

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Využívání technik sebeřízení při předcházení syndromu vyhoření ředitelů  
v mateřských školách

Application of self-guidance methods preventing from burnout syndrom of  
kindergarten headmasters

Bc. Hana Šolcová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Využívání technik sebeřízení při předcházení syndromu vyhoření ředitelů v mateřských školách vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne: 5.7.2016

.....

podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za její odborné vedení a velmi cenné rady, které mi při vypracování diplomové práce ochotně poskytla. Děkuji tímto také své rodině za podporu během mého studia a všem ostatním, se kterými jsem při psaní této diplomové práce spolupracovala.

.....

podpis

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce nazvaná Využívání technik sebeřízení při předcházení syndromu vyhoření ředitelů v mateřských školách si klade za cíl identifikovat techniky sebeřízení, time a stres managementu ředitelů mateřských škol. Práce vychází v teoretické části z poznatků o ředitelích škol, jejich motivaci a kompetencemi, sebeřízením, sebereflexí, dotýká se i seberozvoje.

Dále se diplomová práce zabývá syndromem vyhoření, jeho projevy a prevencí, time a stres managementem, pomůckami a technikami, které pomáhají při řízení času, dotýká se i tzv. zlodějů času. Práce zmiňuje i stres, který ředitele provází, jsou zde popsány projevy stresu, jeho kladné a záporné působení na člověka a popsána je i prevence, která by měla člověku pomoci při zvládnutí stresových situací. Teoretická část práce vychází z odborné literatury a vysvětluje pojmy a názory autorů zabývajících se sebeřízením, time a stres managementem.

Výzkumné šetření bylo zaměřeno na identifikaci technik z oblasti sebeřízení, time a stres managementu, které ředitelé mateřských škol využívají v rámci sebeřízení a které jim pomáhají při předcházení stresu a následného syndromu vyhoření. Výzkumné šetření probíhalo formou dotazníků, které byly rozeslány ředitelům Prahy 8 a 9. Rozhovory, které následovaly, byly vedeny s řediteli Mateřských škol v Praze. Rozhovory měly více prohloubit a rozšířit data získaná dotazníkovým šetřením. Výsledky výzkumného šetření a závěry práce mohou přispět k rozšíření poznatků o pracovních a osobních cílech, využívání technik sebeřízení ředitelů mateřských škol a využívání způsobů prevence proti stresu a syndromu vyhoření v pracovním a osobním životě.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

ředitel školy, sebeřízení, syndrom vyhoření, time – management, stres – management;

## **ABSTRACT**

The thesis named “The Application of self-management methods to prevent burn-out syndrome of the kindergarten headpersons“ follows the objective to identify self-management methods and time and stress managements for kindergarten headpersons. In the theoretical section the work is based on findings about the kindergarten headpersons, their motivation, competence, self-management, self-reflection and regards also self-development.

The work further deals with burn-out syndrome, its symptoms and prevention methods, time and stress managements, tools and methods assisting time managements and refers also so called time thieves. Equally the work mentions the stress which is accompanying the headpersons and describes the stress symptoms, its positive and negative effects on individual and describes also the prevention which should be helpful to control the stress situations. The theoretical section of the work is based on expert literature and explains terms and views of authors dealing with self, time and stress-managements.

The research inquiry was aimed at identification of methods from the sphere of self,time and stress-managements applied by kindergarten headpersons within the frame of their self-management which are helpful to prevent stress and consequent burn-out syndrome. The research inquiry was held by means of inquiry forms distributed to kindergarten headpersons in Prague 8 and 9. The interviews with kindergarten headpersons of the City of Prague which followed were supposed to deepen and extend the data gained by means of inquiry forms. The results of inquiry research and work conclusions can be the contribution to enhancement of the knowledge of the work and personal objectives , application of self-management methods for the kindergarten headpersons and application of prevention methods against stress and burn-out syndrome in work and private life.

## **KEYWORDS**

Kindergarten headperson, self-management, burn-out syndrome, time-management, stress-management

## Obsah

1. Úvod.....	1
2. Terminologická východiska.....	3
2.1 Ředitel školy.....	3
2.2 Syndrom vyhoření.....	12
3. Time a stres management.....	16
3.1 Time management.....	22
3.2 Stres management.....	24
3.3 Shrnutí teoretických poznatků.....	29
4. Výzkumné šetření.....	32
4.1. Analýza a interpretace dat výzkumného šetření.....	35
4.2 Analýza a interpretace rozhovorů.....	51
5. Závěr.....	59
6. Seznam použitých informačních zdrojů.....	62
7. Seznam příloh.....	66
7.1. Dotazník.....	67
7.2. Záznam rozhovorů.....	71
7.3. Grafy k dotazníkovému šetření.....	76

# 1. Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem využíváním technik sebeřízení, time managementu a stres managementu při předcházení syndromu vyhoření ředitelů mateřských škol.

Sebeřízení vedoucích pracovníků, manažerů i ředitelů škol je tématem v současné době stále aktuálním. S nedostatkem času se setkáváme v pracovním i osobním životě. Mít více času, je přáním většiny lidí. Aby bylo možné osobní a pracovní čas co nejefektivněji využít, je důležité poznat sám sebe, uvědomit si, jaké jsou naše osobní a pracovní cíle a jakými způsoby a v jak dlouhém časovém horizontu chceme těchto cílů dosáhnout. Plánovat osobní a pracovní aktivity je důležité, nicméně nelze zapomínat na relaxaci a odpočinek. Při stresu a nedostatku odpočinku se zvyšuje riziko ohrožení syndromem vyhoření, který může způsobit velmi vážné duševní i tělesné zdravotní problémy.

Pomáhající profese, mezi které práce ředitelů mateřských škol patří, jsou stresem a syndromem vyhoření ohroženy nejvíce, proto je důležité, aby každý jedinec poznal své možnosti a uměl se stresu a syndromu vyhoření bránit. Čas není možné prodloužit, nastavit ani zastavit. Pokud je čas využíván smysluplně, přináší do života každého člověka obohacení a rovnováhu. Zamyšlení nad hodnotou času přichází ve chvíli, kdy člověk pocítuje jeho nedostatek, není schopen včas plnit pracovní úkoly, nezbývá mu čas na rodinu, přátele, koníčky a především sám na sebe. V těchto momentech se dostávají pocity stresu, které mohou jistou dobu působit pozitivně, ale po delší době přestávají být „hnacím motorem“. Tento druh stresu je nebezpečný a zdraví škodlivý. Je důležité, aby se každý jedinec naučil hospodařit se svým časem a využívat jej ve svůj osobní i pracovní prospěch.

Pozice manažera, vedoucího pracovníka nebo ředitele předpokládá, že tyto lidé umí řídit a vést sami sebe, znají svou osobnost a díky vytyčeným cílům a plánům vědí, kam směřuje jejich osobní a pracovní život. Pouze takto vybavení jedinci jsou schopni vést kvalitně své podřízené a být jim vzorem a oporou. Pro všechny vedoucí pracovníky a nejen pro ně, je důležité eliminovat a vyloučit ze svého života veškeré rušivé faktory, které je zdržují a odvádějí od práce a vybrat si způsob, který jim umožní plnit úkoly, co nejlépe a nejefektivněji.

Cílem této práce je identifikovat nejpoužívanější techniky sebeřízení ředitelů mateřských škol z Prahy 8 a Prahy 9. Ředitelé v preprimárním vzdělávání mají díky změnám v právním postavení škol široký prostor pro své pravomoci, kompetence a rozhodování ve všech oblastech provozu a činnosti školy. S těmito pravomocemi se však zároveň pojí i velká odpovědnost. Ředitelé často v krátkém čase rozhodují a operativně řeší neplánované situace, což způsobuje velké psychické zatížení vzhledem k odpovědnosti, kterou disponují. Tyto nečekané situace přinášejí následky v podobě psychického vypětí. Vedoucí pracovníci používající techniky a nástroje time managementu, odvádějí svou práci mnohem lépe a efektivněji.

Diplomová práce se také zabývá otázkami, zdali termín syndrom vyhoření ředitelé znají, setkali se s ním, jakými způsoby a technikami se ředitelé brání stresu a syndromu vyhoření a jaké techniky a způsoby používají.

Ve své práci vycházím z odborné literatury a dalších dostupných zdrojů, které se k tématu práce váží. Teoretická část stručně vysvětluje základní pojmy a vymezuje stav současného poznání. Na ni navazuje část praktická, kde jsou kvantitativním výzkumem, metodou dotazování a osobních rozhovorů ověřovány výzkumné otázky, týkající se sebeřízení, time a stres managementu. Respondenty byli ředitelé mateřských škol z Prahy 8 a 9.

Výstupem diplomové práce jsou poznatky o sebeřízení, využívání time a stres managementu a znalost technik, které ředitelé mateřských škol nejvíce využívají, aby se vyhnuli stresu a syndromu vyhoření. Výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů budou poskytnuty ředitelům, kteří o to požádali. Využit by tento materiál mohli například v plánování školení či seminářů s tematikou sebeřízení, time a stres managementu. V diplomové práci jsou používána slova ředitel, vedoucí pracovník v mužském rodě s cílem zpřehlednění textu.



## 2. Terminologická východiska

### 2.1 Ředitel školy

Tato kapitola diplomové práce se zabývá řediteli mateřských škol, osobám odpovědným za jejich bezchybný chod. Ředitelé škol mají díky reformám a velké autonomii škol vysoký díl odpovědnosti za vedení a řízení svých škol, nesou odpovědnost za výchovně vzdělávací proces. Aby mohli svou roli zastávat, je nutné znát techniky sebeřízení a dokázat je využít ve svém pracovním i osobním životě. Mohou tak získat čas a lépe a rychleji zvládat své pracovní úkoly a cíle.

Světlík (Světlík, 2003, s. 9) píše o tom, že požadavek na větší autonomii škol klade vyšší nároky na osvojení manažerských dovedností a schopností jejich řídicích pracovníků. *„Ti stojí tváří v tvář nelehkému úkolu řídit a budovat školu v prostředí charakteristickém neuvěřitelně rychlými společenskými, technologickými, politickými a ekonomickými změnami, zvyšujícími se požadavky a očekáváním ze strany společnosti. Dřívější jistoty se změnily v nejistoty a změny dosti silná setrvačnost vede k tomu, že řízení školy a uplatňování změn v jejím vnitřním prostředí se stává pro jejich management velmi tvrdým oříškem.“* (Světlík, 2003, s. 9).

Situaci v našich školách a nároky na ně zhodnotil Pol (2007, s. 14) *„Současné nároky kladené na školy ve spojení s mnohočetnými úkoly a rozvoje, více než dříve, vyžadují nejen kvalitní procesy managementu, ale také leadershipu. Vedení bylo dlouhou dobu vnímáno jako součást konceptu řízení. Řízení, lze vnímat jako zvládání každodenních aktivit a vedení v souvislosti s pohybem, zdokonalováním a rozvojem školy.“* (Pol, 2007, s. 14).

Pol (2007, s. 149) mimo jiné píše, že vedení a řízení je celistvým procesem vzájemného působení lidí ve škole, které se infiltuje do všech činností školy.

Ředitel školy je *„podle zákona statutárním orgánem školské právnické osoby, jmenován a odvoláván je zřizovatelem. Jeho kompetence ve vztahu ke škole, veřejnosti, obci aj. jsou rozsáhlé – zejména řídí školu, předškolní zařízení nebo školské zařízení, odpovídá za tvorbu ŠVP a jeho realizaci, za odbornou, výchovnou a vzdělávací práci, efektivní využívání finančních prostředků a personální záležitosti školy.“* (Průcha, 2013, s. 253).

Ředitelé škol plní specifické role ve svém pracovním procesu nejen tím, že řídí a vedou své školy a podřízené, ale ještě mají sami vyučovací povinnost.

Lhotková (Lhotková, 2012, s. 42) charakterizuje tři základní role ředitele školy: lídra, manažera a vykonavatele a jednotlivé role popisuje - lídr určuje směr, tedy vizi organizace, manažer tuto vizi transformuje do každodenní praxe a vykonavatel podává konkrétní výkon. Pokud má ředitel školu kvalitně řídit a vést její pracovníky, musí být vybaven velkým množstvím praktických manažerských dovedností. Jednou z těchto dovedností je řízení času, na základě sebezpoznání a seberozvoje.

Ředitel by měl umět eliminovat stres, a tím se vyhnout možnému syndromu vyhoření. *„Ředitel školy plní role manažera, lídra i pedagogického pracovníka nebo vykonavatele procesů. Ředitel je hlavním představitelem a zástupcem školy v celé řadě náročných a významných situací. Je proto nezbytné, aby vystupoval jako autentická a zralá osobnost.“* (Lhotková, 2012, s. 9).

Zajímavý pohled na to, jaký by měl ředitel školy být a co jej ovlivňuje, poskytla evropská konference ke kvalitnímu a efektivnímu vedení škol ve 21. století, která měla název *„Ředitelé škol se připravují na výzvy nového tisíciletí“*.

Konference došla k závěrům, jak zlepšit podmínky pro žáky a studenty, aby dosahovali těch nejlepších výsledků, dále jak umožnit ředitelům, aby mohli efektivně spravovat svoji školu a přitom měli zásadní vliv na kvalitu výuky. Role ředitele a vedení školy je stejně klíčová, pokud má být škola ve všech ohledech úspěšná. V mnoha zemích bývá dokonce vynikající škola brána především jako výsledek práce vynikajícího ředitele. Shoda všech zúčastněných byla v tom, že školy se ve 21. století bezpochyby staly institucemi s komplexním charakterem, jejichž vedení vyžaduje různorodé a stále širší dovednosti. Ředitelé budou muset počítat i s vnějšími vlivy. *„Dalšími výzvami jsou také nové nároky na flexibilitu zaměstnanců při hledání uplatnění na pracovním trhu, vznik nových profesí reagující na dynamický ekonomický vývoj i na dopady globální finanční krize nebo demografická změna v Evropě.“* (Ředitelé škol se připravují na výzvy nového tisíciletí, 2015).

Výzvou by ředitelé na toto dění reagovali otevřením škol dospělým lidem a pokusit se je znovu zapojit do vzdělávacího procesu, a tím jim pomoci reagovat na potřeby trhu práce. Na této konferenci byla položena otázka, jaký by měl ředitel být a co by měl umět? K této otázce se vyjádřil britský odborník Glynn Kirkham, který v současnosti působí v Praze v Národním institutu pro další vzdělávání (NIDV) jako vedoucí strategického rozvoje dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. *„Ředitel školy musí být odhodlaný,*

*iniciativní, empatický, vykazovat vysokou míru odolnosti vůči stresu, mít nadhled a přesto být rozhodný“.* (Ředitelé škol se připravují na výzvy nového tisíciletí, 2015).

### **Kompetence ředitele**

Odborné kompetence by měli mít všichni ředitelé. Neméně důležitými kompetencemi ředitele jsou také kompetence osobnostní.

Osobnostní kompetence popsala Lhotková (2012) a jsou jimi: *„Time management, seberozvoj a schopnost sebereflexe, přijímání rozhodnutí a práce se stresem; pokud je osobnostní kompetence ředitele přetavená do tzv. pozorovatelného chování, popisuje ji Lhotková jako chování ředitele takto: dokáže si rozvrhnout svůj čas, stíhá svoji práci. Pravidelně se vzdělává, dokáže se poučit z vlastních chyb. Umí se rozhodovat a nést důsledky svých rozhodnutí. Umí pracovat pod časovým tlakem.“* (Lhotková, 2012, s. 62 - 63).

Plamínek (2013) popisuje kompetence jako tvrdé a měkké schopnosti. Měkké schopnosti rozčleňuje na komunikační dovednosti, naslouchat lidem, vést porady, prezentovat a dále pokračuje *„schopností zvládat sama sebe (jde o sebepoznání, sebeřízení a v jeho rámci pak zejména o management času), dále schopnost kontrolovat stres (zvládání stresu, schopnost koncentrovat se a relaxovat) a schopnost odhadnout jiné lidi.“* (Plamínek, 2013, s. 82).

Slavíková (2008, s. 42 - 43) popisuje kompetence v obecné rovině jako schopnosti, způsobilosti, pravomoci nebo moc. V případě řídicích pracovníků jde především o manažerské kompetence. Tyto kompetence lze rozdělit na kompetence od jiného, kde se jedná především o pravomoci rozhodovací, které jsou dány především zřizovatelem, tedy od formální autority. Kompetence od sebe autorka popisuje jako umění přizpůsobit své jednání konkrétní situaci, či situaci řešit vhodným zásahem do systému organizace. Jde především o profesionalitu jedince.

### **Motivace**

Motivace je souhrn vnitřních a vnějších faktorů, které: *„1. Spouštějí lidské jednání, aktivují ho, dodávají mu energii; 2. zaměřují toto jednání určitým směrem (snaha něčeho dosáhnout, anebo se něčemu vyhnout); 3. Udrží ho v chodu, řídí jeho průběh způsob dosahování výsledků; 4. Navozují hodnocení vlastního jednání a prožívání, vlastních úspěchů a neúspěchů, vztahů s okolím.“* (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, 159).

Definici motivace pojal Říčan (Říčan, 2015, s. 96) jako souhrnné označení pro motivy a jejich působení. Definovat je tedy potřeba motiv. Slovo motiv je převzato z latiny, kde

*motus* znamená pohyb. Je možné říci, že motiv je faktor, který uvádí do pohybu. Motiv je cokoli, co vede k aktivitě, počínaje potřebou potravy, jež „pohání“ už bičíkovce a konče touhou obětavého idealisty zachránit celé lidstvo před hrozící ekologickou katastrofou.

Shodně vnímá a definuje motiv i Armstrong (2007) „*Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali*“.  
(Armstrong, 2007, s. 219)

V této práci se zaměřím především na motivaci pracovní. K této motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povýšení, pochvala atd.

Armstrong (2007) dělí motivaci na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace – jsou to samostatně vytvořené faktory, které v jistých směrech ovlivňují chování lidí, nebo je v těchto směrech posunují. Tyto faktory zahrnují zodpovědnost, tedy pocit, že je pro ně práce důležitá, svobodu konat, možnost rozvíjet schopnosti, dovednosti. Vnější motivace – je to, co je pro lidi vytvořeno, aby je motivovalo. Platí sem ocenění v podobě zvýšení platu, pochvala či povýšení, ale také tresty, disciplinární řízení, snížení mzdy apod. „*Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené zvnějšku*“.  
(Armstrong, 2007, s. 221).

Armstrong (2015) je autorem, který se zabývá motivací člověka samého, o té píše, že se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, aby se člověk dostal tam, kam chce. „*Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvnějšku*“ (Armstrong, 2015, s. 210).

O dosahování cílů se vyjadřuje Knoblauch (2013), který vidí „*Rozdíly v tom, čeho lidé dosáhnou, závisejí spíše na volbě cílů než na aktuálním nadání a schopnostech*“  
(Knoblauch, 2013, s. 26 - 27), Zmiňuje především, že správné a jasné cíle pomáhají

rozvíjet plány. Pokud člověk ví, kam chce dospět, dobrý plán umožní poznat správné kroky, kterými lze cílů dosáhnout. Pokud tyto kroky jedinec zvládne, zažije pocit úspěchu a s upevněným pocitem vlastní hodnoty přichází motivace a energie pro zvládání dalších cílů.

Knoblauch (Knoblauch, 2013, s. 20 - 21) také poukazuje na to, že je nutné rozlišovat mezi přáním a cílem. Cíle musí být realizovatelné a měřitelné. Další metody, které se nejvíce používají k zjištění, čím se cíl vyjasňuje, čím cíl vyznačuje nebo co dělá cíl cílem.

Ředitel školy nemotivuje jen sám sebe, ale i své kolegy a podřízené. Každá organizace může nabízet prostředí, kde je možné dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a také příležitostí ke vzdělávání a růstu. Především manažeři musí hrát hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší. Manažeři musí pochopit proces motivace - především jak funguje a jaké různé typy motivace existují.

Plamínek (Plamínek, 2015, s. 17 - 18) se zamýšlí nad tím, že splnění úkolu můžeme dosáhnout například tím, že vyjdeme vstříc lidem nebo úkolům. V praxi to znamená, že úkoly musíme přizpůsobit lidem, nebo vybírat vhodné lidi k plnění úkolů. *„Především se můžeme pokusit přizpůsobit lidi úkolům - v zásadě je donutit, aby respektovali úkol takový, jaký je, včetně toho, co se jim na něm nelíbí.“*

## **Sebeřízení**

Pojem sebeřízení má svůj původ z anglického spojení self – sám a management – řízení. Volně přeloženo řízení sebe sama. Každý člověk, nejen vedoucí pracovník nebo ředitel se celý svůj život vyvíjí, učí, a tento proces nikdy nekončí.

Sebeřízení vedoucího pracovníka, tedy i ředitele školy, rozděluje Veber (in Veber a kol., 2009) do tří oblastí. *„Sebepoznání (self-concept), seberozvoj (self-development), sebehodnocení (self-evaluation);* Autor zdůrazňuje, že: *„má-li manažer dobře řídit své podřízené, je logické, že musí umět řídit sám sebe, tzn. svůj pracovní i osobní život. S tím, jak dochází k posilování samostatnosti pracovníků, rostou nároky na sebeřízení, to se pak týká zvláště manažerů.“* (Veber a kol., 2009, s. 51).

O sebeřízení píše Bedrnová (2007) a uvádí, že vedoucí pracovník musí být pro své podřízené vzorem a mít jasné představy, aby mohl své cíle uskutečňovat i ve společenském měřítku. Pro každého vedoucího pracovníka je tento požadavek ještě naléhavější vzhledem k významu osobního příkladu, jenž tvoří základ jeho působení na pracovníky. Sebeřízení

tak sehrává významnou roli, z níž si na základě co nejúplnějšího sebepoznání dokáže manažer stanovit vlastní priority tak, aby při jejich dosahování vždy respektoval a umocňoval i společensky významné cíle. Má-li být jeho život produktivní a působení na pracovníky efektivní, musí v něm nutně překračovat dimenzi pouze úzce osobních zájmů, hodnot či preferencí. Zamýšlí se nad tím, že „*v průběhu svého vývoje by se každý člověk měl dříve nebo později dostat k tomu, že dá svému životu ucelenou podobu. To znamená takovou rámcovou koncepci životního programu, která mu umožní bez větších problémů zvládat vše, s čím se setká. Za optimální lze považovat, jde-li současně o koncepci, která mu navíc umožní i vstřícné aktivity, jejichž prostřednictvím si působení vnějších vlivů předem zreguluje.*“ (Bedrnová, 2007, s. 300).

Shodně se vyjadřuje i Lhotková (2012), která charakterizuje sebeřízení jako „*stanovení vlastních priorit na základě co nejúplnějšího sebepoznání. Zároveň je nutné i srovnání vnitřních hodnot, kterými se řídíme – v osobním i pracovním životě.*“ (Lhotková, 2012, s. 13).

Drucker (2009) zmiňuje, že většina znalostních pracovníků bude muset řídit sama sebe „*budou muset zařazovat sami sebe, tam kde jejich přínos bude největší; budou se muset naučit, jak sami sebe rozvíjet. Budou se muset naučit, jak a kdy změnit to, co dělají, jak to dělají a kdy to dělají.*“ Klíčem k tomu vidí autor především ve vědění: „*Kdo jsem? V čem spočívají mé silné stránky? Jak pracuji, když dosahuji výsledků? Jaké jsou mé hodnoty? Kam patřím? Kam nepatřím?*“ (Drucker, 2009, s. 183). Autor tvrdí, že nejzásadnějším krokem je pro manažery zpětná vazba. Tím, že si manažer poznamenává očekávané výsledky svých klíčových rozhodnutí a kroků a později je porovná se skutečnými výsledky svých rozhodnutí a svými předpoklady.

### **Sebepoznání**

Sebepoznání všech manažerů, vedoucích pracovníků a ředitelů je jednou z priorit pro rozvoj manažerských kompetencí, a tím i východiskem pro vedení ostatních. Vlastní sebepoznání je možné zlepšovat díky ostatním lidem, v případě, že se jedinec umí sebeotevřít. Své myšlenky, přání a pocity je důležité jasně formulovat a uvědomovat si je, pakliže chceme, aby nám ostatní dobře porozuměli. Vedoucí pracovníci musí zvážit, do jaké míry se mohou otevřít, aby jim takové sebeotevření nebylo spíše na škodu. Znalost svých cílů v rovině osobní i pracovní by pro ředitele měla být samozřejmostí.

*„Cílem sebepoznání jako jedné z fází sebeřízení je tudíž zejména uvědomění si vlastních zdrojů (osobnostních předpokladů) a možností. To řediteli školy pomůže v nastavení realistických cílů rozvoje jeho osobnosti a přinese zlepšení jeho manažerských znalostí a dovedností.“* (Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2013 s. 11).

Veber (in Veber a kol. 2009, s. 52), uvádí, že má-li manažer dobře řídit své podřízené, je logické, že musí umět řídit sám sebe, tzn. svůj pracovní, popř. i osobní život. S tím, jak dochází k posilování samostatnosti pracovníků, rostou nároky na jejich sebeřízení, to se pak týká především manažerů.

Tureckiová (in Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2012) popisuje, že *„sebezpoznaní nepatří mezi manažerské techniky. Jejich použití je však v uvědoměném rozvoji sebepoznání. Výhodou může být, pokud ředitel školy tyto techniky zná a umí je používat. Sebezpoznaní pomáhá školským manažerům k dotváření a zpřesňování obrazu o sobě samém (systém sebepečení), k efektivnějšímu seberozvoji a sebeřízení, které jim umožňuje zlepšit se v interakci s ostatními při vedení lidí.“* Tureckiová (in Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2012, s. 9).

Autorka připomíná, že pokud se člověk snaží sám sebe poznat, naučí se lépe vyjadřovat, co si myslí, co potřebuje a dokáže naslouchat i svému tělu a jeho potřebám. Popisuje, že zvláště u řídicích pracovníků je důkladné a uvědomělé sebepoznání současně předpokladem a obsahem jejich profesních funkcí a rolí, včetně vedení ostatních pracovníků a řízení procesů. Dále poukazuje na to, že podstatnou součástí sebepoznání je upřesnit si vlastní představu o svém budoucím životě – vytvořit svoji osobní vizi. Životní spokojenost a psychickou vyrovnanost vidí autorka také v sebepoznání, které je tvořené v interakci s blízkým i širším okolím.

O sebepoznání píší shodně s předešlými autory i Bedrnová a Nový (2007) a uvádějí, že *„sebezpoznaní je projevem a vyjádřením náhledu na vlastní osobnost. Obvykle je výrazem celkově vyšší míry osobnostní zralosti. Přiměřeného sebepoznání jsou obvykle schopni jen lidé, kteří překonali soustředění se na vlastní JÁ. Konkrétní projevy své činnosti a různé formy svého jednání mají „pod kontrolou“ a přiměřeně je vztahují jak k věcné realitě, tak k druhým lidem. Ve vztahu k druhým lidem se ani nepodceňují, ani nepřeceňují, jsou přiměřeně sebekritičtí, ale současně mají dostatečně rozvinuté sebepečení a sebevědomí.“* Tito dva autoři poukazují na to, že: *„sebezpoznaní v první řadě vyžaduje zjištění schopností, které máme.“* (Bedrnová, Nový, 2007 s. 98).

Za zmínku stojí postřeh autorů, na kterém se shodují a to, že vynikajících výsledků v různých oborech dosáhli i lidé průměrní, kteří měli velkou motivaci a silnou vůli. Každý člověk sám sebe nějakým způsobem vnímá. Na této skutečnosti se autoři odborné literatury shodují. Důležité je, jak člověk sám sebe vnímá citově, jestli si sám sebe váží, má k sobě samému úctu, věří si, nebo se za sebe stydí či trpí sebelítostí. Lidské sebepojetí úzce souvisí s vlastním sebehodnocením, seberozvojem a sebevzděláváním.

### **Sebereflexe**

Poznávání a chápání druhých lidí nám významně pomáhá v chápání a poznání vlastní osoby. Každý člověk se učí průběžně celý život vědomě i nevědomě. Získává nové zkušenosti, dovednosti a znalosti, které prohlubuje. Současně při těchto procesech poznává sám sebe, své možnosti, klady i zápory.

Syslová (2012) píše, že *„Sebereflexi by měl ředitel školy vnímat jako nedílnou součást své práce. Sebereflexe je však velmi složitou strukturovanou oblastí, při které se uskutečňuje vývoj osobnosti. Jde při ní o uvědomování si vlastního vědomí, jednání a charakteru osobnosti v konfrontaci s morálními hodnotami a ideálním „já“. Tvoří jádro sebeobrazu (jáství) a lze ji považovat za nástroj výstavby osobnosti. To, jak vnímáme sebe samé ve svých reálných a budoucích možnostech.“* (Syslová, 2012, s. 25).

Průcha (Průcha, 2013) definuje sebereflexi jako obecně vědomé sebepoznávání, sebevymezení, sebehodnocení, na jehož základě vzniká u jedince vztah k sobě samému. Jedinec se zamýšlí nad sebou samým, nad zvláštnostmi své osobnosti, ohlíží se zpět za svými činy, myšlenkami, postoji, pocity; rekapituluje určitý úsek vlastního života či vlastního chování a rozhodování v situacích, které jsou pro něho významné. Cílem je zhodnotit sebe sama, rozhodnout, co a jak změnit, zvolit strategii pro budoucnost.

### **Seberozvoj a sebevzdělávání**

Seberozvoj a sebevzdělávání patří k nikdy nekončícímu procesu, a to nejen u vedoucích pracovníků. Lhotková (2012) píše: *„Kdo jiný než člověk stojící v čele vzdělávací instituce by měl jít příkladem ve svém vlastním vzdělávání, dále uvádí, že analýza vlastních chyb, reflexe činností a vyplývající korekce by měla patřit k samozřejmým dovednostem.“* (Lhotková, 2012, s. 71).

Každý ředitel by se měl celý svůj pracovní život cíleně vzdělávat. Formou studia, seminářů nebo studií odborné literatury. Záleží na každém jedinci, jaké jsou jeho cíle a jakými metodami těchto cílů dosáhne.



Mužik (Mužik, 2005) vnímá sebevzdělávání jako významnou formu, v níž se ztotožňují v jedné a téže osobě dva hlavní činitelé výukového procesu, a to účastník (student) a lektor (učitel). Jde o nejvyšší vymezení pojmu, které můžeme zařadit do kontextu celoživotního, kontinuálního učení. Je orientováno zejména na politické, ideologické či náboženské, pracovní -kvalifikační problémy, či na rozšíření všeobecného vzdělání cestou prohloubení kulturně-estetických znalostí, tvorbou řady zájmově orientovaných dovedností apod.

Průcha (2013) popisuje že *„jedinec si většinou sám volí učivo a metody, motivuje se, stanovuje si cíle. Své učení kontroluje a hodnotí jeho kvalitu a na základě toho dělá další rozhodnutí.“* (Průcha, 2013, s. 260). Dále tento autor píše o tom, že sebevzdělávání záleží na osobnosti každého člověka, kolik mu je let, jaké má záliby, zkušenosti, ale také na jeho odhodlání a vytrvalosti a jak se potřebuje seberealizovat. Neméně důležité jsou i podmínky, ve kterých žije.

Armstrong (2006) uvádí, že nejlepším způsobem jak uspět, je spoléhat sám na sebe a přitom využívat jakoukoliv podporu. Rozvíjení své osoby je nutné zahájit vedením sebe sama správným směrem a sebevzděláváním. *„To znamená, že převezmete zodpovědnost za zajištění svého stálého vzdělávání vedoucího k lepšímu výkonu, podpoře úspěchů v oblasti kariéry, nebo rozšíření zkušeností v rámci vaší organizace nebo také mimo ni.“* (Armstrong, 2006, s. 95).

## 2.2 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření (burnout syndrom) znamená ztrátu profesionálního zájmu, a také ztrátu pracovního nadšení. Tento syndrom se projevuje vyčerpáním a celkovou únavou. Je složen z mnoha symptomů z oblasti psychické, sociální a fyzické, jeho základem je vždy chronický stres.

Podle Stocka (2010) „jde o novější dobový jev, který se rozmáhá v důsledku změn v pracovní oblasti, globalizace, rozpadu rodinných struktur a demografického rozvoje.“ (Stock, 2010, s. 15).

Maaron (2012) se ve své knize zabývá syndromem vyhoření a hovoří o tom, že ve výzkumu tohoto syndromu existují dvě východiska. „*Klinická psychologie (Fraudenberg, 1974) hodnotí tento jev na pozadí osobních rysů v životě jednotlivců; z tohoto zorného úhlu je syndrom vyhoření vnitřní duševní reakcí. Pro sociální psychologii, zastoupenou především Maslachovou (1982), je vyhoření důsledkem působení vnějších vlivů, hlavně práce a pracovního prostředí.*“ (Maroon, 2012, s. 15).

Průcha, Walterová a Mareš (2013) popisují syndrom vyhoření „jako vyčerpání fyzických a psychických sil, ztrátu zájmu o práci, erozi profesionálních postojů, které se především projevují u tzv. pomáhajících profesí (sociální pracovníci, poradci, učitelé, zdravotní sestry).“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 31). Důvody, které autoři uvádějí, jsou stres, časová náročnost povolání, administrativní zásahy, které rušivě ovlivňují práci.

Šnýdrová (in Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2013, s. 70) píše o tom, že se symptomy syndromu vyhoření rozvinou ve většině případů u jedinců, kteří jsou na začátku své kariéry aktivní a zapálení pro veškeré pracovní činnosti, ale u kterých postupem času došlo k opadnutí v důsledku problémů a překážek, které se vyskytly, a tento jedinec je již nechtěl či neuměl řešit. Autorka píše o tom, že se symptomy vyhoření objevují zejména u těch jedinců, kteří jsou soutěživí a nezávislí, mající sklony k perfekcionismu nebo jedinci, jež se dlouhou dobu osobně velmi angažují při svých pracovních činnostech.

Jedinec nemusí chtít být jen perfektní, někdy mohou za syndrom vyhoření i okolnosti v pracovním procesu. Lhotková (2013) upozorňuje na příčiny syndromu vyhoření, které je možné hledat v člověku samotném, ale také na jeho pracovišti. „*Příčiny syndromu vyhoření můžeme hledat v jedinci samotném, tak i na jeho pracovišti. Člověk, obvykle pracující s dospělými či dětmi (proto si opravdu dávejme pozor, seskupení žáků, podřízených, rodičů a případně zřizovatele je nebezpečnou kombinací), si sám může*

*přivodit syndrom vyhoření přílišnou odpovědností i přemírou pečlivosti, kladením vysokých nároků či nereálných požadavků na sebe sama a nedostatkem odpočinku.“* (Lhotková, 2013, s. 29).

### **Projevy a fáze syndromu vyhoření**

Syndrom vyhoření má specifické fáze, které jsou u každého člověka jinak dlouhé a zpočátku je nevnímá dotyčná osoba ani její okolí. Na počátku syndromu vyhoření je vysoké pracovní nasazení s někdy velmi náročnými cíli.

Projevy syndromu vyhoření charakterizoval Kebza (2005) v oblasti: psychické, fyzické a sociální. V psychické oblasti u člověka převládá a dominuje pocit, že dlouhé a namáhavé úsilí již trvá nadměrně dlouho a efektivita je v porovnání s úsilím téměř nepatrná. U těchto lidí se vyskytuje pocit duševního vyčerpání, dále vyčerpání kognitivní, které se projevuje nedostatkem a ztrátou motivace a dalším příznakem je velká únava člověka. Převažují stavy smutku, apatie, depresivního ladění, bezvýchodnosti a bezcennosti. Typickými příznaky je negativismus, cynismus a hostilita. Projevy vyhoření ve fyzické oblasti jsou autorem popisovány jako stav celkové únavy, apatie a ochablosti. *„Člověk je rychle unavitelný, únava se dostavuje po krátkých etapách relativního zotavení. Objevují se vegetativní potíže jako bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, zažívací a dýchací potíže. Vyhořelí pracovníci trpí často bolestmi hlavy, vysokým krevním tlakem, bolestmi ve svalech a poruchami spánku. Mezi fyzické příznaky patří zvýšené riziko závislosti.“* (Kebza, 2005, s. 137).

Kebza (Kebza, 2005, s. 137 - 139) se dále zabývá i úrovní sociálních vztahů, kde se stav vyhoření vyznačuje celkovým útlumem sociability a nezájmem o hodnocení ze strany druhých osob. U lidí postižených syndromem vyhoření se vyskytuje tendence redukovat kontakty s klienty, kolegy a všemi osobami majícími vztah k profesi. Pro vyhoření je také příznačná nízká empatie, a to ponejvíce u lidí, u nichž byla empatie před vyhořením velmi vysoká.

Stock (2015) píše o tom, jak vyhodnotit syndrom vyhoření. U postižených osob je nutné posoudit, zda se jedná o syndrom vyhoření podle toho, jak intenzivní jsou projevy tohoto syndromu. Jsou jimi vyčerpání, odcizení a také pokles výkonnosti. Čím jsou tyto symptomy znatelnější, tím větší je pravděpodobnost syndromu vyhoření. Pokud jsou symptomy méně znatelné, či se vyskytuje např. jeden, tím je riziko ohrožení menší. Autor popisuje, že se u syndromu vyhoření prolínají příznaky stresu a deprese. Syndrom se může

rozvinout z chronického stresu jedince. Symptomy jsou čím dál více zřetelné a prohlubují se. Syndrom vyhoření se může objevit a rozvinout z vnitřních i vnějších podnětů a z příčin osobních i pracovních. (Stock, 2015, s. 28 – vlastní překlad).

V Maroonově knize (Maroon, 2012, s. 38 - 39) Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků, je specifikováno pět fází syndromu vyhoření. První fází je fáze entuziazmu a nadějí související s vysokým pracovním nasazením a očekáváním. Druhou fází je stagnace, kdy pracovník koná jen to nejnnutnější a práce jej nenaplňuje. Třetí fází je frustrace, kdy se projevují citové a tělesné problémy, a k těm se přidávají i poruchy chování. Čtvrtou fází je fáze lhostejnosti, která funguje jako přirozená obrana proti frustraci. Pracovník se bojí nových úkolů a je nespokojený se svým postavením. Poslední fází je fáze konce, z níž je východisko odchod ze zaměstnání, delší dovolená, jiný druh práce či postup na služebním žebříčku.

V internetovém zdroji Depression: What is burnout syndrome (2013, vlastní překlad) je zodpovězena otázka, jaké jsou příznaky vyhoření? Za vyhoření se považuje celá řada příznaků. Nepanuje shoda, které z nich jsou či nejsou jejich součástí, ale všechny dosavadní definice syndromu vyhoření se shodují, že příznaky jsou důsledkem stresu v zaměstnání či jinde. Příkladem stresu z mimopracovního prostředí je péče o členy rodiny. Existují tři hlavní oblasti příznaků, které jsou přičítány syndromu vyhoření:

- **Emoční vyčerpání:** Lidé se cítí vysátí a vyčerpání, přetížení, unavení a bez nálady, postrádají energii. Fyzické problémy zahrnují žaludeční bolesti a trávicí potíže.
- **Odcizení od pracovních a dalších činností:** Lidé vidí své zaměstnání ve stále více negativním světle, doprovázeném zvyšujícím se pocitem zklamání. Mohou si vybudovat cynický pocit ke svému pracovnímu prostředí a svým kolegům. Zároveň se u nich může zvyšovat emocionální odtazítost od jejich práce a nechut' ji vykonávat.
- **Snížený výkon:** Vyhoření ovlivňuje zejména každodenní úkoly v zaměstnání, doma nebo péči o členy rodiny. Lidé s vyhořením mají velmi negativní náhled na své činnosti, je pro ně obtížné se soustředit, jsou bez energie a tvořivosti.

### **Prevence syndromu vyhoření**

Proti syndromu vyhoření se mohou vedoucí pracovníci, tedy i ředitelé mateřských škol, bránit dodržováním preventivních opatření, kterými jsou „*osvojení si technik předcházení*

*a snižování stresu, plánování a management času, oddělení práce a osobního života, snaha o profesní růst.“ (Průcha, 2013, s. 31).*

Zásady, bránící syndromu vyhoření, popisují Kebza a Šolcová (Kebza, Šolcová, 2003, s. 16), jsou jimi udržení aktivního přístupu k životu a dodržování zásad, které lze považovat za základ úspěchu při snaze udržet si psychické i fyzické zdraví a vyvarovat se syndromu vyhoření. Těmito zásadami jsou především otevřenost tomu, co se kolem nás děje, chápat veškeré události a jevy v okolí jako zajímavé a smysluplné. Nebát se změn a chápat a přijímat je jako něco naprosto běžného a považovat je za příležitost k tomu, ukázat, co dovedu. Při setkání se stresujícími životními událostmi aktivně hledat způsoby, jak životní situaci čelit. Je třeba si uvědomit, že stresujícím situacím se dnes nevyhneme a při jejich hodnocení z tohoto vědomí vycházet a dbát na dobré vztahy s druhými lidmi. Vytvořit si kolem sebe příznivé prostředí, najít si uspokojující práci a s rozvahou řešit průběžné problémy. Udržovat si harmonický rodinný život, který poskytuje nezbytnou oporu nutnou k doplnění rezerv vyčerpaných vysokými nároky ze strany pracovního prostředí. Osvojit si zdravý životní styl, mít aktivní přístup k životu, odpovědnost za své zdraví. Dodržovat správnou životosprávu, mít dostatek spánku, být pohybově aktivní a vyvarovat se škodlivých návyků.

Jedinci pracující ve vedoucích pozicích by měli mít na paměti že: *„vyhoření není totéž co stres. Dochází k němu v důsledku chronického stresu. Stresové faktory, coby spouštěče, tedy hrají při vzniku burnout syndromu zásadní roli.“ (Stock, 2010, s. 15).*

### 3. Time management a stres management

#### 3.1 Time management

Time management je důležitou součástí moderní společnosti. V současné společnosti jsou kladeny na každého člověka velké nároky v oblasti sebeřízení a také v řízení pracovního a osobního času. Time management je řízení času, při kterém jsou používány různé techniky. Cílem těchto technik je zvyšování využití času při práci v organizaci, kdy je nutné zvyšovat efektivitu a prosperitu. Hospodařit s časem není nutné jen v pracovním procesu, ale samozřejmě i v osobním životě.

Brodský (2013) poukazuje na to, že „*každý je něčím nebo někým nucen do určité míry hospodařit s časem. Pořadí, v němž jsou prováděny každodenní činnosti, má značný vliv na to, jak dalece je využívána každá minuta života. Osobní i pracovní.*“ (Brodský, 2013, s. 11).

Time management prolíná životem pracovním i osobním a nastavuje pravidla a postupy, které nejsou univerzální a které nejsou použitelné pro každého jedince.

Dalším autorem, který se zabývá time managementem, je Petr Pacovský. Jeho charakteristika time managementu zní: „*Time management je souhrn poznatků o plánování, uspořádání času. Jeho konkrétním nástrojem je plánovací systém tzv. **time manager** (papírová pomůcka) nebo PDA – Personal Digital Assistant (elektronická pomůcka).*“ (Pacovský, 2006, s. 19).

Ředitelé mateřských škol jsou vystaveni velkému tlaku. Přibývající povinnosti a odpovědnost způsobují stres a nervozitu. Ředitelé i vedoucí pracovníci jsou nuceni svůj čas důkladně rozplánovat tak, aby byl efektivně využit.

Podle Lhotkové (Lhotková, 2012, s. 35) je výběr vhodné techniky řízení času otázkou každého řídicího pracovníka ve školství. Autorka popisuje nejčastější techniky řízení času jako předávání odpovědnosti a pravomoci, matici řízení času, Paretův princip, interní hodiny v organizaci času, překonávání paradigmat, sloní techniku, obranu času, zabránění odkládání, pravidla organizace informací, zásady obnovy sil. V současné době není pojetí time managementu spojeno jen s plánováním a technikami plánování, ale je spojeno s uvědoměním si sám sebe, uvědoměním si vlastních dovedností, hodnot, vnějších vlivů. Stává se životní filozofií. Jsme nuceni vnímat minulost a z ní si brát ponaučení, abychom se předchozích chyb vyvarovali v budoucnosti. Často je nutné změnit své jednání, chování a návyky, abychom se mohli podívat do budoucnosti a mohli ji plánovat. Je důležité

uvědomit si, že my sami se musíme času podřídit a řídit sami sebe, popř. ty druhé, tak aby byl efektivně a účelně využit.

Rozvržení času patří k jedné z osobnostních kompetencí vedoucích pracovníků všeobecně, protože je časově velmi náročná.

Lhotková (2012) k tomu uvádí, že čas je nutné rozvrhnout a rozdělit, případně delegovat úkoly na jiné pracovníky. „*Kvalitu ředitele nelze měřit podle toho, kolik činností zvládne, ale jak je schopen vše zorganizovat a rozvrhnout. Současně upozorňuje, že není možné zapomínat ani na osobní čas, rodinu, koníčky a relaxaci.*“ (Lhotková, 2012, s. 71).

Mužík (2008) uvádí, že „*nikdo nedokáže zvětšit objem času, který je mu k dispozici. Lze ho však využívat intenzivněji. Nejen spěchem, honěním se, nýbrž efektivními, racionálními pracovními postupy a technikami.*“ (Mužík, 2008, s. 109).

### **Plánování času**

Pro manažery a tím i pro ředitele je důležité efektivně a smysluplně využívat svůj čas. Plánování do sebe zahrnuje, a to nejen pro ředitele, výběr cílů, úkolů a činností, které jsou nezbytně nutné pro dosažení výsledků cílů. Zapisování plánů má výhodu v tom, že přesně víme, co nás v jakou hodinu čeká, a také kolik času nám tato činnost zabere.

Armstrong (Armstrong, 2006, s. 234) popisuje plánování jako rozhodování o směru dalších činností, důležité je z jeho pohledu zajistit, aby byly dostupné všechny zdroje potřebné k jejich splnění a sestavit program práce k dosažení určeného konečného výsledku. Týká se to také určení priorit práce - rozhodnutí o pořadí jednotlivých činností podle jejich důležitosti.

Bischof (Bischof, 2003, s. 120) hovoří o plánování tak, že pokud se člověk naučí svůj čas plánovat a řídit, získá tím mnoho výhod pro práci i osobní život. Je úplně jedno, kterou pomůckou si člověk vybere, jde o to, aby ji plně využíval, a tato pomůcka mu pomáhala.

Wöltje (in Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachman, 2012) píše, že díky plánování času a jasně vymezeným cílům je možné pracovat rychle a důsledně. „*Tak vám zůstane čas na to hlavní. Vytvoříte si další volno, které můžete využít pro sebe, svou rodinu a další věci, na kterých vám skutečně záleží.*“ (Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachman, 2012, s. 126).

Mužík (2008) zmiňuje, že čím delší je období plánování, tím větší je množství faktorů nejistoty a tím nepřesnější se plánování stane. Klasicky se plánuje na den, týden, měsíc, čtvrtletí, pololetí nebo rok. Plánování závisí na charakteru pracovní pozice a profesních

činností člověka a „ *pomůcky plánování času by měly splňovat individuální nároky každého člověka. Neměly by být na obtíž a práce s nimi by neměla člověka zdržovat, ale naopak usměrňovat jeho pracovní i mimopracovní život.* “ (Mužík, 2008, s. 118).

Týdenní plánování pomáhá v tom ujasnit si, co všechno by bylo dobré během týdne stihnout, slouží k ujasnění si priorit úkolů a činností. Lze se také soustředit na takové úkoly a činnosti, které budou řešeny, až budou všechny prioritní hotové. Důležité je také to, vyhradit čas na neplánované skutečnosti, které se vyskytnou. Výhodou týdenního plánování je, že úkoly a činnosti můžeme různě posouvat a přehazovat, což eliminuje stres.

Knoblauch (in Knoblauch, Wöltje, 2012) píše o týdenním plánování, které je nutné začít plánovat na začátku týdne nebo již na konci toho předchozího. „*Plánování na úrovni týdne vám poskytne dostatek času k umístění potřebných úkolů, více volných míst pro časové rezervy a flexibilitu k řešení krátkodobých nečekaných událostí a krizí.*“ (Knoblauch, Wöltje, 2012, s. 53).

Denní plánování pomáhá roztrždit úkoly z týdenního plánování. Plány na další den je dobré připravit den předem. Úkoly, které nebyly v daný den splněny, je dobré přesunout ihned na následující den. V případě denního plánování se vyplatí naplánovat jen 60 % dne a zbylých 40 % dne ponechat na nenadálé události či nečekaná vyrušení.

Knoblauch (in Knoblauch, Wöltje, 2012, s. 51) popisují tento druh plánování, který pomáhá řešit větší úkoly a plnit cíle. Ty se mohou rozdělit do dílčích úkolů a cílů, a ty postupně během celého týdne realizovat. Veškeré plánování by nemělo zůstat pouze v hlavě, ale mělo by se dát na písemný seznam, který je postupně odškrťován. Z tohoto seznamu lze vycházet i do dalšího týdenního plánu. Den je nejmenší, jasně přehlednou jednotkou pro vaše plánování. Kdo nemá pod kontrolou své denní úkoly, nemůže pomýšlet ani na dosažení dlouhodobých cílů.

Bischof (Bischof, 2003) vidí denní plán jako jeden z důležitých nástrojů pro práci, lze si jej naplánovat podle metody „pět P“.

### **„Metoda „pět P“**

*Pište si všechno – všechny aktivity, schůzky...*

*Posuzujte potřebu času – kolik času bude potřeba na jakou činnost*

*Plánujte časové rezervy – využít pravidlo 60 : 40*

*Přijímejte rozhodnutí – stanovit priority, delegovat úkoly...*



*Pak kontrolujte – na konci pracovního dne zjistit, co jsme splnili, nesplněné napsat do dalšího dne“ (Bischof, 2003, s. 62).*

Autoři však uvádějí, že tento postup lze aplikovat i v případě týdenního plánování.

### **Plánování - Kontrolní seznamy**

Vytíženost ředitelů škol vede k možnému opomenutí důležitých věcí a činností, proto je účinné vytvoření seznamů s úkoly podle jejich důležitosti v časovém sledu. Knoblauch (2012) doporučuje vytváření kontrolních seznamů. *„Pro pravidelné termíny a úkoly se vyplatí založit si (týdenní, měsíční, roční) kontrolní seznamy.“* (Knoblauch, Wöltje 2012, s. 55).

Pacovský (2006) popisuje, co je dobré (výhodné) do těchto seznamů pro vedoucí pracovníky zapsat, co je nutné mít pravidelně na paměti. Dále autor uvádí, že tyto kontrolní seznamy odpovídají na zásadní otázky jako: *„Co k danému úkolu patří? Co je třeba udělat nejdřív? Jsou splněny předpoklady? Mysleli jsme na všechno? Je všechno vyřízené? Tento nástroj je při pravidelném používání schopen ušetřit mnoho času, eliminovat chyby a nalézt nová řešení, protože při práci s kontrolním seznamem může docházet k neustálému zlepšování a optimalizaci pracovního procesu.“* (Pacovský, 2006, s. 29).

### **Techniky plánování času**

*„Čas je naším nejcennějším zdrojem. Pomocí analýzy organizace času v běžném životě je možno pochopit účinné metody využití času, a to jak na pracovišti i mimo něj.“* (Brodský, 2014, s. 21).

Volba správné techniky řízení času ovlivňuje výsledek činností a splnění daných cílů každého vedoucího pracovníka.

Pacovský (Pacovský, 2006, s. 177) poukazuje na to, že cíle a priority jsou naplňovány konkrétními činnostmi. Cíle jsou většinou provázaným sledem přesně definovaných činností, priority volně vybíranými činnostmi.

Armstrong (2006) považuje plánování manažerů za věc systematického myšlení a používání selského rozumu. Dle autora obsahuje každý plán tři zásadní ingredience a to:

- *„Cíl – inovace nebo zlepšení, kterého chce manažer dosáhnout,*
- *Program činností – těmi jsou specifické kroky k dosažení správného cíle,*
- *Finanční vliv – vliv daných činností na prodej obrat, náklady a zejména zisk.“* (Armstrong, 2006, s. 235).

## **Sloní technika**

Velký a složitý úkol je možné rozdělit na dílčí cíle na více dnů. Takovému dělení říkáme sloní technika. Sloní technika pomáhá velký úkol lépe zvládnout.

Lhotková (in Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2012, s. 48) píše, že „*pokud je úkol příliš náročný, lze jej rozdělit – tuto činnost popisuje nástroj zvaný sloní technika (s odkazem na motto, že „slona také nesníte naráz“)* neboli *etapizace, která představuje rozdělení složitého úkolu nebo činnosti na více částí a řešení každé části zvlášť.*“

## **Eisenhowerův princip**

Brodský (2014) se vyjadřuje o této technice, že ji využíval „*prezident USA Dwight D. Eisenhower (1890 - 1969), aby nepodleh nesmírným nárokům, které na něj byly kladeny, v první řadě poukazuje na to, že pokud si chcete správně zorganizovat svůj pracovní i volný čas, měli byste k jednotlivým činnostem přistupovat systematicky podle priorit.*“ (Brodský, 2014, s. 41). Eisenhowerův princip spojuje dvě kritéria, a to naléhavost a důležitost tak, že vznikají čtyři kategorie priorit. Při plánování je třeba každou svou činnost posoudit a přiřadit jí jednu kategorii. Poté nám bude zcela jasné, jak a kdy se daným úkolům věnovat. Priorita A důležitá a naléhavá: je nutné ji řešit okamžitě, ještě ten samý den. Prioritu B důležitou a nenaléhavou: lze řešit o něco později, ale zbytečně ji neodsouvat. Je nutné si na ni vyhradit čas. Tyto dvě priority jsou většinou velmi důležité pro plnění cílů a mají vliv na úspěch. Další prioritou C jsou věci nedůležité, ale naléhavé, které je nejlepší delegovat na někoho jiného, nebo je lze i odmítnout. Poslední prioritou D jsou věci nenaléhavé a nedůležité. Je možné je delegovat, odmítnout, či se jim věnovat v případě, že nás baví a lze si u nich odpočinout během vyčerpávajícího dne.

## **Matice řízení času**

Dalším způsobem, podobným Eisenhowerovu principu, který může pomoci při úspoře času řediteli školy, je posuzování úkolů podle důležitosti a naléhavosti.

Lhotková (in Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2012, s. 43 - 44) píše, že každý vedoucí pracovník by měl uvažovat o prioritách úkolů. Matice řízení času je jednou technikou, která může významně pomoci při určování priorit tomu, kdo ji používá. Naléhavé úkoly a činnosti musí ředitel vyřídit většinou velmi rychle a vyžadují jeho okamžitou pozornost. Jsou totiž viditelné. Ředitelé se často nachází v kvadrantu I, to je kvadrant nazvaný kvadrant naléhavosti. Tito lidé řeší denně problémy. Jsou jimi doslova zavaleni, a tak velmi často utíkají do kvadrantu k nedůležitým nenaléhavým věcem, tedy do kvadrantu

IV., který se nazývá kvadrant mrhání časem. Většinou se vůbec nedostanou do kvadrantu II., který je pro ředitele nejdůležitější, zde by měli ředitelé setrvávat. V něm je možný pohyb skutečně efektivních lidí, kteří řeší záležitosti, jež jsou důležité pro efektivní osobní řízení. Kvadrant III. je nazýván kvadrantem klamu. Většinu věcí spadajících do tohoto kvadrantu je možné delegovat.

### **Paretův princip**

Uhlig (Uhlig, 2008, s. 62) definuje Paretův princip jako relativně stálý poměr mezi náklady a užitkem, přičemž se tento poměr týká vynaloženého času a síly.

Glegg (Glegg, 2005, s. 43) vysvětluje, že tato technika dává přednost akceptování velmi dobrých výsledků před usilovnou snahou o dokonalost.

*„Paretovo pravidlo (někdy též Paretův princip nebo pravidlo 80/20) je pojmenováno podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta, který v 19. století zjistil, že v Itálii je 80 % bohatství v rukou 20 % lidí. Jedná se o jednoduchou analytickou techniku, pomůcku, která pomáhá zjednodušit a zacílit řízení a rozhodování, například následovně: obecně lze Paretovo pravidlo 80/20 vyjádřit následovně: 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků.“* (Brodský, 2014, s. 43).

### **Osobní výkonnostní křivka**

Osobní výkonnostní křivka je důležitým faktorem, který výrazně ovlivňuje každého člověka nejen při plánování práce. Výkonnost každého z nás během dne kolísá, což se projevuje množstvím a kvalitou odvedené práce a v množství energie, potřebné na tento výkon. Vliv na nás mají i biologické potřeby, např. jídlo, odpočinek, spánek, překonávání nemocí. Při nerespektování osobní výkonnostní křivky je člověk ohrožen zhoršenou koncentrací, únavou, nižším pracovním výkonem. Tímto nástrojem lze získat účinnější plánování úkolů a využívání svých výkonnostních vrcholů.

Wöltje (in Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachman, 2012, s. 159) doporučuje zohledňování denní výkonnostní křivky, to umožní účinněji plánovat své úkoly. Pokud je člověk ve vedoucí pozici, autor doporučuje zjistit, zdali jsou podřízení skřivani či sovy. Doporučuje krátký odpočinek po obědě, místo pití velkého množství kávy, které únavu jen prodlouží.

### **Delegování**

Velkým přínosem pro ředitele je delegování úkolů na své podřízené. Jedná se především o rutinní práci, úkoly, které jiní splní rychleji a stejně kvalitně, jednodušší úkoly

vyplývající z minulých zkušeností pracovníků, činnosti, při kterých pracovník může získat další, nové zkušenosti. Hlavní výhodou delegování je pro ředitele úspora času, korekce zátěže a zrychlení jiných úkolů. Pracovníkům umožní profesní i osobní růst, zvýší samostatnost a zajímavost práce, nebo jej podporuje v motivaci k novým činnostem.

Delegování je předání pravomoci a současně i odpovědnosti. „*Delegování jako sdílení odpovědnosti a autority s druhými tak, aby se společně ztotožňovali s vytčeným cílem.*“ (Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachman, 2012, s. 178).

Veber (2009) popisuje delegování jako pověření výkonem nebo přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností na jinou, zpravidla podřízenou osobu. Některé z činností mohou být delegovány formálně – písemným pověřením, organizačním či podpisovým řádem, jiné určeny ad hoc příkazem apod. „*Umění vhodně delegovat patří k důležitým dovednostem manažera.*“ (Veber a kol., 2009, s. 129).

Brodský (2014) popisuje správný způsob přenášení odpovědnosti tak, že je důležité neprodleně po výběru pracovníka vhodného pro delegování vysvětlit obsah a podmínky nové odpovědnosti. V této fázi je nutné se zaměřit především na zpětnou vazbu od pracovníka, a to kladným zodpovězením následujících otázek: „*Chce to vybraný pracovník dělat? Rozumí zcela své nové zadané odpovědnosti? Souhlasí s časovým harmonogramem? Potřebuje další informace?*“ (Brodský, 2014, s. 25).

Vzhledem k tomu, že v mateřských školách chybí střední management, je nezbytné část úkolů delegovat na podřízené pracovníky. Přesto mnoho ředitelů deleguje velmi nerado z důvodu nutné následné kontroly a v případě výskytu chyb i opravy, jež spotřebuje větší množství času, než kdyby si vše udělali sami. Autorka se domnívá, že tuto situaci je možné řešit tím, že je nutné se primárně zamyslet, koho čím pověřit, jestli má dotčený pracovník dostatečné množství zkušeností a znalostí práci vykonat bez chyb.

### **Umění říci NE**

Ve své praxi se všichni vedoucí pracovníci setkávají s tím, že musí občas umět odmítnout své kolegy nebo podřízené z důvodu, že kvůli pomoci druhým by se sami mohli dostat do situace, kdy nebudou schopni plnit své předem dané plány, sliby a předsevzetí. „*Naše dobrá předsevzetí a jasně naplánované priority v praxi často selžou, když neumíme říci ne.*“ Wöltje (in Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachman, 2012, s. 122).

Wöltje (in Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachman, 2012, s. 123) zdůvodňují neschopnost říci ne tím, že jedinec se snaží být ochotný a vycházet vstříc druhým lidem je samozřejmé,

protože i jemu může být občas těmi, kdo jej požádali o pomoc, pomozeno. Občas to také mohou být osobní důvody nebo strach, aby nebyl jedinec ostatními považován za neochotného a bezohledného člověka, jdoucího si jen za svými cíli. Je důležité zvolit správný způsob, jakým bude odmítnutí sděleno, nebo nastavit určitá pravidla.

### **Pomůcky řízení času**

Pomůcky řízení času patří ihned po zásadách a technikách k těm důležitým, které hospodaření s časem výrazně a efektivně usnadňují.

**Diáře** – „významným prostředkem v plánování a organizaci času a jejich zaznamenávání jsou pak zejména diáře, ať již papírové či elektronické. Umožňují evidovat důležité termíny a mít přehled v úkolech, které jsou plněny.“ (Brodský, 2014, s. 73).

**Elektronické diáře** – dříve, popisuje Brodský, existovaly samostatné elektronické diáře a organizéry s jednoduchými displeji. Dnes lze využívat systémy, které jsou navzájem propojené např. s počítačem nebo mobilním telefonem. Tuto variantu považuje autor za efektivní a pohodlnou. Nicméně i ta skrývá jistá rizika, např. závislost na energetickém zdroji, či plném spolehnutí na techniku, která pokud selže, dokáže způsobit velké problémy svému uživateli (Brodský, 2014, s. 76).

Brodský (2014) hovoří také o využívání myšlenkových map, které mohou sloužit jako nástroj jedinců, kteří jsou kreativní, mají grafickou představivost, schopnost graficky znázorňovat, a také se v obrázcích orientovat. Autor o myšlenkových mapách píše: „pokud se umí správně požit, mohou dobře posloužit pro tvorbu time managementu a efektivnější organizaci času.“ (Brodský, 2014, s. 77).

Mužík (2008) shrnul průzkumy z renomovaných institucí a dle nich papír zdaleka nezmizí v zákulisích dějin. „Například dva ze tří absolventů amerických vysokých škol používají ke komunikaci internet. Téměř všichni (bez pěti procent) však řídí svůj čas na papíře.“ (Mužík, 2008, s. 119).

### **Zloději času**

Každý ředitel se denně setkává s různými druhy vyrušování. Na ředitele vyrušování působí negativně a připravuje jej o velké množství času. Je důležité si tyto rušivé aspekty nevpustit do své blízkosti. Identifikace skutečností, které působí rušivě, je nutné znát a účinně se jim bránit.

Pacovský (Pacovský, 2006, s. 218 - 219) sestavil tabulku věcí, které dokáží vyrušit. Vyjmenováno bude pouze několik rušivých aspektů, které se budou vyskytovat

i v praktické části práce. Pacovský doporučuje neměnit to, co je funkční a zaměřit se na to, co nás při práci ruší, nebo nám způsobuje ztrátu času. Rušivé faktory mohou být osobní, vnější chaos (nepořádek, přetékající pracovní stůl...), mnoho papírování, telefonické vyrušení, neohlášení návštěvníci, obětavost, neschopnost říci ne, přílišné ohledy na ostatní, nejasné formulace, snaha o dokonalost – perfekcionismus, sklon k odkládání, nefunkční porady, pozdní příchody, neočekávané krize, problémy a ještě mnoho dalších.

Brodský (2014) dělí „Časožrouty“, tak nazývá zloděje času, na vnitřní a vnější. *„Jedním druhem zlodějů času jsou vnější zloději neboli externí časové pasti. Jde například o nedochvilné klienty, dlouhé porady, výpadek serveru, nemoc spolupracovníka. S těmito a podobnými těžkostmi je nutné počítat a vytvořit si časové rezervy, aby nedošlo k pracovnímu přetížení.“* (Brodský, 2014, s. 54).

Vnitřními zloději času jsou podle Brodského (2014) například: absence časového harmonogramu, neustálé sledování e-mailů a jejich bezhlavé mazání, vyrušování, nepořádek na stole, a také časté vyrušování interními zaměstnanci. *„Eliminace vnitřních zlodějů času závisí především na osobní vůli každého jedince a schopnosti věnovat se výhradně práci. Je třeba naučit se říkat NE v případech, kdy situace nevyžaduje naši přítomnost a je zapotřebí se věnovat důležitějším úkolům či úkonům.“* (Brodský, 2014, s. 58 - 61).

Knoblauch (in Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachman, 2012, s. 70) doporučuje několik opatření, které mohou vést k plnění úkolů a cílů. Na pravidelných jednáních si stanovit priority, o méně důležitých věcech mluvit jen chvíli a na závěr. Určit si pravidelné hodiny pro konzultace s kolegy. Naučit se tzv. *management by exception* (řízení výjimkou). To znamená, že podřízení mají možnost jednat volně a svobodně a vedoucí pracovník se zapojuje jen radou, pomocí či pokynem, pokud se něco nedaří dle plánu. Termíny strategického plánu zapisovat do denního plánu jako jakékoliv jiné schůzky.

### **3.2 Stres management**

Se stresem se v životě každý člověk setkává poměrně často. Stresem je nazýváno napětí, které vzniká např. při velkém tlaku na člověka, který není schopen splnit dané úkoly, nebo na ně potřebuje více času. V současné době dochází k velkému technickému rozvoji, který lidem mnoho věcí ulehčuje, např. fyzickou námahu, ale zvyšuje se psychická zátěž. Každý jedinec musí umět reagovat a přizpůsobovat se mnoha změnám, musí umět zpracovávat i velké množství nových informací.

Průcha (in Walterová, Mareš, 2013) popisuje stres jako stav organismu, který vzniká vzájemným působením vnějších a vnitřních zátěžových vlivů a schopností organismu odolat této zátěži. Stres můžeme rozdělit podle Průchy do tří rozdílných teorií jiných autorů:

*„Stres jako reakce organismu, reakce na nespecifický jakýkoli škodlivý stimul, který spouští v organismu všeobecný adaptační syndrom.*

*Stres jako vnější podnět – stres je synonymum pro závažné vnější vlivy, pro „životní události“ životní událost – to je stres, který vyžaduje od jedince „adaptační úsilí“*

*Stres jako transakce mezi jedincem a prostředím, stres je označení pro vzájemné působení vnějších a vnitřních vlivů. Jde o komplex subjektivních jevů, k nimž patří: kognitivní ohodnocení toho, co jedinec zažívá, např. hrozba, nebezpečí nebo také výzva“* (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 288).

Dále je možné podle předešlých autorů rozdělit stres podle intenzity - nadměrný (tzv. hyperstres) nebo nízký a zatím zvládnutelný (tzv. hypostres). Stres lze rozdělit i podle kvality na kladně působící (tzv. eustres) nebo stres, který působí záporně (tzv. distres).

Pacovský (2008) uvádí, že stres byl „vymyšlen“ pro aktivaci naší připravenosti na životní ohrožení nebo nepříznivé podmínky. Autor píše, že velmi rychle zvyšuje naše fyzické možnosti, a je proto sebezáchovným mechanismem. Z biologického hlediska tedy představuje stres mobilizaci všech dostupných sil a rezerv pro boj či útěk. Pocity člověka při stresu ovlivňuje produkování obranných látek. Člověk je více aktivní, není mu dobře od žaludku, protože se zpomaluje trávení, zrychlením tepu se zvyšuje neklid. Stres nám ve více případech škodí, než pomáhá. Není možné věci vidět reálně, veškeré jednání ovlivňují emoce.... *„a člověk v emocích vidí skutečnost ještě neskutečněji. Ve zlosti je vše špatné, ve strachu vše ohrožující a domluva nebo činění rozumných opatření je obtížné.“* (Pacovský, 2008, s. 77).

Pacovský (2007) dále popisuje, že v minulosti byl adekvátní reakcí na stres boj nebo útěk. Tělo spálilo při tělesné aktivitě stresory a bylo vše v pořádku. V naší společnosti nebojujeme, neutíkáme a bojové látky zůstávají v našich tělech nevyužity. Ohrožují nás a hrozí výbuchem. Lidé si mohou ulevit např. pláčem, hádkou či ranou pěstí do stolu, ale to příliš nepomůže. Protože *„tím, že nespálíme stresory, zůstáváme v nekomfortním stavu, metabolismus nefunguje normálně. Návrat do normálu trvá daleko déle, nebo často k němu*

*nedojde vůbec. Proč? Protože je-li v nás stres, je snížena naše odolnost a jsme „chytlavější“ na stres další – stres sám sebe živí a posiluje.“* (Pacovský, 2007, s. 77).

Mužík (2008) popisuje stres jako *„porušenou rovnováhu vztahu člověka a jeho okolí.“* (Mužík, 2008, s. 25).

Mužík (2008) také dále rozděluje typy stresorů do tří kategorií. První kategorií jsou stresory fyzické. O těchto faktorech se hovoří, pokud se původ stresu nachází v pracovních podmínkách. Fyzický stresor může být např. nepohodlné držení těla, hluk nebo prostředí s vysokou teplotou. Psychosociální stresory mohou vznikat v domácím i pracovním prostředí. *„Někteří lidé si doma odreačují rozhořčení či podráždění způsobené v práci.“* (Mužík, 2008, s. 128). O dalších stresorech píše, že se nacházejí uvnitř člověka. Jde především o intrapsychické stresory. *„Někteří jedinci si stanovují nedosažitelné cíle a kladou na sebe nepřiměřené požadavky. Toto vše je zdrojem stresu.“* (Mužík, 2008, s. 129).

Jak autor uvádí: *„jedná se často o jedince, který má ambice na vedoucí pozici bez dostatečných schopností.“* (Mužík, 2008, s. 128 - 129).

Clegg (2005) rozděluje stresory na vnitřní a vnější. Vnitřní stresory jsou ovlivněny naším využíváním a organizací času. *„Time management může vypadat jako únavná, mechanická činnost, ale když se vám podaří dostat svůj čas pod kontrolu, získáte více prostoru pro věci, které skutečně chcete dělat, což významně přispívá k dobrému stress managementu.“* (Clegg, 2005, s. 5 - 6)

Vnější stresory mohou být i situace v životě člověka, které jsou zásahem do našeho života rozvod, nemoc v rodině, stěhování apod. *„Naše tělo reaguje na jakýkoliv stres jako na fyzické nebezpečí, což může vyústit potencionálně škodlivou hormonální reakcí. Z toho plyne, že často je pro nás větším nebezpečím malý, ale neustálý stres, než velká jednorázová událost.“* (Clegg, 2005, s. 6).

Vznik a projevy stresu byly popsány kanadským lékařem, který je považován za otce moderního výzkumu stresu. „Stresový syndrom neboli všeobecný adaptační syndrom má tři stadia: 1. „poplachovou reakci“, během níž se mobilizují obranné síly, 2. „stadium rezistence“, během něhož se organismus úplně adaptuje působením faktoru, vyvolávajícího stres, 3. „stadium vyčerpání“, k němuž dochází tehdy, jestliže faktor, který vyvolává stres, je příliš silný, nebo působí příliš dlouho. „Adaptační energie“ nebo adaptabilita živého organismu má totiž své hranice.“ (Selye, 1975, s. 79).



Pacovský (Pacovský, 2007, s. 77) popisuje vznik stresu tak, že vzniká tehdy, kdy jsme vystaveni podnětům či nárokům, které jsou větší (nebo dlouhodobě menší) než naše aktuální odolnost, adaptabilita. Nicméně hranice naší odolnosti jsou velmi proměnlivé a ne zcela ostré. Záleží na kondici i aktuální náladě. Odolnost vytváří prostor, v němž dokážeme na nás kladené požadavky bez extrémního vypětí zvládnout, na které se tedy bez větších obtíží adaptujeme. Dále autor poukazuje na negativní podněty, které mohou na člověka působit, dělí je na vnější, vnitřní, reálné nebo domnělé, např.: hluk, spěch, nahromadění nezvládnutelných úkolů, nedostatek tělesného pohybu, nedostatek podmětů či smysluplné motivace, narušené mezilidské vztahy, nemoc, obezita, pocity viny, špatné svědomí, náhlá životní změna, obavy z budoucnosti, přehnaná zodpovědnost, trvalá podřízenost, neschopnost přijímat kritiku, přílišná tolerance. Každý člověk na sobě může pozorovat příznaky stresu. Tyto příznaky mohou být jak psychické, tak fyzické, případně kombinací obou. Mezi okamžité pocity může patřit: svalové napětí, neklid, výbušnost, nevolnost, nesoustředění, zrychlené dýchání, bolesti hlavy, neschopnost zpomalit. Naproti tomu únava není stres. Únava, ať fyzická či psychická je přirozený stav, který následuje o aktivní činnosti.

Každý jedinec má odolnost vůči stresu individuální. Stres nemusí být však pouze záporný.

### **Eustres a distres**

Kladný a záporný stres provází každého člověka. Mnohdy se domníváme, že stres je pouze záporný a zničitelský. To však není tak jednoznačné, některý stres je nám užitečný a působí na nás pozitivně, potřebujeme jej ke svému životu. Kladný a záporný stres lze charakterizovat: „*zatímco distres je pustošivý, vyčerpává nás, otravuje a ničí, eustres nás spíše posiluje, pomáhá nám najít rovnováhu.*“ (Plamínek, 2013, s. 132).

*„Problematiku stresu jako první rozpracoval Seley (1966) a v současné době je jí věnována stále větší pozornost. V rámci pojetí stresu bývá obvykle odlišován eustres jako taková míra ohrožení, která má na člověka stimulační, a tedy pozitivní vliv, a distres, který má účinky ohrožující jeho fyzické a psychické zdraví.“* (Bedrnová a kol., 1999, s. 64).

### **Obrana proti stresu**

Mužik (2008) zmiňuje velmi důležitý aspekt týkající se vedoucího pracovníka „*Každý pracovník (zvláště vedoucí) by měl nejen znát poznatky z oblasti stresu, ale i cesty k jeho překonávání.*“ (Mužik, 2008, s. 133). Tento autor také shrnul svou strategii překonávání

stresových situací do tří oblastí, kterými jsou: *pozitivní myšlení; posilování vnitřní energie; odpočinek, relaxace a meditace;*“ (Mužík 2008, s. 133).

Mužík (Mužík 2008, s. 134) píše o tom že, pozitivní myšlení spočívá v tom, že problematiku situace rozebereme z hlediska příčin a možností jejich řešení. Pozitivní myšlení je spojeno se sebevědomím člověka a jeho schopností překonávat problémy. K rysům pozitivního myšlení kromě pozitivního vnímání sebe sama i druhých patří stanovování realistických cílů v pracovním i osobním životě a věřit ve své síly. Posilování vnitřní energie vidí autor v naplnění smyslu existence člověka vůbec (zdraví, psychiky a těla) a úspěchu, vědomě či nevědomě prožitého, tedy z „pocitu úspěchu“. K odpočinku autor uvádí, že tělesná únava je každému ihned zřejmá, ale duševní únavu zprvu si nemusí člověk ihned uvědomit. Běžná únava mizí sama, ale chronická únava je velmi závažná, protože její odstranění si vyžádá delší čas, vůli nebo speciální postup. *„Schopnost odpočívat je stejně důležitá, jako řídicí či jiné znalosti nebo dovednosti* (Mužík, 2008, s, 138).

Clegg (2005) zmiňuje, že pro odražení negativního stresu je nesmírně důležitá sebedůvěra a pocit, že má jedinec svůj život pod kontrolou. *„Mít kontrolu nad svou prací je velmi důležité, protože zjevná úroveň stresu v zaměstnání není vždy dobrým indikátorem vlivu, který tento stres na jednotlivce má.“* (Clegg, 2005, s. 10).

### 3.3 Shrnutí teoretických poznatků

Teoretická část práce je rozčleněna na dvě kapitoly. Kapitola číslo 2 pojednává o řediteli školy, člověku, který plní své povinnosti dle zákonů, vyhlášek a nařízení a je odpovědný za chod školy ve smyslu vedení lidí a řízení pedagogického procesu. Rolemi ředitele školy jsou lídr, manažer a vykonavatel. Jeho odpovědnost je značná, budování školy a její řízení je věcí složitou. Od ředitelů se očekává nejen vysoké pracovní nasazení, dovednosti v oblasti vedení lidí a personalistiky. Ředitel čelí také veškerým tlakům uvnitř i vně školy. Neustálé změny v oblasti společenské, technologické, ekonomické a politické vyvíjejí na ředitele velký tlak, jak se shodují autoři Světlík (2003), Pol (2007) a Průcha (2013).

Kompetence ředitelů jsou v diplomové práci rozpracovány především v oblasti osobnostní. Ředitel by proto měl cíleně rozvíjet své znalosti, dovednosti a schopnosti. Motivace je u ředitelů důležitá pro stanovení pracovních a osobních cílů. V této práci je motivace zmíněna jen okrajově v souvislosti s osobními a pracovními cíli. Cíle by měly být jasně stanovené, náročné, a také měřitelné, jak píše Armstrong (2006), v tom se shoduje s Knoblauchem (2013), který ještě dodává, že je nutné rozlišovat mezi přáním a cílem.

Sebevzdělávání a ochota zapojit se do různých vzdělávacích programů i vyhledávání a využívání nových poznatků, je důležitý rys úspěšných ředitelů a nejen jich. Neméně důležité jsou i praktické dovednosti, kompetence, které lze získat praxí a tréninkem. Jsou důležité pro efektivní vedení škol, pro komunikaci s nadřízenými i podřízenými, pro vlastní rozvoj i rozvoj ostatních kolegů. Nedílnou součástí je i emocionální vyspělost a komunikační dovednosti. Lhotková (2012) píše o osobnostních kompetencích jako o time managementu, seberozvoji, sebereflexi a práci se stresem. Zde se autorka s Plamínkem (2013) shoduje, ten rozděluje kompetence na tvrdé a měkké a v měkkých kompetencích vyzdvihuje především schopnosti zvládat sám sebe.

Sebeřízení člověka je schopnost řídit především sebe sama. Každý člověk má své cíle a plány, které uskutečňuje a v neposlední řadě i vyhodnocuje. To je jedním z nejdůležitějších aspektů sebeřízení. Každý jedinec by měl vědět kým je, čeho by rád dosáhnul a jakým způsobem. K tomu je nutné umět pracovat sám na sobě, sebevzdělávat se a umět své znalosti, schopnosti a dovednosti plně využít ve svém životě. Tento proces je nikdy nekončícím procesem, trvá celý lidský život.

Syndrom vyhoření znamená ztrátu profesionálního zájmu, a také ztrátu pracovního nadšení. Tento syndrom se projevuje vyčerpáním a celkovou únavou. Je složen z mnoha

symptomů z oblasti psychické, sociální a fyzické. Jeho základem je vždy chronický stres. Syndrom vyhoření je důsledkem dlouhodobého stresu a úplné ztráty mechanismů fungujících při zvládnání stresu, tyto aspekty popisuje Průcha (2013). Syndrom vyhoření ohrožuje nejvíce ty, kteří pracují v pomáhajících profesích, ale může zasáhnout i ostatní jedince. Syndrom vyhoření je velmi nebezpečný, protože jeho prvopočáteční stadia, lze snadno zaměnit s příznaky únavy a stresu. V boji proti tomuto syndromu je důležitá prevence. Odpočinek, sport, pozitivní myšlení a jednání může odvrátit propuknutí syndromu. Důležité je dodržovat vyváženost ve svém osobním a pracovním životě.

Záleží na každém člověku, jakým způsobem bude řídit svůj osobní i pracovní čas tak, aby oba časy byly vyvážené a působily na jedince pozitivně, nikoli negativně a nezpůsobovaly nadměrný nebo chronický stres. Člověk, znající sebe a své osobní i pracovní cíle, který myslí pozitivně, má své zájmy, koníčky, umí odpočívat a relaxovat, je před stresem chráněn mnohem více než ten, který si nedokáže čas naplánovat, neumí odpočívat a často ani neví, co vlastně od života chce.

Kapitola č. 3 je zaměřena na time management a stres management. Hospodaření s časem je součástí našich životů. Plánování se týká pracovního, ale i osobního času, jak popisuje například Brodský (2013). Volba vhodné techniky řízení času je nutností každého pracovníka ve školství, tak jak zmiňuje Lhotková (2012), k ní se připojuje i Mužík (2008).

V rešerši použité literatury se zabývám především plánováním denním a týdenním, které je řediteli nejvíce využíváno. V práci jsou popsány různé techniky a metody plánování a rozložení pracovního času. Jedná se o Paretovo pravidlo, metodu pěti P, Eisenhowerův princip, matici řízení času, sloní techniku, umění říci Ne a v neposlední řadě i delegování, které je významným pomocníkem vedoucích pracovníků, tedy i ředitelů škol. Knoblauch (2012) se v tom shoduje například Veberem (2009). V diplomové práci je zmíněna osobnostní výkonnostní křivka, která ovlivňuje každého člověka v plánování pracovního a osobního času. Neméně důležité jsou i pomůcky řízení času, které lze při práci ředitelů škol využívat. Jde o diáře, elektronické diáře nebo myšlenkové mapy. Diplomová práce se dotýká také tzv. zlodějí času, kterými jsou především vyrušování, telefonáty, e-maily, nečekané situace a jak se těmto jevům, ovlivňujícím pracovní proces, bránit.

Stres management se zabývá otázkou stresu, jeho projevy, různými druhy stresorů, ale také rozdělením stresu na kladný a záporný stres. Vznikem a projevy stresu se zabýval Selye (1975), ale i Pacovský (2007), kteří se shodují na jisté hranici, která je pro člověka ještě

pozitivní a dále o aspektech, které mohou způsobit, že naše odolnost je prolomena a stres začíná být škodlivý, dokonce ohrožující náš život.

Obrana proti stresu je především věcí každého jedince, který si stres uvědomí. Jde především o kvalitní odpočinek, jak popisuje Mužík (2008), a také o pozitivní myšlení a rozebrání problematických situací z hlediska příčin a možných řešení. Clegg (2005) zmiňuje ještě sebedůvěru, která pomáhá při odražení negativního stresu.

Výzkumné šetření navazující na teoretickou část práce by mělo potvrdit názory autorů, kteří se danou problematikou zabývali.

## **4. Výzkumné šetření**

### **Stanovení výzkumného problému**

Tato diplomová práce se zabývá sebeřízením ředitelů mateřských škol. Výzkumný problém práce je identifikovat nejpoužívanější techniky sebeřízení, techniky time managementu a techniky bránící syndromu vyhoření ředitelů mateřských škol. Výzkumným šetřením bude zjišťováno, jaké způsoby sebeřízení ředitelé znají, a jaké techniky time managementu ředitelé využívají v pracovním životě, aby zabránili stresu a následnému syndromu vyhoření. Ve výzkumném šetření budou zjišťováni i tzv. zloději času, co ředitele při práci nejvíc ruší a působí často jako stresory. Tento výzkumný problém jsem si vybrala, na základě nutnosti řídit svůj čas, vzhledem ke zrychlujícímu se tempu života, a také proto, že sama pracuji jako ředitelka mateřské školy, a toto téma je aktuální i pro mé kolegyně, které se na výzkumném šetření podílely a chtějí být informovány o výsledcích výzkumného šetření.

### **Stanovení výzkumných otázek**

- Jaké pracovní a osobní cíle mají ředitelé mateřských škol a jakými technikami jich dosahují?
- Jaké techniky ředitelé mateřských škol využívají při řízení času?
- Jakými technikami a činnostmi se ředitelé mateřských škol chrání před stresem a syndromem vyhoření v pracovním a osobním životě?

### **Charakteristika výzkumného vzorku**

Výběrovým souborem respondentů jsou ředitelé mateřských škol z Prahy (celkem 38). Takto úzký soubor byl vybrán záměrně, vzhledem k zajištění co nejvyšší návratnosti dotazníků. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 33 ředitelů mateřských škol z Prahy 8 a Prahy 9. V dotazníkovém šetření a při rozhovorech byla oslovena úzce zaměřená skupina s vlastnostmi, které jsou předmětem šetření. Rozhovorů se zúčastnilo 5 ředitelů, kteří se neúčastnili dotazníkového šetření.

### **Výzkumné metody**

Výzkumná metoda byla zvolena vzhledem k cíli práce. Jednalo se o kvantitativní šetření, které je rozděleno na dotazování formou dotazníku a na řízené rozhovory s respondenty. Koncem listopadu proběhl předvýzkum, kterého se zúčastnili dva ředitelé, a ti vyplnili dotazník a posléze zhodnotili, zdali jsou zadané otázky pochopitelné a srozumitelné.

Zároveň byl měřen přibližný čas, nutný k vyplnění dotazníku. Před vlastním rozesláním dotazníku byly ověřeny všechny e-mailové adresy na stránkách obou městských částí.

Dotazník byl zaslán e-mailem spolu s průvodním dopisem na přelomu roku 2015 a 2016. Celkem byly odeslány dotazníky do 33 mateřských škol. Návratnost dotazníků byla 97 %. Jeden dotazník přišel až po uzavření dotazování, a proto nebyl do výzkumného šetření zařazen.

Řízený rozhovor s vybranými řediteli se uskutečnil ve druhé polovině měsíce ledna 2016. V dotazníku byly použity 4 uzavřené otázky s faktografickými údaji, a to na konci dotazníku, dále otázky uzavřené s možností výběru odpovědí a možností více odpovědí. Výsledky výzkumného šetření byly zobrazeny tabulkami.

Záznamy z rozhovorů byly zaznamenány písemně, přepsány a poté odsouhlaseny respondenty. Respondenti jsou v přepsaných rozhovorech označeni písmeny A – E a jejich odpovědi jsou zaznamenány chronologicky pod čísly 1 – 5. Přepis rozhovorů je součástí příloh diplomové práce. Rozhovory byly uskutečněny ve vyhovujícím prostředí a v časech, vyhovujících všem účastníkům, za podmínek vylučujících jakékoliv vyrušování. Skupina byla rozdělena na dva a tři respondenty. Z důvodu nemoci, byl jeden respondent pozván individuálně.

### **Zjištění z výzkumného šetření**

- Jaké pracovní a osobní cíle mají ředitelé mateřských škol a jakými technikami jich dosahují?

Ředitelé mají osobní i pracovní cíle. Techniky time managementu ředitelům pomáhají dosahovat těchto cílů. Ředitelé využívají plánování svého pracovního času. Nejvíce využívají plánování denní a týdenní, delegují své podřízené a používají pravidlo obrany času. Z výzkumného šetření vyplynulo, že pracovní cíle se týkají, především prosperity škol, spokojenosti dětí a jejich rodičů. Důležitá je i vyváženost osobního a pracovního života. Dalším podstatným prvkem je zdraví samotných respondentů, ale i jejich blízkých.

- Jaké techniky ředitelé mateřských škol využívají při řízení času?

Výzkumné šetření prokázalo, že ředitelé nejvíce využívají především techniky pravidla obrany času, delegování, dále sloní techniku, Paretův princip, matici řízení času, i Eisenhowerův princip. Ředitelé používají také pomůcky řízení svého času. Ponejvíce jsou využívány drobné poznámky, diáře, PC, mobilní telefony a také kombinace předešlých.

Využívána je i osobní výkonnostní křivka, kdy se ředitelé snaží pracovat podle vlastních potřeb a potřeb svého těla.

- Jakými technikami a činnostmi se ředitelé mateřských škol chrání před stresem a syndromem vyhoření v pracovním a osobním životě?

Ředitelé chápou syndrom vyhoření jako nemoc, s tímto termínem a nemocí se již ve svém životě většina ředitelů setkala. Často se se nejednalo o ně samotné. Ředitelé jsou přesvědčení, že lze syndromu vyhoření předcházet správnou životosprávou a duševní hygienou. Výzkumné šetření prokázalo, že respondenti výzkumného šetření se syndromu vyhoření brání především odpočinkem, konkrétně spánkem, relaxací v přírodě, setkáváním s přáteli, návštěvou kulturních akcí, sportem, ale i domácími pracemi a trávením času se svými rodinami. Důležitým prvkem, který pomáhá při předcházení syndromu vyhoření, vidí i ve vyváženosti pracovního a osobního života.



## 4.1 Analýza a interpretace výsledků dotazníkového šetření

### Otázka č. 1: Znáte pojem sebeřízení?

*Tabulka 1: Odpověď respondenta k otázce č. 1*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	30	93,8 %
Ne	2	6,3 %

Zdroj: vlastní

Tato otázka měla ověřit znalost pojmu sebeřízení u všech dotazovaných respondentů. Pojem sebeřízení zná 30 dotazovaných ředitelů. Jen dva ředitelé tento pojem neznají. Znalost pojmu sebeřízení by měla v dalších otázkách dotazníkového šetření prokázat, že respondenti budou následujícím otázkám dobře rozumět.

### Otázka č. 2: Co si pod pojmem sebeřízení představujete? - zaškrtněte 3 možnosti

*Tabulka 2: Odpověď respondenta k otázce č. 2*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Znát sám sebe, své slabé a silné stránky	24	75 %
Znát své pracovní a osobní cíle	22	68,8 %
Umět hospodařit se svým časem	22	68,8 %
Rozvíjet sám sebe	17	53,1 %
Umět hodnotit sám sebe	9	28,1 %

Zdroj: vlastní

Respondenti v otázce, co si představují pod pojmem sebeřízení, mohli použít možnost tří odpovědí. Nejvíce krát byla respondenty volena odpověď znát sám sebe, své slabé a silné stránky (24x). Další zvolenou odpovědí je znát své pracovní cíle a umět hospodařit se svým časem (22x). Tyto dvě odpovědi byly zvoleny stejným počtem respondentů.

Rozvoj sám sebe je důležitý více než pro polovinu dotazovaných (17x). Na posledním místě bylo respondenty vybráno umění hodnotit sám sebe (9x).

### Otázka č. 3: Máte pracovní cíle?

*Tabulka 3: Odpověď respondenta k otázce č. 3*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	19	59,4 %
Spíše ano	11	34,4 %
Spíše ne	2	6,3 %
Ne	0	0 %
Nevím	0	0 %

Zdroj: vlastní

Pracovní cíle ředitelé mateřských škol mají, což dokazuje tato tabulka odpovědí respondentů. Pracovní cíle má celkem 30 respondentů. Pouze dva ředitelé své pracovní cíle spíše nemají. Není však žádný ředitel, který pracovní cíle nemá.

### Otázka č. 4: Plánujete svůj čas pravidelně?

*Tabulka 4: Odpověď respondenta k otázce č. 4*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	21	65,6 %
Ne	2	6,3 %
Někdy	9	28,1 %

Zdroj: vlastní

Pravidelné plánování času je potřebné k důslednému sebeřízení, a také k obraně ředitelů před stresem a syndromem vyhoření, usnadňuje plnění úkolů a cílů, které si vedoucí pracovníci vytyčili. Pravidelně plánuje svůj čas 21 respondentů, 2 respondenti neplánují vůbec a občas plánuje čas celkem 9 respondentů. Plánováním času lze získat nejen

pracovní čas, ale i čas pro sebe, rodinu a koníčky. Lidé neplánující svůj čas se mohou velmi snadno dostat do stresových situací nebo do permanentního stresu, který může přerůst v syndrom vyhoření, nebo mít nepříznivé zdravotní důsledky.

**Otázka č. 5: Plánujete svůj pracovní čas?**

**Tabulka 5: Odpověď respondenta k otázce č. 5**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Denně	17	53,1 %
Týdně	12	37,5 %
Neplánuji	1	3,1 %
Jiná	2	6,3 %

Zdroj: vlastní

Otázka číslo 5 se blíže orientuje na čas pracovní a zde je patrné, že se plánování času v práci věnuje většina dotazovaných. Celkem 29 z 32 dotazovaných. Denní plánování preferují ředitelé více, než plánování na celý týden. Denní plánování upřednostňuje 17 dotazovaných a týdennímu plánování dává přednost 12 dotazovaných ředitelů. Jiný systém plánování využívají 2 respondenti. Jeden respondent čas neplánuje. Pracovní čas je dobré plánovat, tak jak bylo psáno již v teoretické části práce. Úsporou času získává každý vedoucí pracovník volný čas a je jen na něm, jak jej dokáže využít.

**Otázka č. 6: Jaké pomůcky Vám pomáhají při plánování času?**

**Tabulka 6: Odpověď respondenta k otázce č. 6**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Drobné poznámky	20	62,5 %
Diář	19	59,4 %
Mobilní telefon	6	18,8 %
PC	8	25 %

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Kombinace předešlých	10	31,3 %
Jiná	1	3,1 %

Zdroj: vlastní

Otázka č. 6 se podrobněji zabývá pomůckami, které pomáhají ředitelům svůj čas řídit. Asi nejoblíbenější a nejčastější pomůckou jsou drobné poznámky, zvoleny celkem (20x). Dále byly zvoleny (19x) a poté počítače (8x). Celkem (10x) respondenti volili kombinaci předešlých nástrojů. Mobilní telefon byl upřednostněn (6x). Pomůcky k plánování času představují důležité pomocníky a z otázky je patrné, že ředitelé pomůcky plánování času využívají. V současné době plně technických pomůcek, které mají mnoho funkcí, stále zůstává psaná forma tou nejspolehlivější a nejvíce využívanou.

#### Otázka č. 7: Používáte některé techniky řízení času? - Vyberte 3 odpovědi

*Tabulka 7: Odpověď respondenta k otázce č. 7*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Matrice řízení času	6	18,8 %
Eisenhowerův princip	4	12,5 %
Paretův princip	7	21,9 %
Pravidlo obrany času - umět říkat ne	16	50 %
Sloní technika - rozložení úkolu na dílčí cíle	8	25 %
Pravidlo organizace informací (vyřídít x zapsat)	23	71,9 %
Delegování	20	62,5 %

Zdroj: vlastní

V této otázce měli respondenti možnost volit tři odpovědi na otázku, které techniky řízení času nejvíce využívají. Ředitelé využívají především pravidlo organizace času, vyřídít x zapsat (23x). Delegování zvolili respondenti (20x), za delegováním bylo nejvíce krát

označeno umění odmítnout a říci NE. Rozložení velkého úkolu na dílčí cíle, tzv. Sloní technika bylo zvoleno (8x), Paretův princip (7x). Matice řízení času byla vybrána 6 respondenty. Poslední technikou, kterou respondenti využívají a volili jako jednu z možných odpovědí je, Eisenhowerův princip (4x). Z odpovědí je zřejmé, že respondenti využívají různé kombinace technik řízení času dle svého uvážení a možností a momentální potřeby.

**Otázka č. 8: Využíváte při své práci delegování?**

**Tabulka 8: Odpověď respondenta k otázce č. 8**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	12	37,5 %
Spíše ano	15	46,9 %
Spíše ne	5	15,6 %
Ne	0	0 %
Nevím	0	0 %

Zdroj: vlastní

Delegováním různých činností získávají ředitelé čas, který mohou využít k plnění důležitých a neodkladných úkolů. Z otázky je zřejmé, že delegování je využíváno téměř všemi (27) dotazovanými řediteli. Spíše nedeleguje 5 respondentů. Na možnost odpovědi, že nedeleguje, nebyla zjištěna žádná odpověď, tak jako na možnost nevím. Delegování s jeho klady a zápory bude ještě rozpracováno v rozhovorech s řediteli mateřských škol.

**Otázka č. 9: Cítíte se ve stresu, pokud vás někdo/ něco při práci ruší?**

**Tabulka 9: Odpověď respondenta k otázce č. 9**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Vždy	3	9,4 %
Často	18	56,3 %

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Občas	10	31,3 %
Nikdy	1	3,1 %

Zdroj: vlastní

Vyrušování je nejčastější stížností ředitelů, což dokazují i rozhovory. Jde o jev, který se děje ve školách denně, a způsobuje tak ředitelům stresové situace. Vyrušovat mohou nejen lidé, ale také např. telefonáty. Po vyrušení se ve stresu cítí často či občas, celkem 28 respondentů. Pokaždé se cítí ve stresu 3 respondenti a pouze 1 respondent se ve stresu necítí.

**Otázka č. 10: Co považujete za největší zloděje svého času? Vyberte 3 odpovědi**

*Tabulka 10: Odpověď respondenta k otázce č. 10*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Nepořádek na stole, v papírech	3	9,4 %
Jiná	0	0 %
Vyrušování	29	90,6 %
Neschopnost odmítnout, říci Ne	10	31,3 %
Vyřizování e-mailů, pošty apod.	15	46,9 %
Věnování více času, pro Vás příjemným činnostem	4	12,5 %
Snaha o dokonalost	9	28,1 %
Absence delegování	4	12,5 %
Nenadálé situace	18	56,3 %
Porady	1	3,1 %

Zdroj: vlastní

Otázka na největší zloděje času nabízela respondentům výběr ze tří možností. Nejvíce bylo zastoupeno vyrušování (29x). Nenadálé situace respondenti vnímali jako zloděje svého času (18x). Zlodějem času je i vyřizování pošty a e-mailů (15x). Ředitelé také často neumí odmítnout a snaží se za každou cenu vyhovět ostatním. Neschopnost říci Ne si respondenti vybrali (10 x). Snaha o dokonalost byla zastoupena celkem (9x). Věnování se jiným příjemnějším činnostem a absence delegování vychází stejně (8x). Nepořádek na stole a v papírech stresově působí na 3 respondenty a pouze v jednom případě je stres zaviněn poradami.

### Otázka č. 11: Jste skřivan nebo sova?

**Tabulka 11: Odpověď respondenta k otázce č. 11**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Skřivan	13	40,6 %
Sova	11	34,4 %
Nejsem vyhraněný typ	8	25 %

Zdroj: vlastní

Každý jedinec je schopen podávat vyšší výkon v určitém úseku dne. Lidé, kteří podávají vysoký pracovní výkon ráno, jsou nazýváni skřivany a těch je dle odpovědí více celkem 13. Později v dopoledních a odpoledních hodinách je aktivní 11 dotazovaných, ti jsou nazýváni sovami, protože jim nevadí práce ani v pozdních nočních hodinách, kdy mohou nerušeně pracovat. Nevyhraněným typem je 8 respondentů. Vnitřním hodinám je dobré se v rámci možností přizpůsobit, protože člověk, který zná sám sebe a své vnitřní nastavení, stihne mnohem více práce za kratší dobu, pokud pracuje v době své vnitřní nejvyšší aktivity.

### Otázka č. 12: Důležitá jednání přizpůsobujete době, kdy jste nejvíc ve formě?

**Tabulka 12: Odpověď respondenta k otázce č. 12**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	7	21,9 %
Spíše ano	10	31,3 %

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Spíše ne	11	34,4 %
Ne	3	9,4 %
Nevím	1	3,1 %

Zdroj: vlastní

Důležitá jednání přizpůsobuje nebo spíše přizpůsobuje času, kdy je nejvíce ve formě celkem 17 respondentů. Spíše se nepřizpůsobuje 11 respondentů a vůbec se nepřizpůsobují 3 respondenti. Jeden respondent neumí odpovědět. Pokud si může ředitel přizpůsobit svůj harmonogram podle svých vnitřních hodin, pracuje kvalitněji a efektivněji, jak již bylo napsáno v předchozí otázce. Ne vždy se však daří přizpůsobit např. důležité schůzky, jen sobě samému, ale je nutné zohlednit i možnosti druhé strany.

### **Otázka č. 13: Znáte pojem syndrom vyhoření?**

*Tabulka 13: Odpověď respondenta k otázce č. 13*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	22	68,8 %
Spíše ano	10	31,3 %
Spíše ne	0	0 %
Ne	0	0 %
Nevím	0	0 %

Zdroj: vlastní

Všichni respondenti znají pojem syndrom vyhoření. Pojem syndrom vyhoření zná 22 respondentů. Syndrom vyhoření spíše zná 10 respondentů. Výše zmiňovaný syndrom je termínem poměrně často zmiňovaným v souvislosti s pomáhajícími profesemi, do kterých ředitelé mateřských škol patří. Vysoká míra stresu může vést až k rozvinutí syndromu vyhoření. Proto je dobré uvědomit si to, že syndrom vyhoření existuje a může postihnout každého z nás.



**Otázka č. 14: Myslíte si, že syndrom vyhoření je nemoc?****Tabulka č. 14: Odpověď respondentů k otázce č. 14**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	11	34,4 %
Spíše ano	13	40,6 %
Spíše ne	3	9,4 %
Ne	2	6,3 %
Nevím	3	9,4 %

Zdroj: vlastní

Jako nemoc syndrom vyhoření vnímá a spíše vnímá 24 respondentů. Spíše ne a ne odpovídá na danou otázku celkem 5 dotazovaných respondentů. 3 respondenti neumí posoudit, zdali je syndrom vyhoření nemoc či nikoliv. Syndrom vyhoření nemocí je a zabývá se jím mnoho odborníků nejen z oblasti psychologie tak, jak potvrzují autoři v teoretické části práce. Neustálým vypětím, které může vzniknout při neznalosti sebeřízení a technik sebeřízení, se může syndrom vyhoření objevit i u velmi mladých jedinců. Není doménou jen starších lidí.

**Otázka č. 15: Setkala jste se se syndromem vyhoření ve svém okolí?****Tabulka 15: Odpověď respondentů k otázce č. 15**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	20	62,5 %
Ne	7	21,9 %
Nevím	5	15,6 %

Zdroj: vlastní

Celkem 20 respondentů se se syndromem vyhoření již za svůj život setkala a 7 respondentů se se syndromem vyhoření neseťkala. 5 respondentů neví, zdali se s tímto

syndromem setkalo, či nesetkalo. I to je pochopitelné, protože syndrom vyhoření není v prvopočátcích k rozeznání od běžné únavy a stresu, proto jej u člověka nelze ihned bezpečně identifikovat.

**Otázka č. 16: Myslíte si, že správnou životosprávou a duševní hygienou můžete předcházet syndromu vyhoření**

*Tabulka 16: Odpověď respondentů k otázce č. 16*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	14	43,8 %
Spíše ano	15	46,9 %
Spíše ne	0	0 %
Ne	1	3,1 %
Nevím	2	6,3 %

Zdroj: vlastní

Předcházet syndromu vyhoření lze správnou životosprávou a duševní hygienou. O tom je přesvědčeno 29 respondentů. Pouze jeden respondent odpověděl, že duševní hygienou a správnou životosprávou nelze syndromu vyhoření předcházet. Odpověď neví využili dva respondenti. Životospráva, odpočinek, relaxace a koníčky mohou být dostatečnou prevencí proti syndromu vyhoření.

**Otázka č. 17: Co aplikujete Vy v rámci duševní hygieny a proti syndromu vyhoření?**

**Vyplňte 3 možnosti**

*Tabulka 17: Odpověď respondentů k otázce č. 17*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Sport	10	31,3 %
Spánek	22	68,8 %
Relaxace v přírodě	17	53,1 %

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Četba	8	25 %
Návštěvy kulturních akcí	5	15,6 %
Správná životospráva	8	25 %
Setkávání s přáteli	14	43,8 %
Koníčky a zájmová činnost	13	40,6 %

Zdroj: vlastní

Otázka kladla respondentům dotaz, jakými způsoby se brání syndromu vyhoření a nabídla volbu tří možností. Nejvíce ředitelů se brání syndromu vyhoření dostatečným množstvím spánku. Celkem byla tato odpověď zaznamenána 22 krát, další preferovanou činností je pobyt a relaxace v přírodě 17 krát, také sport volili respondenti 10 krát. 14 krát volili respondenti setkávání se se svými přáteli. 13 krát respondenti uvádí, že je důležité mít své vlastní koníčky a zájmy. Četba a také správná životospráva byla zvolena respondenty 8 krát a 5 krát byla volena odpověď, že syndromu vyhoření předcházejí respondenti návštěvami kulturních akcí. V rozhovorech s řediteli mateřských škol jsou ještě dále popsány techniky proti syndromu vyhoření, využívané respondenty.

**Otázka č. 1: Je Váš osobní život vyvážený s pracovním životem?**

**Tabulka 18: Odpověď respondenta k otázce č. 18**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano je	11	34,4 %
Ne není	3	9,4 %
Jen částečně	18	56,3 %

Zdroj: vlastní

Vyváženost mezi osobním a pracovním životem je více než důležitá pro zvládnání každodenních starostí, problémů, kterým ředitelé musí čelit. Na tuto otázku odpovídají respondenti, že mají svůj osobní a pracovní život v rovnováze jen částečně v největším

počtu 18. Svůj osobní a pracovní čas má vyvážený 11 respondentů. Vyváženost vůbec nepocítují 3 respondenti.

**Otázka č. 19: Věk?**

**Tabulka 19: Odpověď respondenta k otázce č. 19**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
do 35 let	0	0 %
od 36 do 50 let	16	50 %
nad 50 let	16	50 %

Zdroj: vlastní

Věková skupina dotazovaných byla zcela vyrovnaná, 16 (50 %) respondentů ve věku od 36 do 50 let a od 50 let výše 16 (50 %) respondentů. Žádný z dotazovaných ředitelů nebyl mladší 35 let.

**Otázka č. 20: Počet let ve funkci?**

**Tabulka 20: Odpověď respondenta k otázce č. 20**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
0 - 3	1	3,1 %
4 - 7	8	25 %
8 - 11	10	31,3 %
12 - 15	5	15,6 %
16 a více	8	25 %

Zdroj: vlastní

Nejpočetnější skupina ředitelů je ve funkci 8 - 11 let z celkového počtu celkem 10 (31,3 %). Stejný počet 8 ředitelů (25 %) je ve funkci 4 - 7 roků a více než 16 roků.

12 - 15 let je ve funkci 5 ředitelů (15,6 %). Pouze jeden z odpovídajících ředitelů je ve funkci v časovém rozmezí 0 - 3 roky, což činí 3,1 %.

**Otázka č. 21? Počet tříd Vaší MŠ?**

*Tabulka 21: Odpověď respondenta k otázce č. 21*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1 - 2	2	6,3 %
3 - 6	21	65,6 %
7 a více	9	28,1 %

Zdroj: vlastní

Počet ředitelů mateřských škol, které jsou nejvíce zastoupené 3 – 6 třídní, je 21 celkem 65,6 %. Jednotřídní a dvoutřídní mateřské školy jsou zastoupeny v počtu 2 ředitelů - 6,3 %. 7 tříd a více je zastoupeno 9 řediteli tj. 28,1 %. Ředitelé větších mateřských škol mají více pracovních povinností, kvůli většímu počtu zaměstnanců, a s tím spojené odpovědnosti. Mají však menší míru vyučovací povinnosti a jsou snáze zastupitelní, na rozdíl od ředitelů jednotřídních a dvoutřídních mateřských škol.

**Otázka č. 22: Vaše dosažené vzdělání?**

*Tabulka 22: Odpověď respondenta k otázce č. 22*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
SŠ	12	37,5 %
VŠ	20	62,5 %
VOŠ	0	0 %
Jiné	0	0 %

Zdroj: vlastní

Vzdělání ředitelů souvisí se sebeřízením, proto byla zvolena poslední otázka dotazníku, týkající se dosaženého vzdělání respondentů. 12 dotazovaných ředitelů, což je 37,5 % má

středoškolské vzdělání. Vysokoškolské vzdělání má 20 ředitelů, tj. 62,5 %. Na ředitele mateřských škol není kladen požadavek vysokoškolského vzdělání, ale podle výzkumného šetření je patrné, že sami ředitelé na svém rozvoji pracují a jsou ochotni se vzdělávat.

V této části textu mé práce budu interpretovat výsledky z dotazníkového šetření, které proběhlo dotazníkovou metodou. Otázky odpovídali na výzkumným otázkám stanoveným na začátku práce.

- Jaké pracovní a osobní cíle mají ředitelé mateřských škol a jakými technikami jich dosahují?
- Jaké techniky ředitelé mateřských škol využívají při řízení času?
- Jakými technikami a činnostmi se ředitelé mateřských škol chrání před stresem a syndromem vyhoření v pracovním a osobním životě?

Respondenti odpověděli, že dle jejich názoru znají termín sebeřízení. Pouze dva z celkového počtu 33 oslovených respondentů tento termín neznají. Nejstěžejnější respondentům připadalo poznání sama sebe, svých silných a naopak slabých stránek. Důležitým viděli i znalost svých osobních a pracovních cílů a umění hospodařit se svým časem. Dále byl důležitý i aspekt rozvíjení sama sebe a na posledním místě skončilo umět sám sebe hodnotit.

Oblast pracovních cílů, jako součástí sebeřízení, spatřovala většina dotazovaných, jen ve dvou případech byla zaznamenána odpověď spíše ne. Následné dvě otázky se týkaly plánování času, zdali respondenti plánují svůj čas pravidelně a jakým způsobem plánují svůj pracovní čas. Nutnost plánovat svůj čas spatřovalo nejvíce respondentů. Také občasné plánování času bylo zvolenou odpovědí. Jen velmi malé množství respondentů svůj čas neplánovalo.

Dále byla otázka cíleně využita ke zjištění, jak si respondenti plánují svůj pracovní čas. Nejvíce respondenti uváděli plánování pracovního času denně, poté na týden, neplánoval jeden a jinou metodu používají dva respondenti.

Další otázka směřovala k pomůckám, které pomáhají respondentům svůj čas řídit a organizovat. Nejvíce využívanou pomůckou jsou drobné poznámky, diář, dále také PC a mobilní telefon, případně kombinace některých z nich. Zajímavým zjištěním bylo využívání drobných poznámek i přes veškeré technické vymoženosti, které se ředitelům nabízejí.

Tím, že respondenti ve většině znali sebeřízení jako pojem, znali i techniky, které jim v jejich řízení času nejvíce pomáhají. Nejvíce ředitelé využívají techniku organizace informací - vyřídit a zapsat, dále ve velkém množství využívají delegování, a také používají techniku obrany času – umění říkat ne. Rozložení velkého úkolu na dílčí úkoly je také používanou technikou. Poměrně méně respondentů využívá matici řízení času, Paretovo pravidlo nebo Eisenhowerův princip.

K delegování směřovala i další otázka dotazníku, která měla zjistit, kolik respondentů delegování využívá. Většina respondentů tuto techniku využívá.

Další dvě otázky se týkaly aspektů, co nejvíce respondenty při práci ruší, zdali se při vyrušování jako takovém dostávají do stresu. Do stresu se dostávala naprostá většina dotázaných, pokud je někdo při práci vyrušoval.

Za největší „zloděje času“ respondenti považovali právě vyrušování, nenadálé situace, neschopnost odmítnout a říci ne, vyřizování pošty a administrativy, ale i snaha o dokonalost, věnování se jiným příjemnějším činnostem, absence delegování, nepořádek na stole a porady.

Další otázka zjišťovala, zdali respondenti využívají svou osobní výkonnostní křivku, jsou-li skřivani či sovami, a podle toho se snaží důležitá jednání přizpůsobit svým osobním dispozicím. Nejvíce respondentů byli skřivani, tedy lidé pracující od časného rána, dále sovy, které dosahují svého nejvyššího výkonu později a dále byli i respondenti, kteří nebyli vyhraněnými typy. Ve větší míře respondenti odpovídali, že přizpůsobují důležitá jednání době, kdy jsou nejvíce ve formě. O něco méně bylo respondentů, kteří se spíše nepřizpůsobují, nebo vůbec nepřizpůsobují době, kdy podávají nejvyšší pracovní výkon. Nevěděl pouze jeden z respondentů.

Další otázky dotazníkového šetření se týkaly syndromu vyhoření. Pojem syndrom vyhoření je známý všem respondentům. Respondenti měli odpovědět, zda se domnívají, že syndrom vyhoření je nemoc. Většina dotazovaných je přesvědčena, že syndrom vyhoření nemoc je. Menšina se vyjádřila, že spíše ne, určitě ne a tři respondenti nevěděli, jedná-li se o nemoc. Další otázka zjišťovala, jestli se respondenti se syndromem vyhoření již setkali. Většina respondentů odpověděla kladně, že se se syndromem vyhoření již setkala. Ostatní respondenti se se syndromem vyhoření nesetkali, nebo o tom nevědí.

Následující otázka se zabývala správnou životosprávou a duševní hygienou, zda mohou ovlivnit vznik syndromu vyhoření. Většina respondentů odpověděla, že tyto dva výše

jmenované faktory mohou ovlivnit vznik syndromu vyhoření. V čemž se shodují i s autory odborného textu práce. Jakými způsoby se respondenti brání syndromu vyhoření, bylo zodpovězeno v další otázce.

Zde jsou zaznamenány nejčastější odpovědi respondentů.

1. Spánek
2. Relaxace v přírodě
3. Setkávání s přáteli
4. Koníčky a zájmy

Dále respondenti preferují sport, četbu, správnou životosprávu a návštěvy kulturních akcí. Autoři odborné literatury zdůrazňují i nutnost vyváženosti mezi osobním a pracovním životem, jak bylo psáno v první části práce. I respondentům byla položena otázka, zda je jejich pracovní čas vyvážený s osobním časem. Odpovědi byly ve většině, že tyto časy mají vyvážené. Jen tři respondenti uvedli, že vyváženost mezi oběma časy nemají.

Poslední čtyři otázky se týkaly věku respondentů, počtu let ve funkci ředitele, velikosti škol, které řídí a jejich dosaženého vzdělání. Tyto otázky měly přiblížit respondenty a poskytnout bližší informace o nich a také školách, které řídí. Zastoupeny byly dvě věkové skupiny přesně napůl. První skupinu tvořili ředitelé ve věku od 36 do 50 let a druhou polovinu tvořili ředitelé nad 50 let.

Počet let ve funkci se lišil, nejpočetnější skupinou byli ředitelé, kteří jsou ve funkci 8 - 1 let, dále 4 - 7 a 16 a více let, poté ředitelé, kteří jsou ve funkci 12 - 15 let a pouze jeden ředitel byl ve funkci v období 0 - 3 let.

Nejvíce zastoupenou skupinou byli ředitelé, kteří řídí 3 – 6 třídní školy, dále 7 a více tříd a nejméně bylo ředitelů 1 – 2 třídních mateřských škol. Dvě třetiny respondentů mělo vysokoškolské vzdělání, jedna třetina měla vystudovanou střední školu. Ani jeden z respondentů neměl vystudovanou vyšší odbornou školu, která také byla v nabídce odpovědí.



## 4.2 Analýza a interpretace rozhovorů

### Respondenti

Respondenti	Věk	Dosažené vzdělání	Počet let ve funkci	Počet tříd MŠ
A	50	Bc.	10	7
B	47	Mgr.	8	6
C	49	SŠ	6	6
D	52	Bc.	5	3
E	43	Mgr.	4	5

Respondenty rozhovorů byly pouze ženy, proto bude tato část práce psána v ženském rodě. Dotazované ředitelky mateřských škol jsou ve funkci mezi 4 – 10 lety. Dvě ředitelky mají titul Mgr., dvě Bc. Jedna ředitelka má SŠ vzdělání. Dvě respondentky studovaly obor školský management a poté navazující obor management vzdělávání na UK v Praze. Respondentky budou pro zaručení anonymity označeny prvními písmeny abecedy A – E. Všechny respondentky řídí školy o velikosti 3 – 7 tříd. Tato skupina ředitelů byla nejvíce zastoupená již v dotazníkovém šetření. Věk ředitelek se pohybuje mezi 40 – 52 roky.

### Otázky rozhovoru

V rozhovorech byly použity následující otázky, které rozvíjely otázky zadané v dotazníkovém šetření.

- Jakou vizi/cíl máte v osobním i pracovním životě?
- Jakými nejčastějšími způsoby řídíte svůj pracovní čas?
- U jakých způsobů řízení času spatřujete rizika a jaká?
- Co vás při práci nejvíc ruší a působí vám stres?
- Jakým osvědčeným způsobem se vyhýbáte stresu a relaxujete?
- Jak se bráníte vy osobně syndromu vyhoření?

**Na první otázku byly odpovědi různorodé, nicméně se shodovaly v některých bodech.**

Respondentka A hovořila o tom, že v osobním životě nemá žádné velké vize. Především jí jde o skloubení pracovního života a rodinného života, konkrétně pomoc dospělým dětem. Velmi ráda cestuje, a tak plánuje cestování. Zajímá ji četba a věnuje se józe, která jí poskytuje nejvíce relaxace. V pracovním životě se soustředí na udržení kvality své školy. Jde jí o spokojenost klientů a dobrého pocitu, který má ze své práce. Je zaměřená na vztahy na pracovišti. *„Vzhledem k tomu, že mám již léta praxe, nehrnu se po hlavě do všech možností, které se nabízí. Vybírám si. Jde mi o to, aby děti, potažmo rodiče byli spokojeni a aby při tom neutrpělo mé profesní přesvědčení. Jsem typ, který je více zaměřený na lidi než na výkony. Jde mi o dobré vztahy na pracovišti. Ty se pak promítají do jejich pracovních výkonů. Do budoucna plánuji věnovat se více a systematictěji výběru nových zaměstnanců, a také připravovat studiem další vytipované zaměstnance na vedoucí pozice. Takže personalistika.“*

Respondentka B odpověděla stručně: *„Řekla bych, že se chci ve zdraví dožít důchodu. Myslím tím nejen zdraví psychické, ale samozřejmě i fyzické. To je pro mě úplně nejdůležitější. Samozřejmě si přeji i fungování školy bez větších problémů“.*

Respondentka C má dle svých slov vcelku jasno. Chce v klidu prožívat svůj pracovní a osobní život: *„Mým cílem je především být spokojená, prožívat radost, mít čisté srdce a mysl, spokojené děti i jejich rodiče, šťastný a pracovitý, upřímný pracovní kolektiv.“*

Respondentka D má své osobní cíle: *„Můj osobní cíl je velmi prostý – snažím se být spokojená v rámci rodiny a udržovat dobré vztahy. Protože mám ráda změny, tak bych ráda dořešila úpravy v bytě – vylepšování, modernizování apod.“* Dále uvádí, že jsou pro ni velmi důležití přátelé, a to nejen ti současní, ale z dob dřívějších, z jejího rodiště. A dále, tak jako předchozí respondentka říká, že si přeje *„v neposlední řadě k tomu všemu je třeba zdraví nejen svoje, ale i všech kolem mě.“* Svůj pracovní cíl formuluje velmi otevřeně, s velkou upřímností: *„Pracovní cíl? Přežít a nezbláznit se? Nejsem člověk, který by se chtěl za každou cenu udržet na své pozici, ale pokud tady jsem, tak odvádět práci, za kterou se nemusím stydět. Doufám, že budu schopná odhadnout, když to tak už nebude.“* Dále rozebírá pracovní cíle, které jak říká: *„pracovní cíle jsou ovlivněny mnoha faktory – neustálé změny jak v oblasti legislativní, tak v jiných, takže vlastně se dá zjednodušeně napsat, že bych ráda stíhala vše pojmout, a k tomu dokázala plnit roli té, co vytváří skvělé „podnebí“ na pracovišti.“*

Poslední respondentka E odpovídá na otázku krátce, ale výstižně: „*Těžká otázka na cíl v osobním životě. Spokojenou rodinu, úspěšné a spokojené děti, a samozřejmě zdraví pro všechny. V pracovním životě je to jistě být ředitelkou, která má školu s výbornou pověstí u rodičů, spokojené děti, dobré reference v okolí, mít spokojené, ale i pracovité, kreativní a „zapálené“ zaměstnance.*“

Otázka ukázala rozmanitý pohled na osobní cíle a vize. V některých skutečnostech uvedených respondenty se však například pracovní cíle shodovaly. Z otázky je patrné, že dotazovaní pracovní a osobní cíle mají. V pracovní oblasti se jedná o hladký chod školy, spokojené klienty, jimiž jsou děti a jejich rodiče, dále také pracovníci, kterým se snaží dotazovaní připravit příjemné pracovní prostředí. Jedna z respondentek se tak chce zabývat personalistikou, konkrétně obsazováním pracovních pozic. Z cílů osobních by bylo na místě vyzdvihnout některé důležité faktory, které jsou pro respondentky důležité. Vícekrát bylo zmíněno zdraví psychické i fyzické pro dotazované, ale i členy rodiny. Dále spokojenost v rodině. Pomoc dospělým dětem, pokud o to požádají. Harmonický osobní život nabíjí energii a poskytuje čerpání nových sil pro život pracovní, v tomto je patrná shoda i autory odborné literatury. Jak uvádí jedna z respondentek, jsou pracovní cíle ovlivněny mnoha faktory. Především jde o to přizpůsobit se probíhajícím změnám například v oblasti legislativy a stihnout veškeré aspekty změn sledovat a využít je v praxi.

**Otázka číslo dvě se dotazovala na názor, jakými nejčastějšími způsoby řídí respondentky svůj pracovní čas?**

Kromě jedné respondentky, ostatních pět svůj čas plánuje. „Nejčastější plánování je týdenní a denní, již zaběhnuté rituály. Respondentka A: „*Mám pravidelný denní rytmus, který se snažím dodržovat.*“ Ke svému plánování využívají ponejvíce kalendáře, diáře, a také metodu vyřídít x zapsat, formy odškrtnutí si ze seznamu úkolů. Zde panuje shoda s respondenty dotazníkového šetření, kteří také preferovali ponejvíce tyto způsoby plánování. Respondentka B uvedla mimo týdenního plánování i plánování na delší období: „*Mám vedle pracovního stolu velký plánovací nástěnný kalendář, kam zapisuji úkoly, termíny na celý rok dopředu.*“

Zajímavá myšlenka byla řečena respondentkou D: „*Osvědčilo se mi v tzv. „mrtvém období“ připravit věci napřed. Alespoň takový mustr, pak když na to dojde, je fajn to vidět s odstupem.*“

Tato myšlenka mě zaujala tím, že i lze připravit některé pracovní věci dopředu a poté je využít, když přijde čas, ale je možné se podívat na úhel pohledu v době, kdy byly připraveny. Zde se samozřejmě může stát, že dojde například ke změně v legislativě a je nutné tyto aspekty vzít na zřetel a přizpůsobit původní záměr novému pohledu.

Respondentka D se vyjádřila o velké pomoci, kterou pro ni představuje delegování: *„Vzhledem k délce vykonávání mé funkce se mi již podařilo poměrně efektivně nastavit, jak řídit svůj pracovní i osobní čas a snažím se to vhodně využívat v řízení lidí. Zaměstnanci mají přidělené kompetence a zejména vedoucím úseků deleguji práci. Každý má pevně stanovenou náplň práce a je nastaven kontrolní systém a časové schéma kontrol.“*

Jediná z respondentek (C) uvedla, že svůj čas řídit a plánovat neumí: *„Já prostě čas plánovat neumím, nejde mi to, řídit svůj čas zkrátka neumím, když vyplivnu, končím.“* Tato respondentka také mimo zaznamenaný rozhovor podotkla, že mívá občas velké zdravotní problémy. Tato skutečnost o neřízení času byla podložena i autory v teoretické části práce.

**Třetí otázka byla zaměřena na rizika, která plynou ze způsobů řízení času.**

Respondentka A vidí ve své práci jako největší problém u striktního plánování. *„Člověk musí občas vybočit, reagovat na momentální situaci, nenechat se rozhodit. Ono to občas ale nejde, jet přesně podle jízdního řádu.“* V každé práci se může vyskytnout, jak bylo uvedeno již v praktické i dotazníkové části, jisté procento náhlého vybočení, kterému prospívá střídme řízení času, autoři zde upozorňují na ponechání si jisté rezervy pro mimořádné situace. Respondentka B odpovídá a připojuje se k předešlé respondentce, že *„detailní rozplánování celého pracovního času, delegování bez kontroly, to vidím jako největší rizika. Mnohokrát jsem si ověřila, že kontrola je nezbytná, i když se člověku občas nechce.“* Respondentka C, která svůj čas neřídí, říká: *„Protože čas neřídím, rizikovost nevidím.“* Je to trochu mylná představa, kolegyně, která u rozhovoru také byla, odporovala jejímu vyjádření, že je takový přístup poměrně nezodpovědný i nebezpečný. Pokud by úhel svého pohledu změnila, pochopila by, že se k riziku nesmí otáčet zády a pokud to jen minimálně jde, tak je důležité rizika eliminovat, či úplně odstranit. A učinit takové kroky, aby se již rizika nikdy nevyskytla.

Respondentka D podotýká, že si práci dělá všechnu sama. *„Jako největší riziko shledávám to – udělám si všechnu sama.“* Přiznává ale, že: *„Je nutné delegovat práce – zejména ty opakující se, dát důvěru ostatním, čímž eliminuji svůj čas. Zároveň se tak posilují vztahy mezi zaměstnanci, když má každý svěřený úkol.“* Tato respondentka se rozhovořila

o dalším problému, který vidí jako svou slabou stránku. „*Mým dalším problémem je preciznost, ale to je spíš povahový rys. Neprojevuje se to jen v práci. A je to asi spíš na obtíž mému okolí.*“

Respondentka C, která svůj čas neřídí, poskytla stručnou a výstižnou odpověď. „*Protože čas neřídím, rizikovost nevidím.*“

Respondentka E reagovala na otázku obecně. „*Dá se říci, že asi u každého z mnoha způsobů lze spatřit nějaká rizika. Myslím a mně se osvědčuje, kombinace několika způsobů řízení času. (vyřídít – zapsat, týdenní či denní plán, delegování, občas „zavřené dveře“.* Za rizika tato respondentka považuje nedokončený úkol, vyrušení, nebo rozpracování mnoha úkolů najednou, špatné delegování a špatná rozhodnutí.

Z odpovědí na tuto otázku je možné vyzorovat, že každá z respondentek řídí svůj čas odlišně, ale shodují se např. v nutnosti delegování a také v následné kontrole. Ani striktní plánování v běžném pracovním životě nejde plnit na 100 %. Je nutné ponechat si čas na nepředvídané úkoly a situace. Jedna z respondentek zmiňuje i tzv. „zavřené dveře“, což by mělo znamenat pro všechny, kteří by chtěli vyrušit, že se v této dané chvíli vyrušovat nebude.

### **Další otázka v rozhovoru měla zodpovědět, co ředitele nejvíce ruší při jejich práci a působí jim stres?**

Již z dotazníkového šetření je patrné, že nejvíce ředitele stresuje vyrušování. V rozhovorech byla tato skutečnost potvrzena všemi dotazovanými. Nejvíce rušivé jsou pro ředitele telefonáty, návštěvy dealerů nebo neohlášené návštěvy. Vyřizování velkého množství např. e-mailové pošty působí na ředitele také jako stresor.

Respondentka A: „*Nejvíce ruší „nezvané návštěvy“, všelijací dealeri, kteří chodí buď osobně, nebo poskytují telefonické nabídky. Další hrůzou je pro mě obrovské množství nabídkové emailové pošty, kterou musím likvidovat.*“ Dále jsou zmiňovány také tabulky nebo výkazy.

Respondentka C uvádí, že občas ji dokáže rušit i její vlastní rodina. „*Nejvíce mě ruší a stresují lidé, je jedno jestli kolegové, rodiče, někdy i vlastní rodina, manžel, děti. Neohlášené návštěvy, dealeri mi jdou doopravdy nesmírně na nervy.*“

Respondentka D uvádí, že kromě vyřizování e-mailů, korespondence a telefonátů ji stresují ještě „*oblasti, ve kterých nejsem plně odborně vzdělaná, a je nutné si zjišťovat informace různými způsoby. V mém případě se jedná o ekonomickou oblast.*“

Respondentka E uvádí další rušivé okolnosti, které jsou pro ni stresující. „*Další z velmi rušivých okolností je nedodání potřebných materiálů od zaměstnanců, určitá nespolehlivost či spoléhání se na to, že budou upozorňováni průběžně (pozdní dodání docházek, podepsaných dokumentů, zadaných úkolů).*“

Respondentka B poukazuje na velké množství vyplňování různých statistických údajů, tabulek, šetření a podkladů. Stěžuje si, že některé vypracuje s předstihem, aby je mohla vypustit z hlavy, ale dojde ke změně nějakého pokynu a může začít opět od začátku.

Respondentka E zmiňuje a jako stresor vnímá nestabilitu ve školství. „*Například inkluze a legislativa, nevytvořené podmínky..., povinné předškolní vzdělávání a spousta nedořešeného v této otázce.*“

Odpovědi respondentek na tuto otázku poukazují na shodu, že rušivými a stresujícími faktory jsou nejen lidé, ale také velké množství administrativy, telefonáty, neohlášené návštěvy a i neznalost některých oblastí řízení školy. Shodu je možné sledovat i s výsledky dotazníkového šetření. Ředitelé mateřských škol jsou zaneprázdněni velkým množstvím úkolů, které v jiných druzích škol nebo zařízeních zastávají administrativní pracovníci nebo například ekonomové.

**Předposlední otázka měla zjistit, jakým osvědčeným způsobem se ředitelé vyhýbají stresu a jaký způsob relaxace volí.**

Respondentka A: „*Relaxuji po svém, jógou, procházkami, četbou, klidem doma. Tyto věci mi stačí k nabrání sil.*“

Další z respondentek B uvádí svůj osvědčený způsob, jak se vyhýbá stresu a to tím, že svou práci si nikdy nenosí domů a sportuje: „*V první řadě se držím již několik let zásady „domů ne“. Nepřenáším domů pracovní záležitosti, vypouštím pracovní problémy ve volném čase, ujíždím na chalupu, sportuji.*“

Respondentka C se věnuje četbě a meditaci, tyto dvě činnosti dodávají sílu nejen fyzickou, ale i psychickou.

Respondentka D preferuje setkání s přáteli, kteří jsou mimo obor, proto se hovor nestáčí na pracovní problémy stejného druhu.

Znovu již potřetí v rozhovorech se respondentka D ráda uchyluje k četbě, která dokáže člověka přenést jinam a uklidnit, tato respondentka uvádí ještě další aktivity, kterými bojuje proti stresu, například hrou na klavír, procházkami se psem nebo manuální činností

doma. Jako prevenci proti stresu vidí jednoznačně „*v plánování pracovních povinností a taky, když se mi fakt něco nechce, nemá smysl to ani začínat. Chce se mi pak třeba i večer doma v klidu a jde to najednou jako po másle.*“ Hovoří dále o tom, že nelze zcela oddělit osobní a pracovní čas.

Respondentka E se zmínila, že se stresu vyhýbat příliš neumí, ale že je nutné „*s ním počítat a umět mu čelit, nepodléhat, hledat řešení, kombinovat, plánovat, neodkládat a nehrnout před sebou úkoly.* Relaxaci vidí i v domácích pracích, četbou literatury a relaxací na chalupě.

**Relaxace je pro každého respondenta jiná, ale shoda panuje v nejvíce uváděných činnostech:**

1. Četba
2. Relaxace v přírodě, na chalupě, se psem
3. Domácí práce
4. Sport, meditace, jóga
5. Setkávání s přáteli

Respondenti z dotazníkového šetření a z osobních rozhovorů se na mnohém shodují a to v relaxaci v přírodě a setkávání s přáteli. Respondenti z dotazníkového šetření ještě mnoho sil nabírají odpočinkem, konkrétně spánkem. Dále upřednostňují své koníčky a zájmy.

**Poslední otázka zněla, jak se respondentky osobně brání syndromu vyhoření. Respondentky se vyjádřily, že ještě nic jako syndrom vyhoření nepocítují a ani nemají pocit, že by se musely nějakým způsobem bránit.**

Respondentka A: „*Myslím, že syndrom vyhoření se nemusí u každého nutně dostavit, když se nežije jen prací a povinnostmi*“

Respondentka B uvádí k syndromu vyhoření: „*Ještě nepřišel, nějak zvlášť se nebráním – možná stále vymýšlím něco nového, zaměřuji se více na práci s dětmi, myslím na rodinu. Snažím se být sama se sebou v pohodě.*“

Respondentka C se přiklání k různorodosti pracovních činností. Snaží se mít nové cíle a vymýšlí nové projekty. Dalším prostředkem, kterým se brání, je správná životospráva a opět zmiňuje četbu a meditace.

Velmi výstižný byl rozhovor s respondentkou D, která se do ničeho nenutí a pokud se jí něco doopravdy nechce, nedělá to. Touží po vyvážení pracovního života a rodinného zázemí. „*V práci se snažím uvědomit, že jsem v práci (jenom v práci) a mimo ni si to užívat podle nálady – chci spát, spím, chci číst, čtu, chci uklízet, uklízím, chci koukat na film, koukám. Je dobré si umět říct o pomoc a mít komu o ni říct.*“ Zmiňuje také velmi zajímavou věc ohledně delegování: „*Posledně se mi nechtělo do jedné povinnosti v práci a věděla jsem, že by mi to trvalo dlouho. Zadala jsem to kolegyni, které jsem vše vysvětlila a ona s tím byla hotová během chvilky. Obě jsme to společně zkontrolovaly a hotovo. Snažím si všechny tyhle věci uvědomovat a mít z nich radost. Stejně nikdo není dokonalý, nemá smysl se o to snažit.*“ Z této výpovědi vyplývá i jednoznačně, že snaha o přílišnou dokonalost není na místě, pokud si chce člověk udržet „čistou mysl.

Poslední respondentka E nemá žádné obavy ze syndromu vyhoření, má mnoho neuskutečněných nápadů, vidí výsledky své práce, které je dokáží motivovat, umí zhodnotit sama sebe. Zatím se jen učí umět „vypnout v době, kdy není v práci.“ Pokud umí použít sebereflexi a má vnitřní i vnější motivaci, necítí se syndromem vyhoření ohrožena. Respondenti byli v době rozhovoru, v polovině školního roku, nabití energií. Zřejmé je, že respondenti umí sami sebe motivovat a zhodnotit práci, nicméně vliv prevence nechtějí podceňovat. Zcela patrné je si respondenti uvědomují, že první fáze syndromu vyhoření nejsou příliš patrné, tak jak bylo napsáno v teoretických východiscích této práce.



## 5. Závěr

Cílem diplomové práce bylo identifikovat techniky sebeřízení a time managementu při předcházení stresu a syndromu vyhoření ředitelů mateřských škol. Tento cíl byl naplňován dotazníkovým šetřením a osobními rozhovory s řediteli mateřských škol. Oblastí, kde bylo uskutečněno výzkumné šetření, byla Praha. Téma bude neustále vzbuzovat zájem o nové poznatky a jejich sdílení.

Na počátku své práce jsem se zabývala rešerší odborné literatury, zejména na pojmy sebeřízení, syndrom vyhoření, time a stres management. Zaměřila jsem se i na postavení ředitele v současné škole, jeho rolemi, kompetencemi a motivací. Názory jednotlivých odborných autorů se v nemalé míře shodují s odpověďmi respondentů v dotazníkovém šetření i osobními rozhovory s vybranými řediteli. Ve výzkumném šetření jsem ověřovala získané poznatky ve vzdělávacím prostředí mateřských škol. Stanovené výzkumné otázky byly zodpovězeny.

### ***Jaké pracovní a osobní cíle mají ředitelé mateřských škol a jakými technikami jich dosahují?***

Výzkumným šetřením jsem zjistila, že respondenti pracovní i osobní cíle mají, jen dva respondenti tyto cíle spíše nemají. Technika, která jim umožňuje naplňování cílů, je ve shodě s autory smysluplné a pravidelné plánování času týdně či denně. Zajímavé postřehy poskytl osobní rozhovor s řediteli mateřských škol, který potvrdil osobní i pracovní cíle ředitelů. Například shoda panovala v kvalitní škole, skloubení pracovního a osobního života, mít čistou mysl, spokojené děti a rodiče, ale nejvíce zmiňované bylo zdraví respondentů a členů jejich rodin. Chápu, že jedině tak lze řídit školy kvalitně, efektivně a s jistým nadhledem.

### ***Jaké techniky ředitelé mateřských škol využívají při řízení času?***

Respondenti výzkumného šetření nejčastěji uváděli techniky: pravidlo obrany času – umět říci ne, dále také delegování, Paretovo pravidlo, matice řízení času a sloní technika. V souvislosti s touto otázkou byli respondenti vyzváni k vyjádření, zda se cítí ve stresu, pokud je při práci něco, někdo ruší. Odpovědi byly ve většině kladné. Pouze jeden respondent ve stresu nikdy nebyl. Ředitelé uvedli i zloděje svého času. Nejčteněji respondenti ve výzkumném šetření uváděli již zmíněné vyrušování, dále nenadálé situace, vyřizování pošty či jiné administrativní činnosti a telefonáty. V odpovědích však nechyběla

ani snaha o dokonalost, nepořádek na stole, nebo věnování se příjemnějším činnostem. Ředitelé odpovídali na otázku ohledně svých vnitřních hodin. Větší polovina přizpůsobuje důležitá jednání své osobnostní výkonnostní křivce, ostatní spíše ne. Pomůcky, které ředitelům pomáhají při plánování času, byly označeny především papír, diáře, kalendáře, ale i počítače a mobilní telefony nebo jejich kombinace. K řízení času ředitelé vypovídali, že se snaží dodržovat denní rytmus, plánovat a pokud je trochu volna, předpřipravít si věci na později, což se jim zdá efektivní. Důležitým aspektem se jeví také nastavení osobního a pracovního času, který je využíván při řízení lidí. Rizika spojená ze způsobů řízení času ředitelé vidí v tom, že se nelze nechat tzv. rozhodit, občas umět vybočit z rytmu a striktně neplánovat, ponechat si prostor pro nepředvídané situace. Nedělat vše sám je další způsob, jak dobře plánovat svůj čas. Zde zazněla nutnost delegování pravomocí a odpovědnosti na ostatní zaměstnance. Nejvíce rušivě při práci působí vyrušování, zde dochází ke shodě s respondenty v dotazníkovém šetření.

### ***Jakými technikami a činnostmi se ředitelé mateřských škol chrání před stresem a syndromem vyhoření v pracovním i osobním životě?***

Cílem práce bylo také zjistit, jak se ředitelé brání syndromu vyhoření. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se ředitelé již se syndromem vyhoření setkali, což většina z nich potvrdila, i když ne u sebe. Syndrom vyhoření ředitelé vnímají jako nemoc. Obranu před tímto syndromem spatřují především v duševní hygieně, která zahrnuje na prvním místě spánek, dále relaxaci v přírodě, setkávání s přáteli, koníčky, zájmovou činnost a také sport. Ředitelé dále uváděli i správnou životosprávu, četbu a návštěvy kulturních akcí. Jako primární ochranu před stresem a následným syndromem vyhoření však vnímají vyváženost v osobním i pracovním životě.

Další názory z osobních rozhovorů byly velmi zajímavé, protože stres u ředitelů může způsobit také včasné nedodání podkladů od zaměstnanců, ale i velké množství administrativy tabulek a výkazů. Ani ekonomická a legislativní situace ve školství některým ředitelům nepřidává na klidu. Především jde o inkluzi, povinné předškolní vzdělávání v posledním ročníku mateřské školy, nejasné podmínky těchto novinek zaváděných do praxe.

Syndromu vyhoření dotazovaní ředitelé čelí tak, jak bylo již popsáno v dotazníkovém šetření. Jde především o četbu, procházky, sport, někdy umět „vypnout“ a do ničeho se

nenutit, a také nenosit si pracovní problémy domů. Jedna z ředitelk doporučuje nesnažit se být dokonalý.

Všechny výzkumné otázky byly zodpovězeny a cíl práce splněn.

Přínosem této práce pro management vzdělávání je snaha dát podnět nejen zřizovatelům, aby se tímto tématem, které je pro ředitele důležité také zabývali a zapracovali ho do vzdělávací nabídky nejen pro ředitele škol. Toto téma je jistě aktuální pro svůj preventivní význam pro práci vedoucích pracovníků nejen ve vzdělávacím prostředí. V mém případě bylo toto téma zmíněno i na pravidelné poradě ředitelk a vzhledem k tomu, že zřizovatel je sebevzdělávání ředitelů otevřen a plně je podporuje, navrhnul uskutečnění seminářů na tato témata, která si ředitelé zvolí a on je finančně podpoří. Toto téma neustále bude vzbuzovat zájem o nové poznatky a jejich sdílení.

Tato práce obohatí jak obor školský management, tak i obor management vzdělávání o cenné poznatky z praxe. Dále by bylo přínosné se tomuto tématu věnovat intenzivněji, např. při absolvování Funkčního studia vedoucích pracovníků škol. Pokud budou mít vedoucí pracovníci možnost absolvovat vzdělávání v této problematice před nástupem do vedoucí pozice, je předpokladem, že načerpané znalosti a dovednosti usnadní jejich nástup do funkce a zároveň, pokud by ředitelé absolvovali tato školení, samostatné moduly či semináře již před začátkem vstupu do funkce, načerpané znalosti z příslušných školení jim nejen usnadní nástup do vedoucí pozice, ale budou lépe připraveni na stresové situace, které se vyskytují ve všech fázích profesního života ředitelů. Aktuálnost tohoto tématu a sdílení poznatků bude přínosem pro celou vzdělávací soustavu nejen pro preprimární vzdělávání.

## 6. Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd., V Ekopressu 1. Praha: Ekopress, 2006, 308 s. ISBN 80-86929-00-0.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 98 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-681-6.

BISCHOF, A., BISCHOF, K. *Aktivní sebeřízení – Jak získat kontrolu nad svým časem a prací*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2003. 120 s. ISBN 80-247-0647-4.

BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. 2014. 112 s., Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.

CLEGG, B. *Time management: Přetvořte svůj život a práci*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0552-0

UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 153 s. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8.

Depression: What is burnout syndrome?  
<https://translate.google.cz/translate?hl=cs&sl=en&u=http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmedhealth/PMH0072470/&prev=search> [online]. 2013 [cit. 2016-06-13]. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmedhealth/PMH0072470/>

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

GRUBER, David. *Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 231 s. ISBN 978-80-7261-211-6.

- HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Vyd. 1. Praha: Vyšehrad, 2013, 229 s. ISBN 978-80-7429-331-3.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2005, 263 s. ISBN 80-200-1307-5.
- KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2. rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.
- KNOBLAUCH, Jörg. *Cíle v pracovním i osobním životě*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013, 190 s. ISBN 978-80-262-0346-9.
- KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5.
- LHOTKOVÁ, Irena. 2013. Syndrom vyhoření. *Řízení školy 6/2013*, s. 29, 2013. Praha: Wolters Kluwer, ISSN 1214-8679.
- 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 978-80-7478-349-4.
- LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.
- LHOTKOVÁ, Irena. *Selfmanagement*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012, 31 s. ISBN 978-80-7290-544-7.
- MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností: people management*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, 202 s. ISBN 80-7238-220-9.

- PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, c2006, 259 s. Cesty k osobní prosperitě. ISBN 978-80-2471-701-2.
- 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.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* 4. zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- POL, Milan. *Škola v proměnách.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník.* 1. vyd. Praha: Portál, 1995, 292 s. ISBN 80-7178-029-4.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník.* 7. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013, 395 s. ISBN 978-80-262-0403-9.
- Ředitelé škol se připravují na výzvy nového tisíciletí* [online]. 2015. Praha: MŠMT [cit. 2016-01-03]. Dostupné online: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/reditele-skol-se-pripravuji-na-vyzvy-noveho-tisicileti>
- ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu.* 6. rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.
- Sebezpoznání a sebereflexe. Investice do rozvoje vzdělávání* [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné online: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/2414/aktivity-na-podporu-osv-osobnostni-rozvoj.html>
- SELYE, Hans. *K záhadám vědy.* 1. vyd. Praha: Obris, 1975, 524 s. Pyramida (Orbis).
- SLAVÍKOVÁ, Lenka. Řízení školy a vytváření učící se organizace. *ORBIS SCHOLEE: Řízení školy a vytváření učící se organizace.* Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2008n. 1., 2008(2), 37 - 51. ISSN 1802-4637.
- STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.
- STOCK, CHristian. *Burnout: Erkennen und verhindern.* 2. Haufe-Lexware, 2015. ISBN 978-3-648-06680-5.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, 300 s. Řízení školy (ASPI). ISBN 80-7357-176-5.

SYSLOVÁ, Zora. *Poradce ředitelky mateřské školy: Aktuální informace a praktické rady pro řízení mateřské školy. Poradce ředitelky mateřské školy*. Praha: Nakladatelství Forum s.r.o., 2012, (11/2012), 25. ISSN 18049745.

Time management a matice plánování času. In: *Rady pro manažery* [online]. 2015 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:16336/>

TURECKIOVÁ, Michaela. 2013. Význam sebepoznání. *Řízení školy 12/2013*, s. 43-44). 2013. Praha: Wolters Kluwer. ISSN 1214-8679.

UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 153 s. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. Úvod.

## **7. Seznam příloh**

7.1. Dotazník k výzkumnému šetření

7.2. Záznamy rozhovorů

7.3. Grafy k dotazníkovému šetření



## 7.1. Dotazník - Sebeřízení ředitele MŠ

Dobrý den, vážené kolegyně/kolegové,

jsem studentkou Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze obor Management vzdělávání. Obracím se na vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce s názvem „Využívání technik sebeřízení při předcházení syndromu vyhoření ředitelů v mateřských školách“. Tato práce si klade za cíl identifikovat techniky sebeřízení, time a stres managementu ředitelů mateřských škol. Vyplnění dotazníku vám zabere cca 5 minut času a je anonymní. Dotazník bude sloužit pouze ke studijním účelům. Pokud byste měli zájem o výsledky výzkumného šetření, napište a já vám ráda tyto výsledky poskytnu. Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji vám klidné prožití vánočních svátků a do nového roku pevné zdraví a mnoho osobních i pracovních úspěchů.

### 1. Znáte pojem sebeřízení?

Ano

Ne

### 2. Co si pod pojmem sebeřízení představujete? - zaškrtněte 3 možnosti

Znát sám sebe, své slabé a silné stránky

Znát své pracovní a osobní cíle

Umět hospodařit se svým časem

Rozvíjet sám sebe

Umět hodnotit sám sebe

### 3. Máte pracovní cíle?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Nevím

### 4. Plánujete svůj čas pravidelně?

Ano

Ne

Někdy

### 5. Plánujete svůj pracovní čas?

Denně

Týdně

Neplánuji

Neplánuji

Jiná

**6. Jaké pomůcky vám pomáhají při plánování času?**

Drobné poznámky

Diář

Mobilní telefon

PC

Kombinace předešlých

Jiná

**7. Používáte některé techniky řízení času? - vyberte 3 odpovědi**

Matice řízení času

Eisenhowerův princip

Paretův princip

Pravidlo obrany času - umět říkat ne

Sloní technika - rozložení úkolu na dílčí cíle

Pravidlo organizace informací (vyřídít x zapsat)

Delegování

**8. Využíváte při své práci delegování?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Nevím

**9. Cítíte se ve stresu, pokud vás někdo/ něco při práci ruší?**

Vždy

Často

Občas

Nikdy

**10. Co považujete za největší zloděje svého času? - vyberte 3 odpovědi**

Nepořádek na stole, v papírech

Vyrušování

Neschopnost odmítnout, říci Ne

Vyřizování e-mailů, pošty apod.

Věnování více času pro vás příjemným činnostem

Snaha o dokonalost

Absence delegování

Nenadálé situace

Porady

Jiná

**11. Jste skřivan nebo sova?**

Skřivan

Sova

Nejsem vyhraněný typ

**12. Důležitá jednání přizpůsobujete dobře, kdy jste nejvíc ve formě?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Nevím

**13. Znáte pojem syndrom vyhoření?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Nevím

**14. Myslíte si, že syndrom vyhoření je nemoc?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Nevím

**15. Setkal jste se se syndromem vyhoření ve svém okolí?**

Ano

Ne

Nevím

**16. Myslíte si, že správnou životosprávou a duševní hygienou, můžete předcházet syndromu vyhoření?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Nevím

**17. Co aplikujete Vy v rámci duševní hygieny a proti syndromu vyhoření? - vyplňte 3 možnosti**

Sport

Spánek

Relaxace v přírodě

Četba

Návštěvy kulturních akcí

Správná životospráva

Setkávání s přáteli

Koníčky a zájmová činnost

**18. Je Váš osobní život vyvážený s pracovním životem?**

Ano je

Ne není

Jen částečně

**19. Věk?**

do 35 let

od 36 do 50 let

nad 50 let

**20. Počet let ve funkci?**

0 - 3

4 - 7

8 - 11

12 - 15

16 a více

**21. Počet tříd Vaší MŠ?**

1 - 2

3 - 6

7 a více

**22. Vaše dosažené vzdělání?**

SŠ

VŠ

VOŠ

Jiné

## 7.2. Záznam rozhovorů

### Otázka č. 1: Jakou vizi/cíl máte v osobním i pracovním životě?

**Respondentka A:** „V osobním životě nemám žádné velké vize. Mimo práci se snažím mít vyvážený čas pro rodinu, být k dispozici dospělým dětem, když o to stojí. Starám se o běžný chod domu a rodiny. Mám ráda cestování, takže v rámci možností plánuji nějakou tu cestu. Ráda čtu, zajímám se o kulturu. Mým koníčkem je jóga – to je asi můj největší relax.“

V pracovním životě se snažím o udržení poměrně dobré úrovně MŠ. Vzhledem k tomu, že mám již léta praxe, nehru se po hlavě do všech možností, které se nabízí. Vybírám si. Jde mi o to, aby děti, potažmo rodiče byli spokojeni a aby při tom neutrpělo mé profesní přesvědčení. Jsem typ, který je více zaměřený na lidi než na výkony. Jde mi o dobré vztahy na pracovišti. Ty se pak promítají do jejich pracovních výkonů. Do budoucna plánuji věnovat se více a systematictěji výběru nových zaměstnanců, a také připravovat studiem další vytipované zaměstnance na vedoucí pozice. Takže personalistika“.

**Respondentka B:** „Řekla bych, že se chci ve zdraví dožít důchodu. Myslím tím nejen zdraví psychické, ale samozřejmě i fyzické. To je pro mě úplně nejdůležitější. Samozřejmě si přeji i fungování školy bez větších problémů.“

**Respondentka C:** „V tomto mám poměrně jasno. Mým cílem je především být spokojená, prožívat radost, mít čisté srdce a mysl, spokojené děti i jejich rodiče, šťastný a pracovitý, upřímný pracovní kolektiv.“

**Respondentka D:** „ Můj osobní cíl je velmi prostý – snažím se být spokojená v rámci rodiny a udržovat dobré vztahy. Protože mám ráda změny, tak bych ráda dořešila úpravy v bytě – vylepšování, modernizování apod. ☺

Také jsou pro mě důležití přátelé – takoví ti opravdoví, tak jsem ráda, že jich pár mám a nechci o ně přijít. Naopak jsem začala po letech navazovat spojení s lidmi z mého „minulého“ života – to je z kraje, odkud původně pocházím. Daří se mi to a dělá mi to velkou radost.

No a v neposlední řadě k tomu všemu je třeba zdraví nejen svoje, ale i všech kolem mě. Asi jsi chtěla něco dlouhodobějšího nebo smysluplnějšího, vid'? Nenapadá mě nic jiného.“

„Pracovní cíl? Přežít a nezbláznit se? ☺ Nejsem člověk, který by se chtěl za každou cenu udržet na své pozici, ale pokud tady jsem, tak odvádět práci, za kterou se nemusím stydět. Doufám, že budu schopná odhadnout, když to tak už nebude. Nebo spoléhám na zmíněné

*prátele, kteří dají signál, že už... Pracovní cíle jsou ovlivněny mnoha faktory – neustálé změny jak v oblasti legislativní, tak v jiných, takže vlastně se dá zjednodušeně napsat, že bych ráda stíhala vše pojmout a k tomu dokázala plnit roli té, co vytváří skvělé „podnebí“ na pracovišti.“*

**Respondentka E:** *„Těžká otázka na cíl v osobním životě. Spokojenou rodinu, úspěšné a spokojené děti, a samozřejmě zdraví pro všechny. V pracovním životě je to jistě být ředitelkou, která má školu s výbornou pověstí u rodičů, spokojené děti, dobré reference v okolí, mít spokojené, ale i pracovité, kreativní a „zapálené“ zaměstnance.“*

**Otázka č. 2: Jakými nejčastějšími způsoby řídíte svůj pracovní čas?**

**Respondentka A:** *„Mám pravidelný denní rytmus, který se snažím dodržovat. Třeba každé ráno projdu školku, prohlídnu provoz. Potom přebírám poštu, odpovídám na maily. Do oběda se snažím vyřešit jeden až dva administrativní úkoly, např. dnes budu zpracovávat školné za měsíc leden. V poledne jsem hodinu u dětí atd.*

*Mám vedle pracovního stolu velký plánovací nástěnný kalendář, kam zapisuji úkoly, termíny na celý rok dopředu.*

*Do týdenního kalendáře a osobního diáře zapisuji veškeré dílčí úkoly, povinnosti, a to jak osobní, tak pracovní – zubař, porada, hospitace, návštěva jiné školky, objednat popelnici a tak.“*

**Respondentka B:** *„Částečně si plánuji, kdy a v jakém pořadí plním pracovní úkoly, deleguji pravomoci, píšu si seznam úkolů a postupně odškrťávám.“*

**Respondentka C:** *„Já prostě čas plánovat neumím, nejde mi to, řídit svůj čas zkrátka neumím, když vyplivnu, končím.“*

**Respondentka D:** *„Vzhledem k délce vykonávání mé funkce se mi již podařilo poměrně efektivně nastavit, jak řídit svůj pracovní i osobní čas a snažím se to vhodně využívat v řízení lidí.*

*Zaměstnanci mají přidělené kompetence a zejména vedoucím úseků deleguji práci. Každý má pevně stanovenou náplň práce a je nastaven kontrolní systém a časové schéma kontrol. Své pracovní úkoly si pak plánuji – zpravidla v týdenních intervalech a sepisuji si je, po splnění pak odškrťávám. Pokud přijde „něco“ mimořádného, snažím se řešit neodkladně. Snažím se o stanovování priorit a oddělit je od ostatních úkolů. Nesnáším práce z mého pohledu „zbytečné“, ale i ty se musí.*

*Osvědčilo se mi v tzv. „mrtvém období“ připravit věci napřed. Alespoň takový mustr, pak když na to dojde, je fajn to vidět s odstupem.“*

**Respondentka E:** *„Úplně nejčastější je zapsat či hned vyřídit, nenosit v hlavě. Horší je to s hledáním a ztrácením lístečků, případně diáře. Používám kalendář, ten jsem ještě neztratila a je neustále na očích. Dalším osvědčeným způsobem je jakýsi plán činností, zpravidla na týden, avšak občas si rozplánuji i den. Vidím okamžitě, kolik je již hotovo.“*

### **Otázka č. 3: U jakých způsobů řízení času spatřujete rizika a jaká?**

**Respondentka A:** *„Rizika vidím u striktně svázaného plánování. Člověk musí občas vybočit, reagovat na momentální situaci, nenechat se rozhodit. Ono to občas ale nejde, jet přesně podle daného řádu.“*

**Respondentka B:** *„Detailní rozplánování celého pracovního času, delegování bez kontroly, to vidím jako největší rizika. Mnohokrát jsem si ověřila, že kontrola je nezbytná, i když se člověku občas nechce.“*

**Respondentka C:** *„Protože čas neřídím, rizikovost nevidím.“*

**Respondentka D:** *„Jako největší riziko shledávám to – udělám si všechno sama. Je nutné delegovat práce – zejména ty opakující se, dát důvěru ostatním, čímž eliminuji svůj čas. Zároveň se tak posilují vztahy mezi zaměstnanci, když má každý svěřený úkol. Mým dalším problémem je preciznost, ale to je spíš povahový rys. Neprojevuje se to jen v práci ☺. A je to asi spíš na obtíž mému okolí.“*

**Respondentka E:** *„Dá se říci, že asi u každého z mnoha způsobů lze spatřit nějaká rizika. Myslím a mně se osvědčuje, kombinace několika způsobů řízení času, (vyřídit – zapsat, týdenní či denní plán, delegování, občas „zavřené dveře“). Rizika mohou být nedokončení rozpracovaného – vyrušení, příliš mnoho úkolů najednou, špatné delegování, špatné rozhodnutí...“*

### **Otázka č. 4: Co vás při práci nejvíce ruší a působí vám stres?**

**Respondentka A:** *„Nejvíce ruší „nezvané návštěvy“, všelijací dealeri, kteří chodí buď osobně, nebo poskytují telefonické nabídky. Další hrůzou je pro mě obrovské množství nabídkové emailové pošty, kterou musím likvidovat.“*

**Respondentka B:** *„Neustálé telefonáty, nečekané návštěvy v kanceláři, nával nových a nových tabulek, projektů atd. atd.“*

**Respondentka C:** „Nejvíce mě ruší a stresují lidé, je jedno jestli kolegové, rodiče, někdy i vlastní rodina, manžel, děti. Neohlášené návštěvy, dealeri mi jdou doopravdy nesmírně na nervy.“

**Respondentka D:** „Asi neumím definovat přesně, co mě nejvíc ruší, ale nejspíš vyřizování přílišné e-mailové korespondence a telefonátů, což k mé práci také patří a nedá se naplánovat. Stresují mě potom oblasti, ve kterých nejsem plně odborně vzdělaná, a je nutné si zjišťovat informace různými způsoby. V mém případě se jedná o ekonomickou oblast.“

**Respondentka E:** „Právě zmíněné vyrušování ohledně nedůležitého. V rámci komunikace je dobré vyslechnout, ovšem ne vše a kdykoliv. Další z velmi rušivých okolností je nedodání potřebných materiálů od zaměstnanců, určitá nespolehlivost či spoléhání se na to, že budou upozorňováni průběžně, (pozdní dodání docházek, podepsaných dokumentů, zadaných úkolů). Dalším, velmi rušivým a stresujícím faktorem je vyplňování různých statistických údajů, tabulek, šetření, podkladů, a když je zpracuji, např. s předstihem, abych vyřídila a pustila z hlavy, přijde nějaká změna v pokynu a mohu začít od začátku. A velkým stresorem je nestabilita celkově ve školství. Například inkluze a legislativa, nevytvořené podmínky..., povinné předškolní vzdělávání a spousta nedořešeného v této otázce.“

#### **Otázka č. 5: Jakým osvědčeným způsobem, se vyhýbáte stresu a relaxujete?**

**Respondentka A:** „Relaxuji po svém, jógou, procházkami, četbou, klidem doma. Tyto věci mi stačí k nabrání sil.“

**Respondentka B:** „V první řadě se držím již několik let zásady „domů ne“. Nepřenáším domů pracovní záležitosti, vypouštím pracovní problémy ve volném čase, ujíždím na chalupu, sportuji.“

**Respondentka C:** „Odpočívám úplně nejvíc četbou nebo meditací. Obě tyto činnosti mi dodávají sílu nejen fyzickou, ale především tu vnitřní.“

**Respondentka D:** „Mým způsobem relaxace je setkání s přáteli mimo můj obor, kteří mi sdělují své problémy, a pak je najednou příjemné zjistit, že nejsem sama, kdo řeší zdánlivě nejvíc problémů na světě ☺. Moc ráda čtu, to mě přenáší úplně jinam a je mi pak fajn už jenom z toho pocitu, že jsem si našla čas. Hra na klavír, vycházky se psem někdy i manuální práce v domácnosti ☺.

Vyhnout se stresu je z mého pohledu zcela nemožné, pokud mám v hlavě mozek. Možná částečná lobotomie si někdy říkám. Ale rozhodně pomáhá plánování pracovních povinností



*a taky, když se mi fakt něco nechce, nemá smysl to ani začínat. Chce se mi pak třeba i večer doma v klidu a jde to najednou jako po másle. Oddělit úplně osobní a pracovní čas prostě nejde – z mého pohledu. A v těchto případech mi to vlastně nevadí, když vím, že jsem tu práci odložila, a pak dosáhla cíle snadněji.“*

**Respondentka E:** *„Stresu se moc vyhnout neumím, je nutné s ním v mém případě počítat a umět mu čelit, nepodléhat, hledat řešení, kombinovat, plánovat, neodkládat a nehrnout před sebou úkoly. Relaxuji běžnými domácími pracemi, uklízením, hledáním nových inspirací v literatuře či na internetu, na chalupě v přírodě se sklenkou vína ☺.“*

#### **Otázka č. 6: Jak se bráníte vy osobně syndromu vyhoření?**

**Respondentka A:** *„Zatím nic takového nepociťuji, práce mě baví, pokud by tomu tak nebylo, nedělala bych ji. Myslím, že syndrom vyhoření se nemusí u každého nutně dostavit, když se nežije jen prací a povinnostmi, což je můj případ.“*

**Respondentka B:** *„Zatím nepřišel, nějak zvlášť se nebráním – možná stále vymýšlím něco nového, zaměřuji se více na práci s dětmi, myslím na rodinu. Snažím se být sama se sebou v pohodě.“*

**Respondentka C:** *„Bráním se především různorodostí v pracovních činnostech, upínám se k novým cílům, projektům, také se snažím o částečnou životosprávu – jen málo, četbou a meditacemi.“*

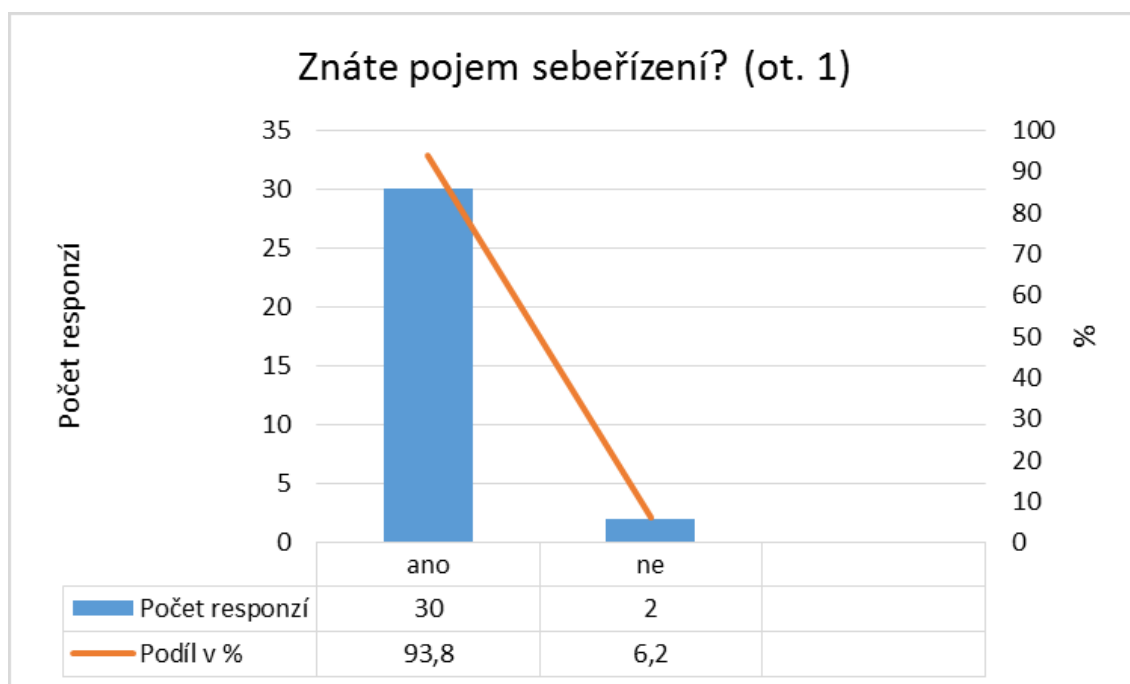
**Respondentka D:** *„Obrana proti syndromu vyhoření souvisí už s předchozí odpovědí. Je to prostě tak, že když se mi něco mooooc nechce, kašlu na to. Chce to prostě vyvážit všechno, a pokud se mi daří udržet si spokojené rodinné zázemí, je to moc velká pomoc. V práci se snažím uvědomit, že jsem v práci (jenom v práci) a mimo ni si to užívat podle nálady – chci spát, spím, chci číst, čtu, chci uklízet, uklízím, chci koukat na film, koukám. Je dobré si umět říct o pomoc a mít komu o ni říct. Posledně se mi nechtělo do jedné povinnosti v práci a věděla jsem, že by mi to trvalo dlouho. Zadala jsem to kolegyni, které jsem vše vysvětlila a ona s tím byla hotová během chvílky. Obě jsme to společně zkontrolovaly a hotovo. Snažím si všechny tyhle věci uvědomovat a mít z nich radost. Stejně nikdo není dokonalý, nemá smysl se o to snažit.“*

**Respondentka E:** *„V současné době nemám ze syndromu vyhoření obavu. Mám spoustu nápadů na realizaci, spoustu plánů, vidím i výsledky své práce, které mě pohánějí. Učím se umět „vypnout“ v době volna, ale to se mi zatím moc nedaří.“*

### 7.3. Grafy k dotazníkovému šetření

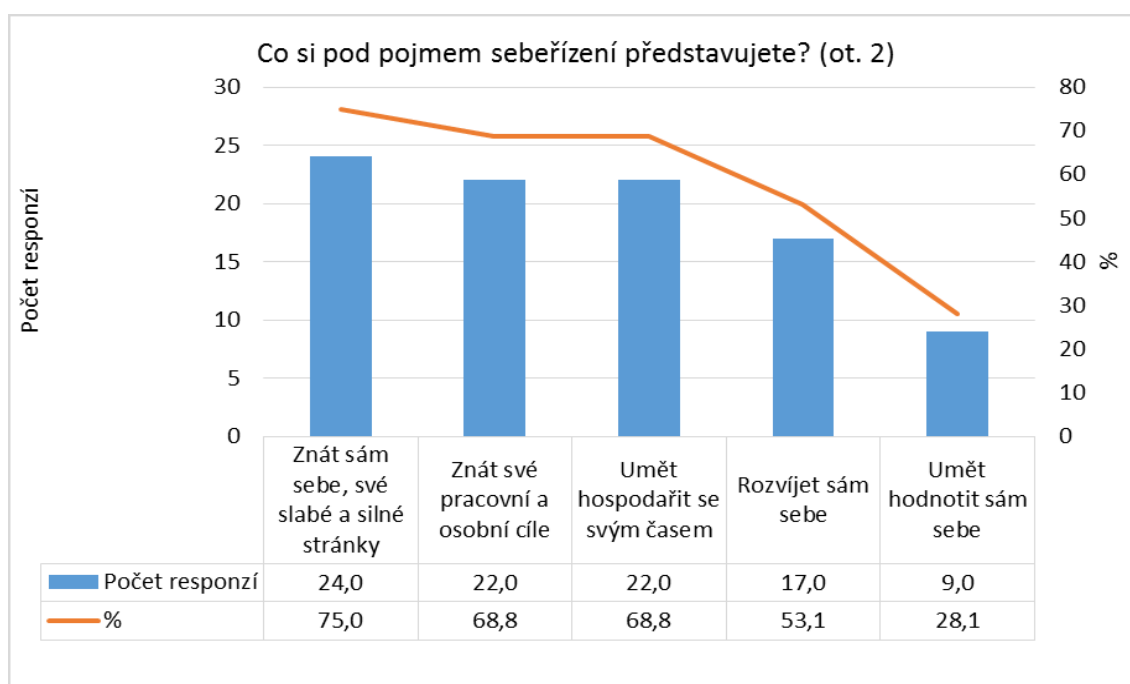
Číslo grafu odpovídá vždy číslu otázky.

**Graf 1: Znáte pojem sebeřízení?**



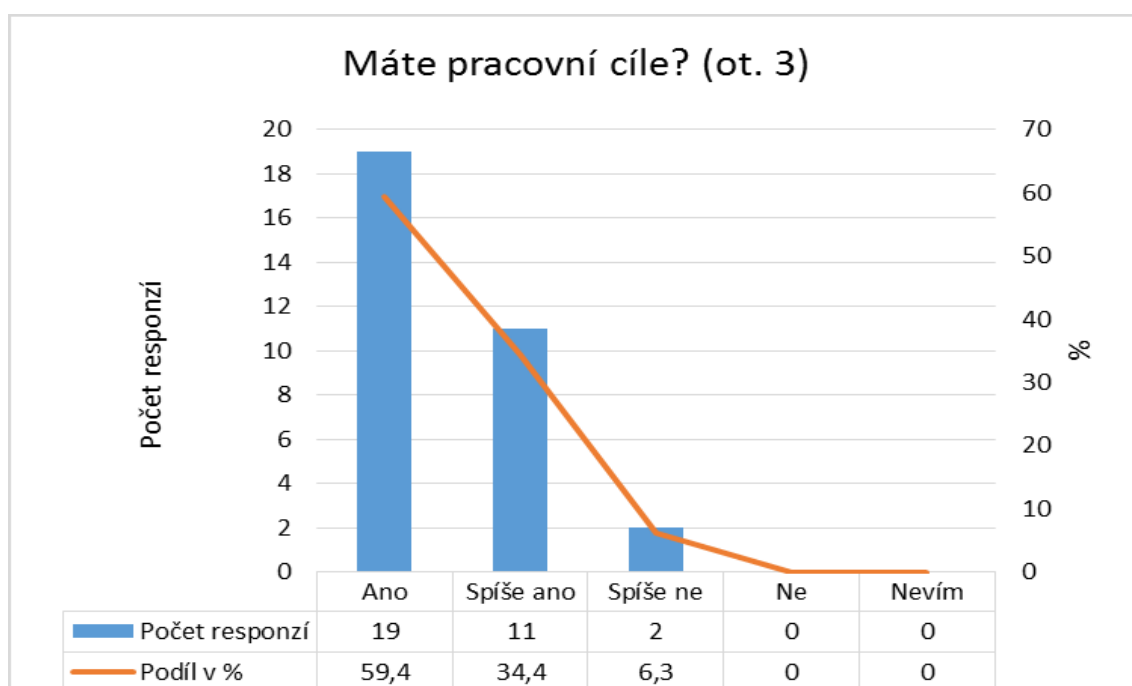
Zdroj: vlastní

**Graf 2: Co si pod pojmem sebeřízení představujete? - zaškrtněte 3 možnosti**



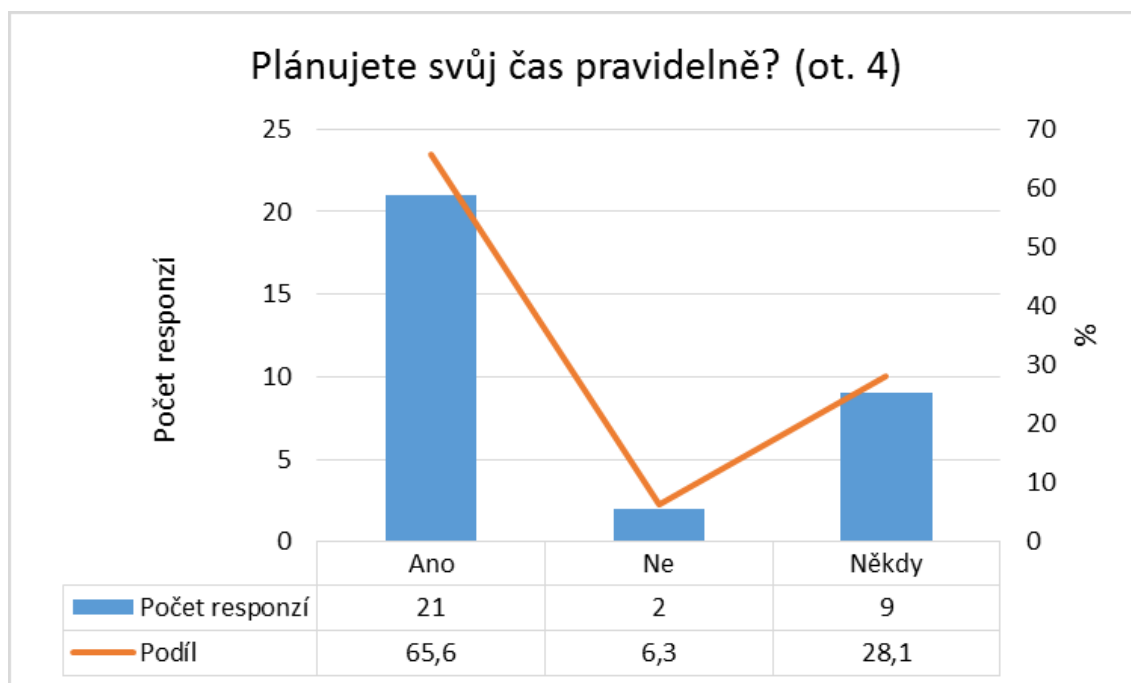
Zdroj: vlastní

**Graf 3: Máte pracovní cíle?**



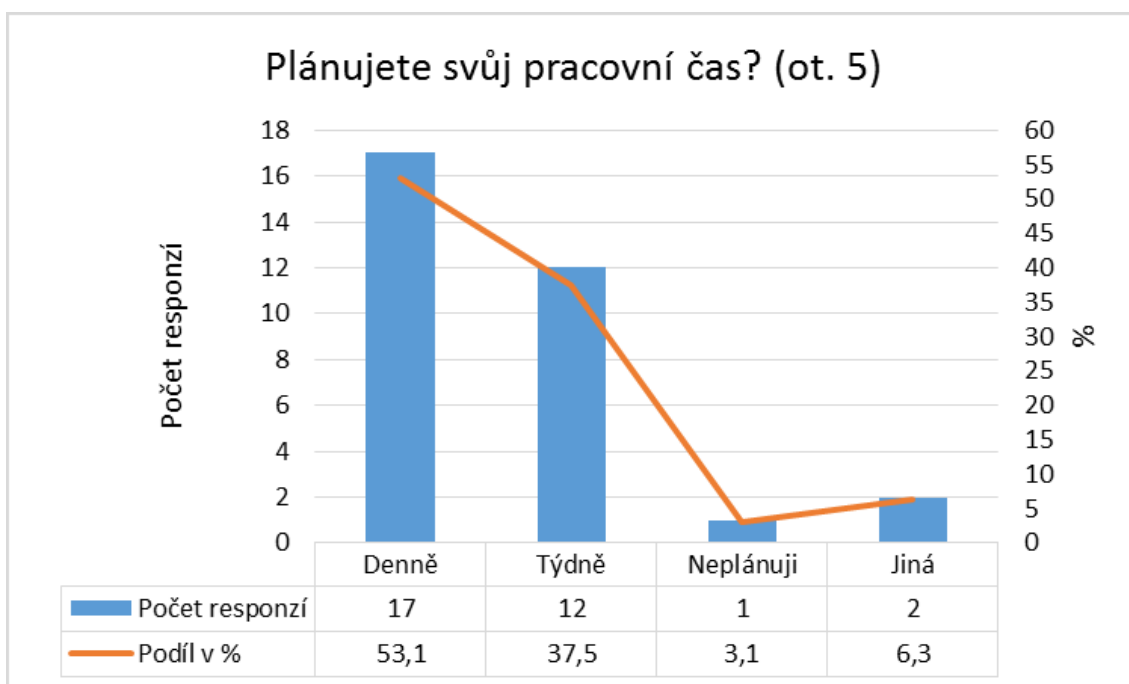
Zdroj: vlastní

**Graf 4: Plánujete svůj čas pravidelně?**



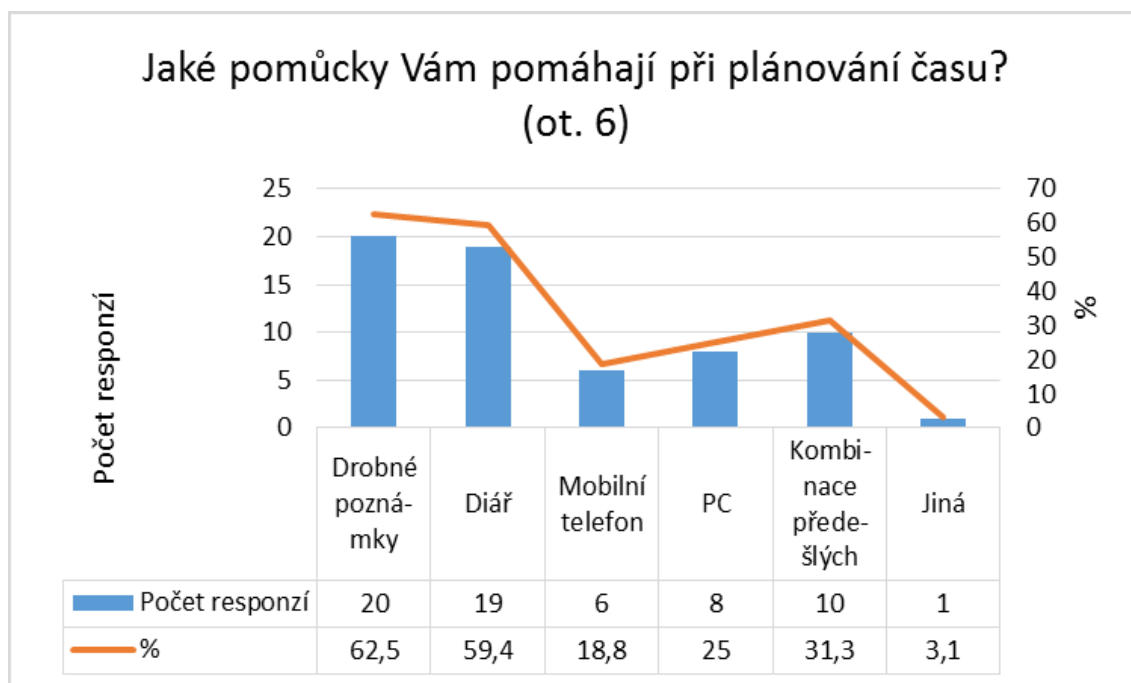
Zdroj: vlastní

**Graf 5: Plánujete svůj pracovní čas?**



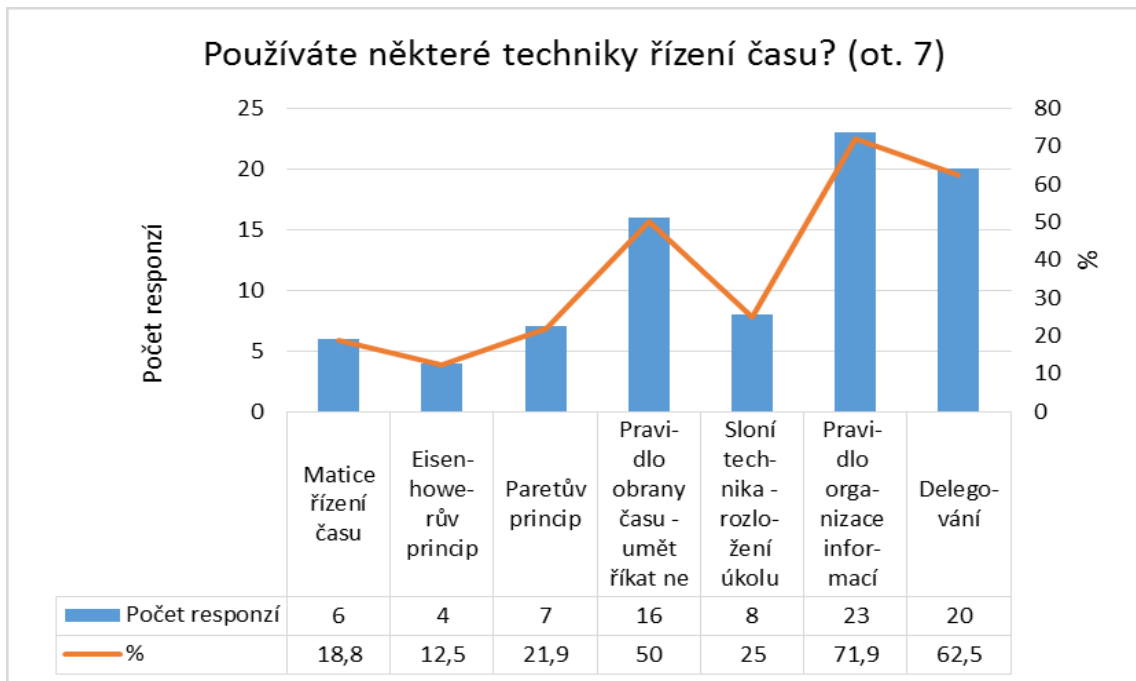
Zdroj: vlastní

**Graf 6: Jaké pomůcky Vám pomáhají při plánování času?**



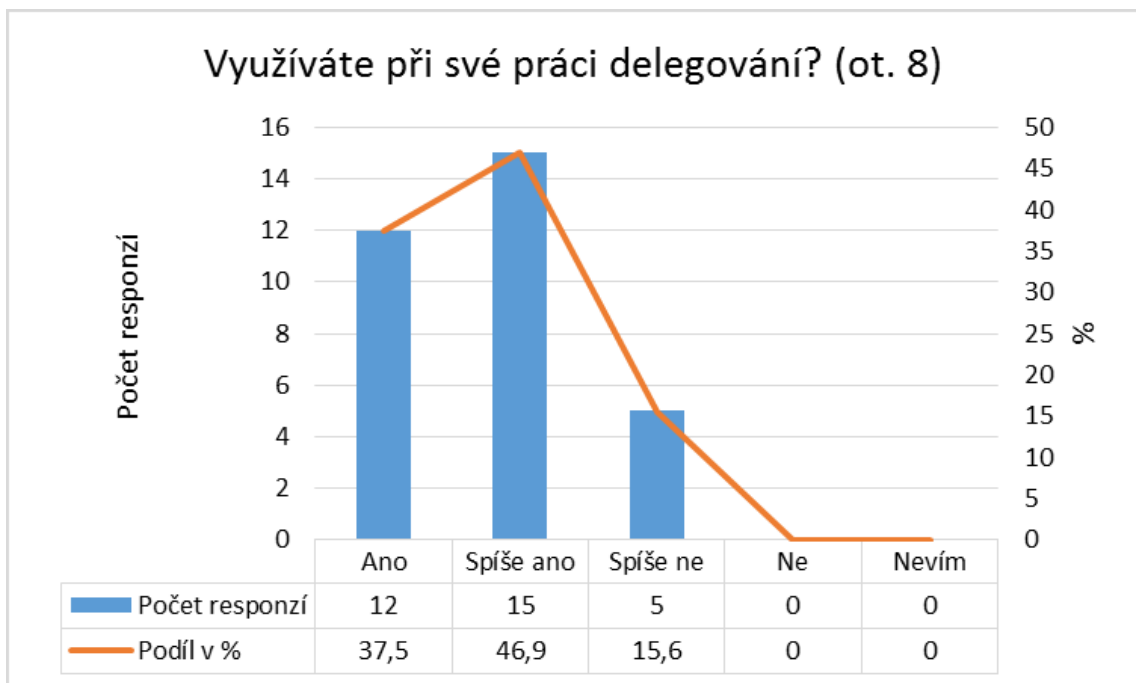
Zdroj: vlastní

**Graf č. 7: Používáte některé techniky řízení času? - vyberte 3 odpovědi**



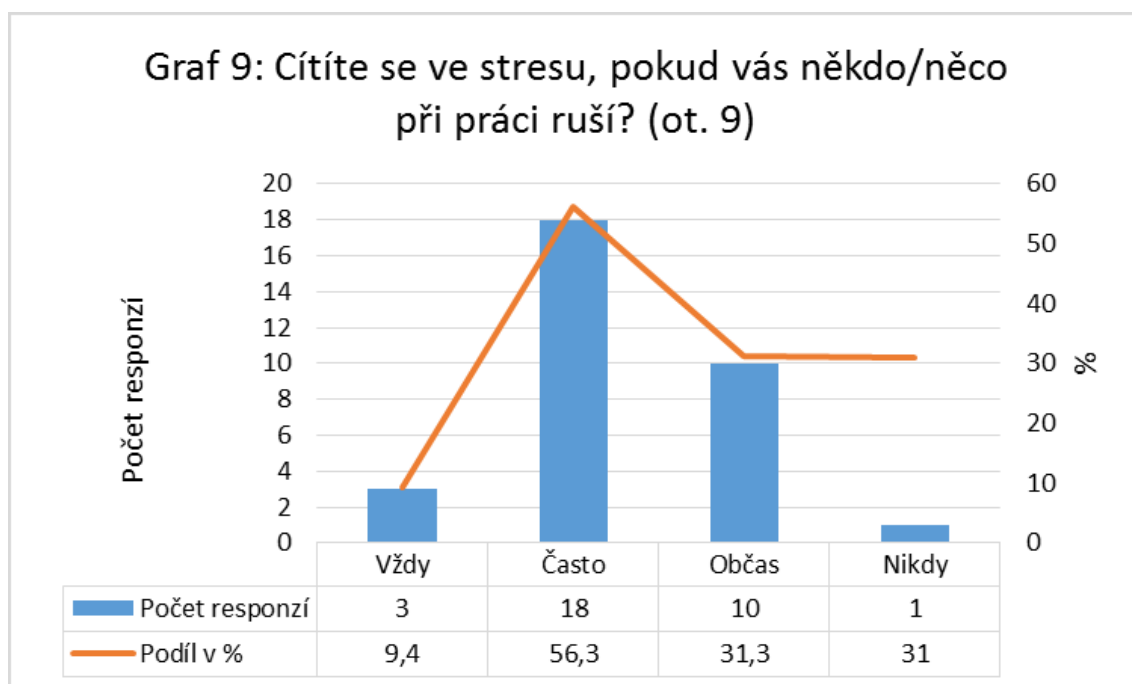
Zdroj: vlastní

**Graf 8: Využíváte při své práci delegování?**



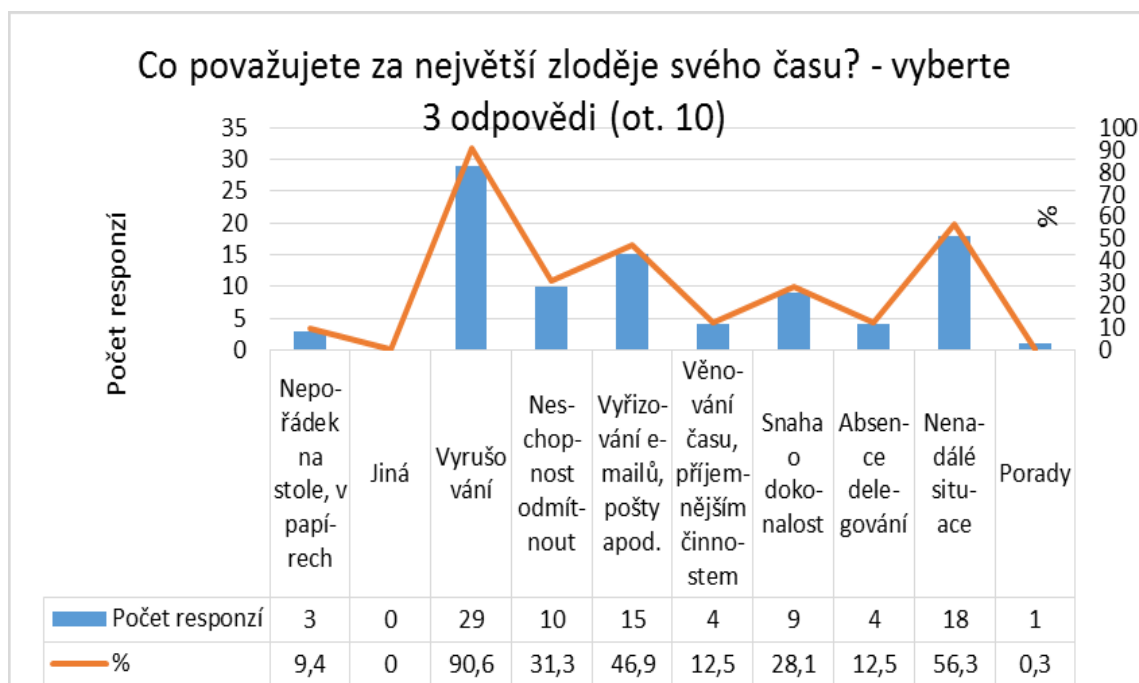
Zdroj: vlastní

**Graf 9: Cítíte se ve stresu, pokud vás někdo/něco při práci ruší?**



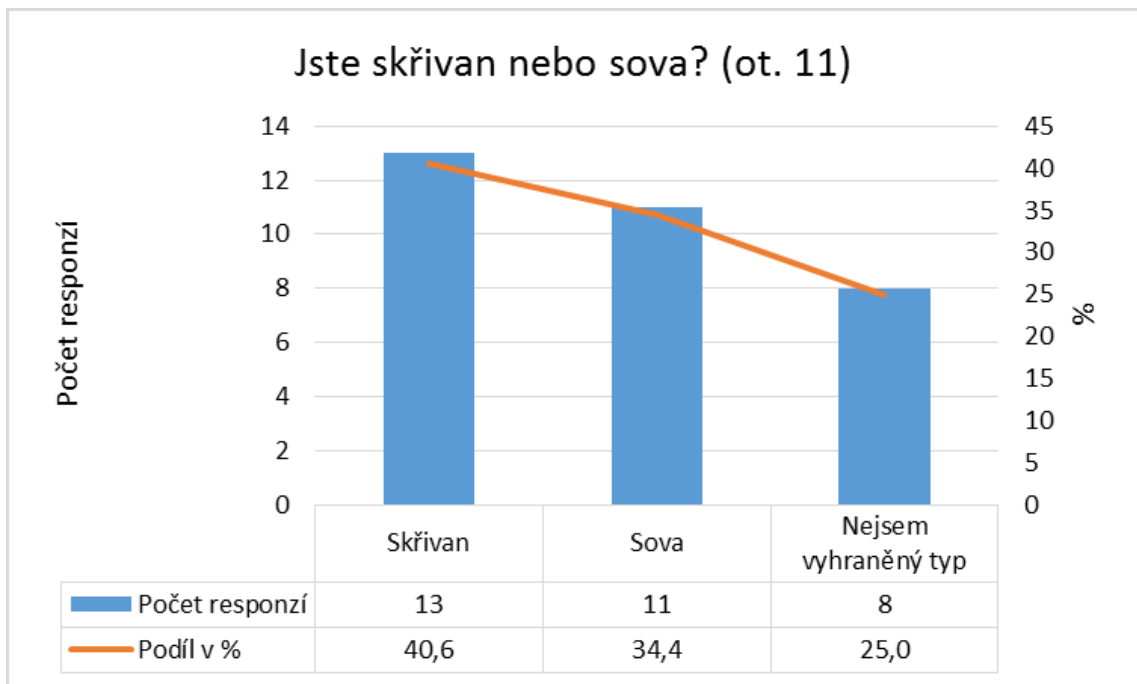
Zdroj: vlastní

**Graf 10: Co považujete za největší zloděje svého času? - vyberte 3 odpovědi**



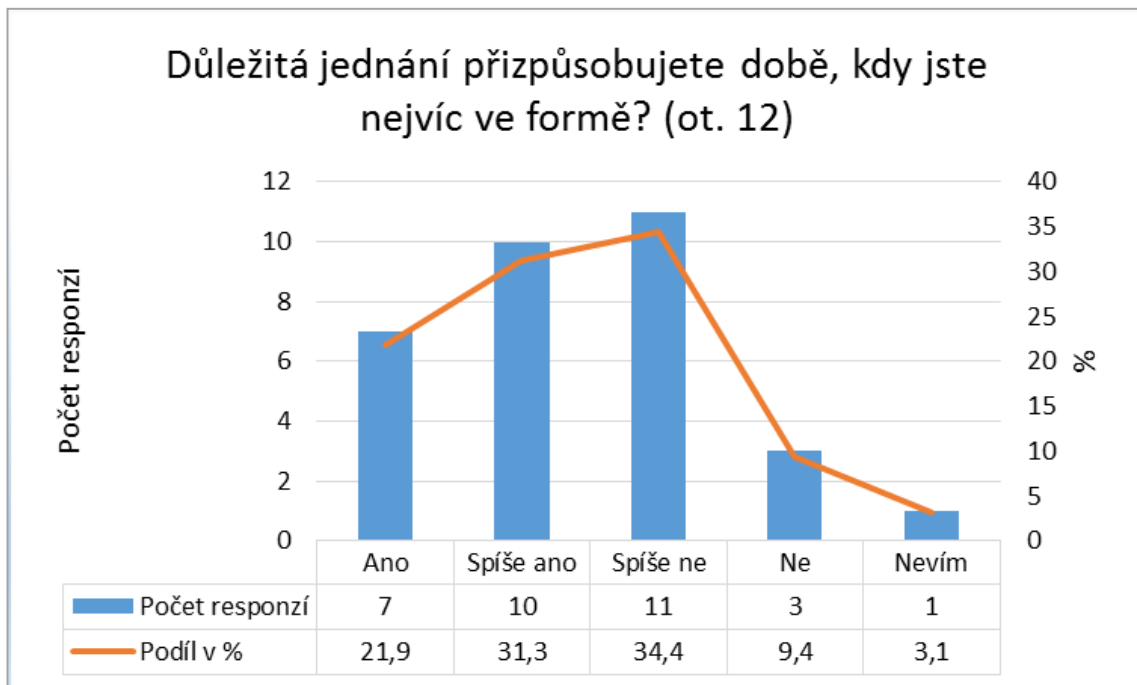
Zdroj: vlastní

**Graf 11: Jste skřivan nebo sova?**



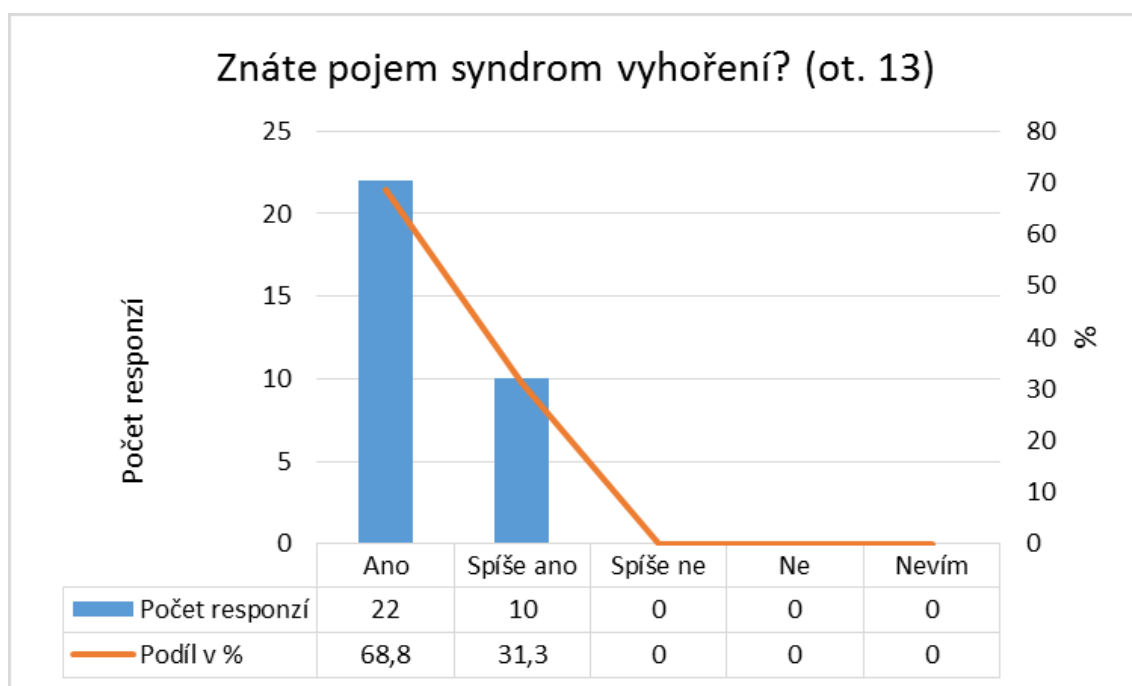
Zdroj: vlastní

**Graf 12: Důležitá jednání přizpůsobujete dobře, kdy jste nejvíc ve formě?**



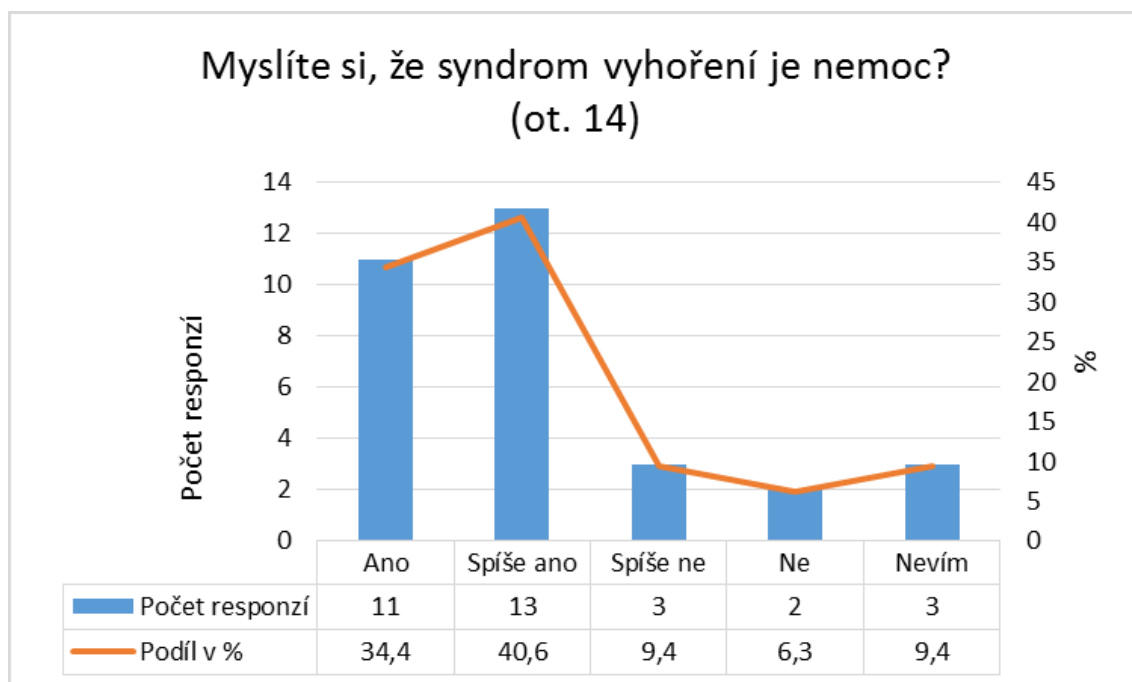
Zdroj: vlastní

**Graf 13: Znáte pojem syndrom vyhoření?**



Zdroj: vlastní

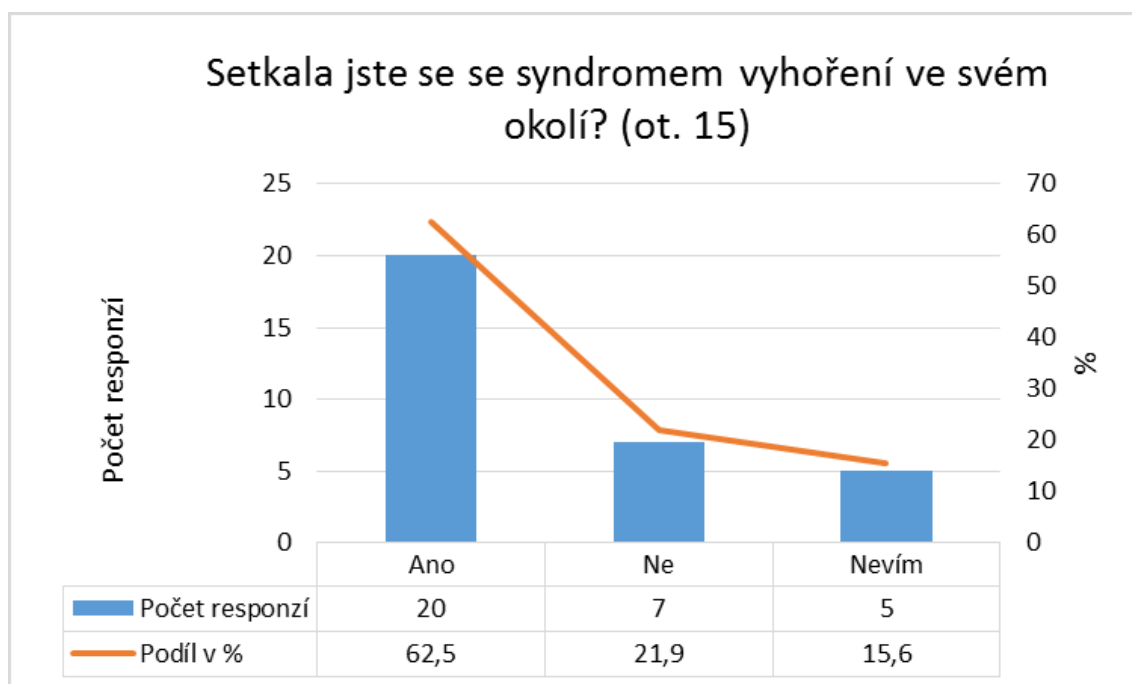
**Graf 14: Myslíte si, že syndrom vyhoření je nemoc?**



Zdroj: vlastní

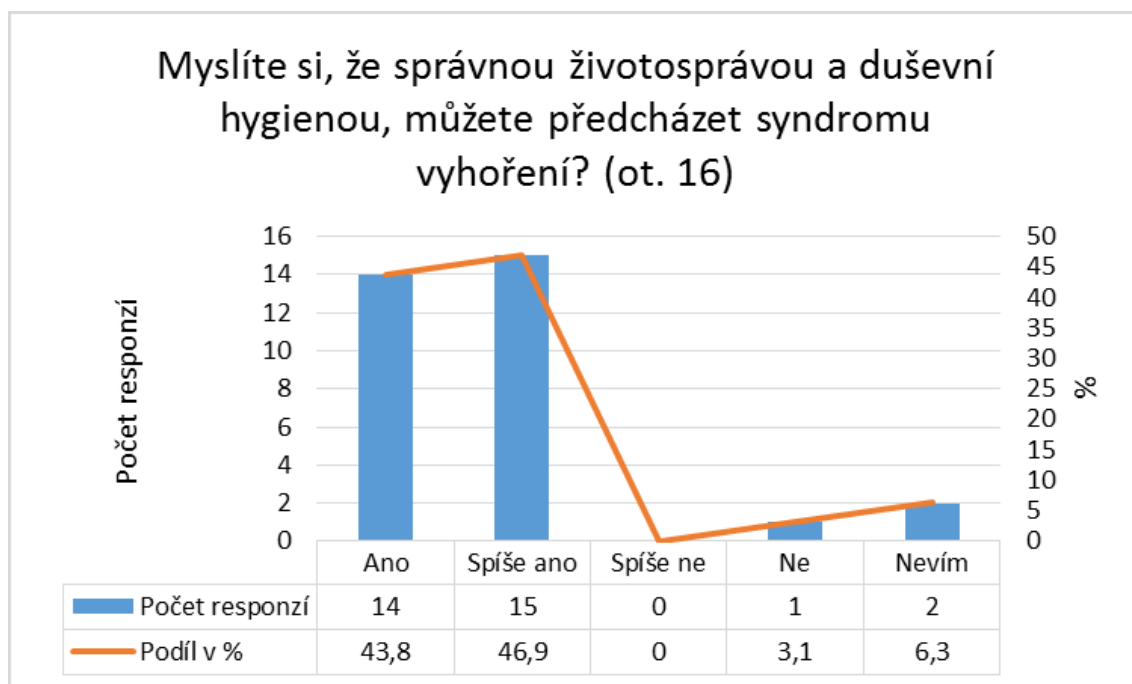


**Graf 15: Setkala jste se se syndromem vyhoření ve svém okolí?**



Zdroj: vlastní

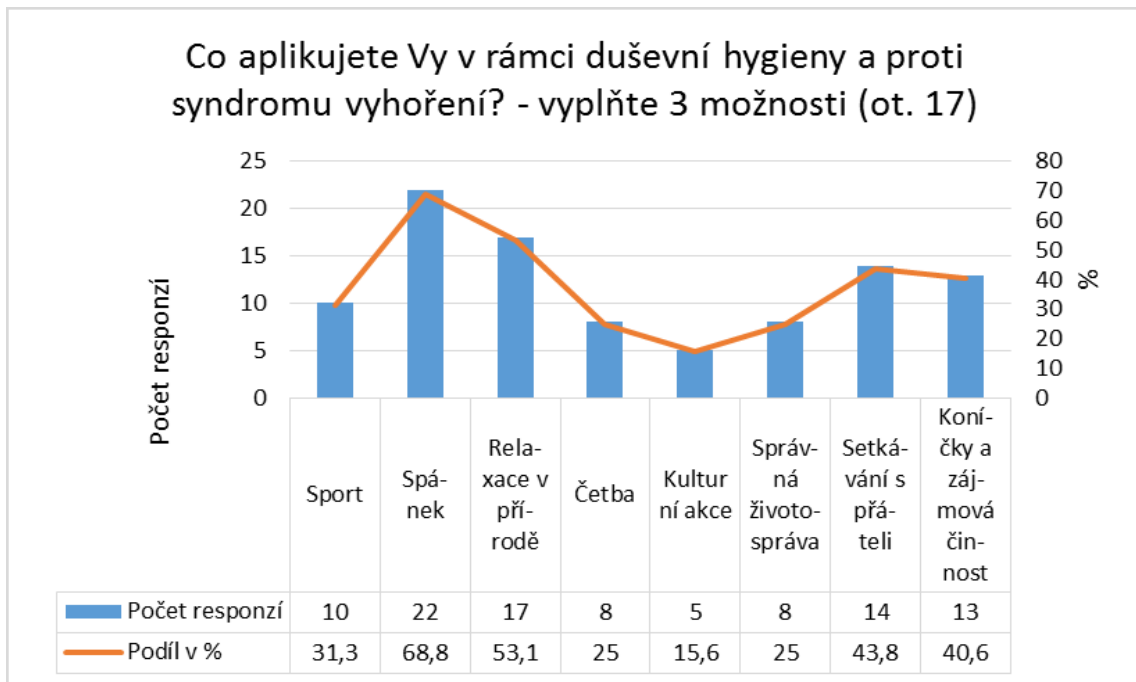
**Graf 16: Myslíte si, že správnou životosprávou a duševní hygienou, můžete předcházet syndromu vyhoření?**



Zdroj: vlastní

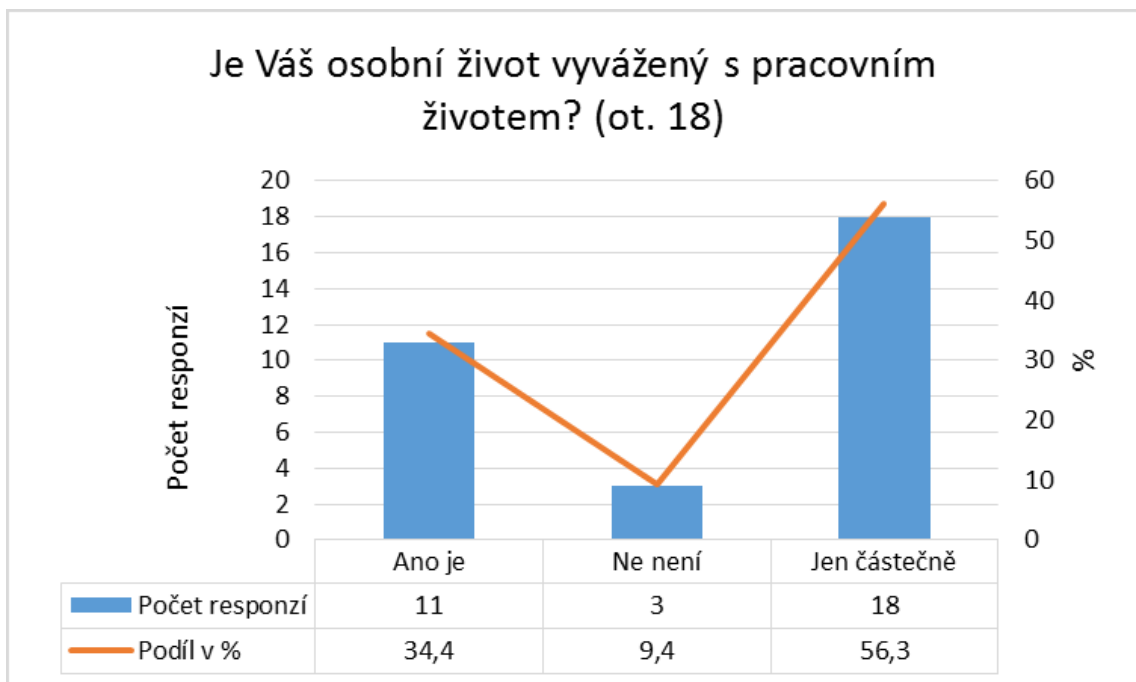
Zd

**Graf 17: Co aplikujete Vy v rámci duševní hygieny a proti syndromu vyhoření? - vyplňte 3 možnosti**



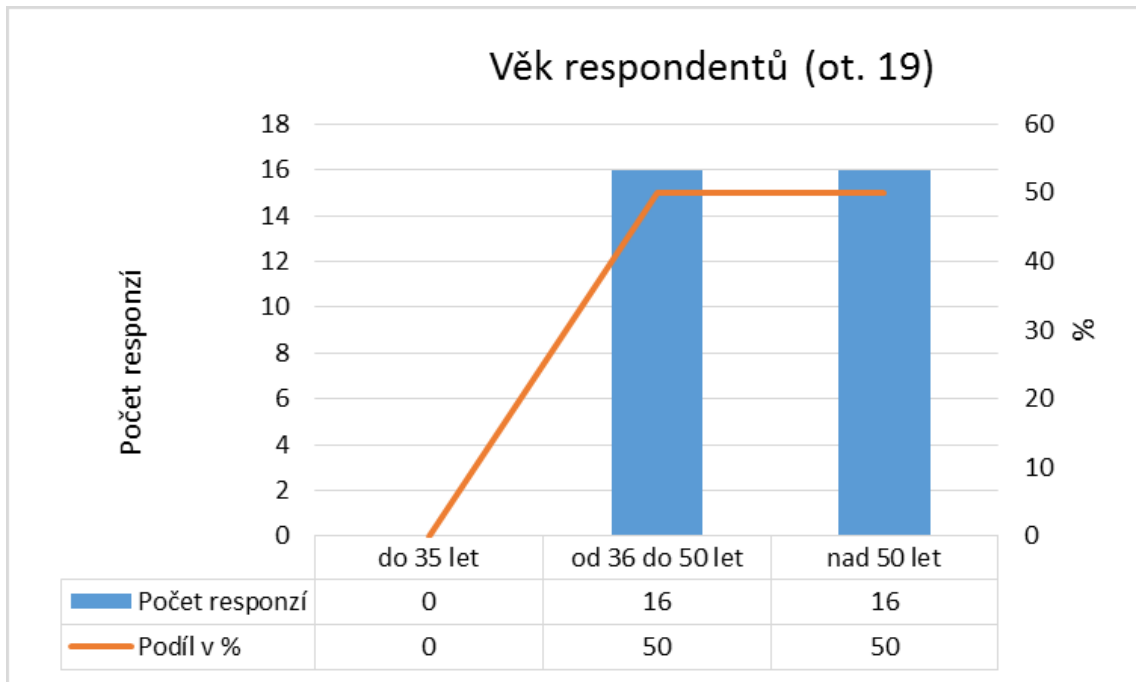
Zdroj: vlastní

**Graf 18: Je Váš osobní život vyvážený s pracovním životem?**



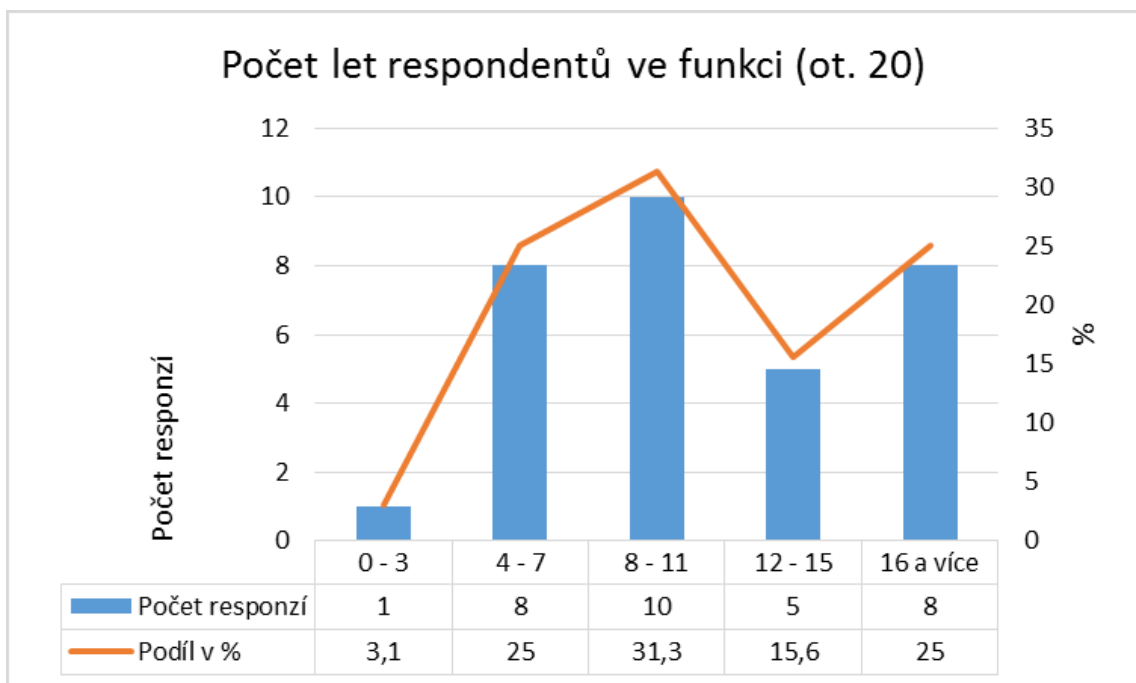
Zdroj: vlastní

**Graf 19: Věk respondentů**



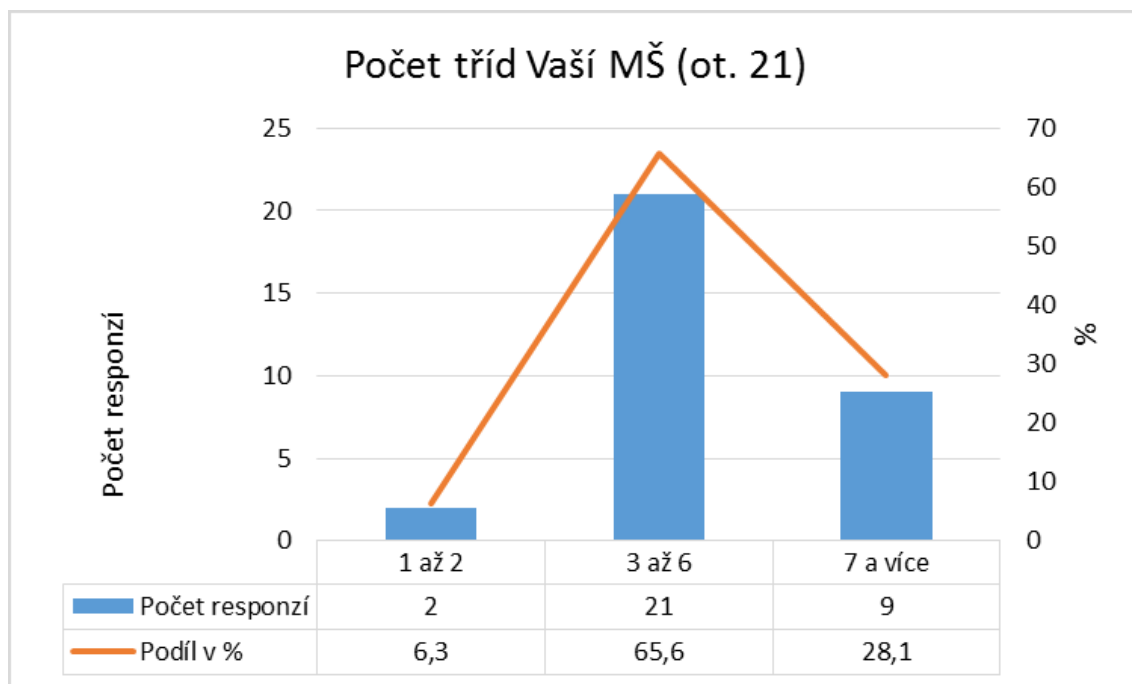
Zdroj: vlastní

**Graf 20: Počet let respondentů ve funkci**



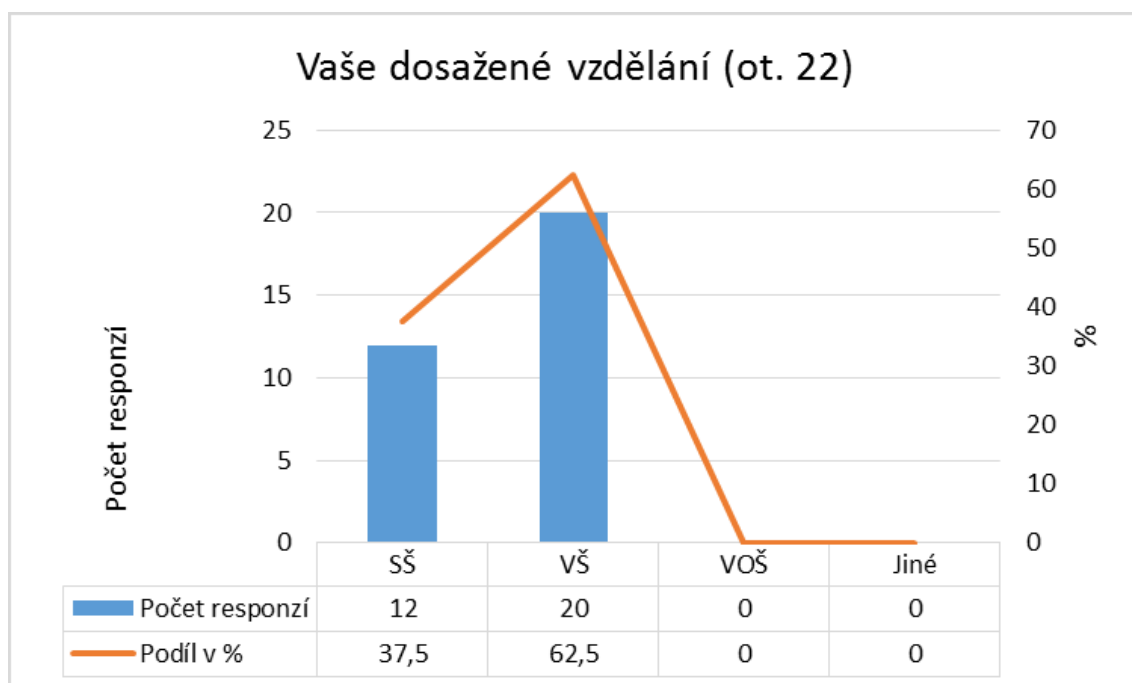
Zdroj: vlastní

**Graf 21: Počet tříd Vaší MŠ**



Zdroj: vlastní

**Graf 22: Vaše dosažené vzdělání**



Zdroj: vlastní