůli práci zanedbáváte svoji rodinu?

rozhodně ano

často

někdy

zřídka

ne

13. Stačí Vám obvyklá pracovní doba (40 hodin týdně) pro splnění úkolů?

ano

ne

14. Jaký je největší zloděj Vašeho času?

15. Je Vám znám pojem „selfmanagement“?

ano

ne

16. Absolvoval/a jste nějakou formu vzdělávání v oblasti managementu již před nástupem do funkce ředitele školy?

ano

ne

17. Vyznačte, do jaké míry Vám studium v oblasti managementu v době nástupu do funkce pomohlo (nebo se domníváte, že by pomohlo). 1–5 (1 = nejvíce)

18. Vzděláváte se v současnosti v oblasti selfmanagementu? (Do volného pole můžete připojit svůj komentář k tomu, proč se vzděláváte či nikoliv.)

ano

ne

19. Jste muž/žena?

20. Jaký je Váš věk?

21. Jaká je Vaše délka praxe na pozici ředitele/ředitelky školy?

do 3 let

3-6 let

7-10 let

více než 10 let

22. Jste ředitelem/ředitelkou

plně organizované školy

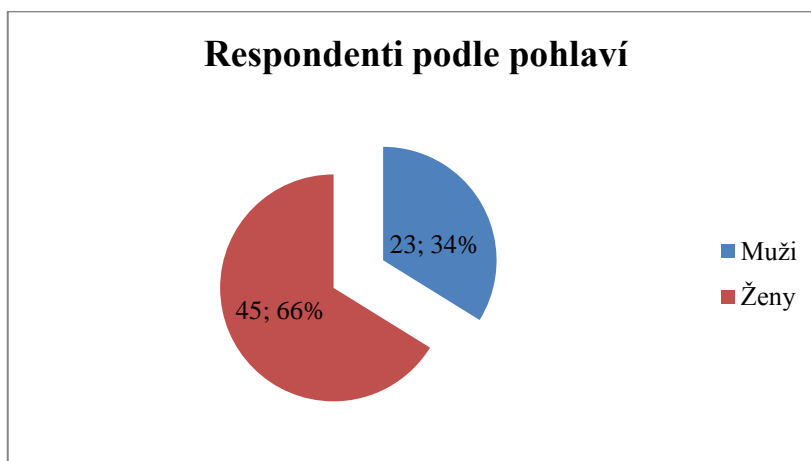
školy s prvním stupněm

málotřídní školy

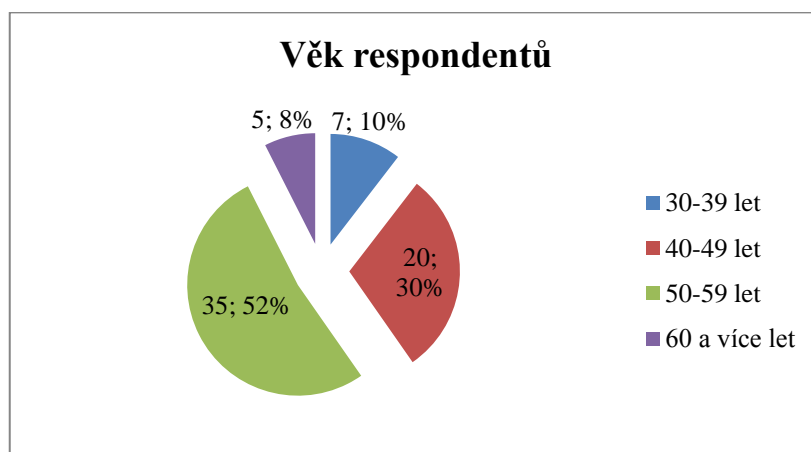
23. Kolik má Vaše škola žáků?

Příloha 2 – Grafy identifikátorů

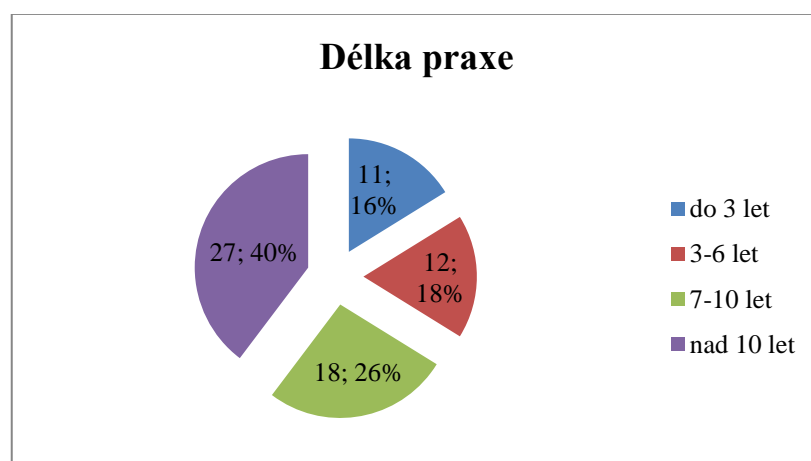
Obrázek 2 – Respondenti podle pohlaví



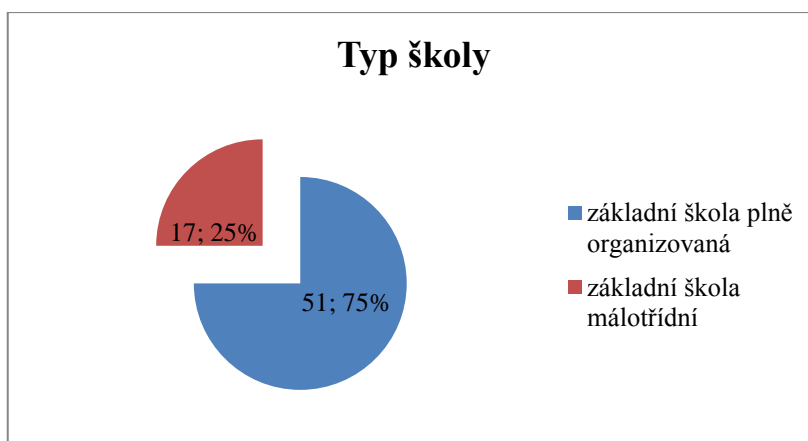
Obrázek 3 – Věk respondentů



Obrázek 4 – Délka praxe na pozici ředitele



Obrázek 5 – Typ školy



Obrázek 6 – Velikost školy podle počtu žáků

