

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

KATEDRA PEDAGOGIKY A PSYCHOLOGIE



Selfmanagement ředitelky mateřské školy

Bakalářská práce

Miroslava Novotná

vedoucí bakalářské práce

Mgr. Bc. Jiří Pletka

České Budějovice

© 2008

UNIVERSITY OF SOUTH BOHEMIA ČESKÉ BUDĚJOVICE

PEDAGOGICAL FACULTY

DEPARTMENT OF PEDAGOGICS AND PSYCHOLOGY



Selfmanagement of the kindergarden director.

Bachelor work

Miroslava Novotná

bachelor leader
Mgr. Bc. Jiří Pletka

České Budějovice
© 2008

BIBLIOGRAFICKÁ IDENTIFIKACE

Název bakalářské práce: Selfmanagement ředitelky mateřské školy

Pracoviště: Katedra pedagogiky a psychologie Pedagogické fakulty Jihočeské univerzity

Jméno a příjmení autora: Miroslava Novotná

Studijní obor: Učitelství pro mateřské školy

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Jiří Pletka

Rok obhajoby: 2008

Anotace:

Na ředitelky mateřských škol je v dnešní rychlé době kladena spousta požadavků. Jistě jsou to věci, bez kterých není možné úspěšně školskou organizaci řídit. Ředitelka mateřské školy se musí umět orientovat v mnoha oblastech a to nejen v oblasti odborné – pedagogické.

Ředitelka mateřské školy - jako zaměstnavatel - musí mít povědomí a znalosti především ve směru ekonomickém, mzdovém, v mnohých případech právních. Musí se umět orientovat v základních právních normách z pracovně právní oblasti, mít znalost a umět orientovat se v různých dalších platných zákonech, vyhláškách, musí umět řešit záležitosti provozní, personální, není možné ani opomíjet umění efektivní komunikace,... a mnohé další.

Je to v každém případě práce náročná a přiznejme, že právě velkým nedostatkem se stává to, že ve většině případů ředitelky mateřských škol neumí řídit právě samy sebe. Selfmanagement - sebeřízení je oblast, která je pro ně podružnou záležitostí. Mají neustále na paměti, že jsou zodpovědné především za organizaci.

Sebeřízení je složeno z více částí, především ze znalosti zásad, které se zabývají řízením svého pracovního i osobního času - timemanagement, sebepoznáním – sebereflexí, seberozvojem a sebehodnocením. Toto je také jedna z kapitol, která je zpracována v teoretické části bakalářské práce.

Dále se práce zabývá obecným pojmem managementu, neopomíjí právě výše zmiňovaný timemanagement a také to, co je pro nás fenoménem dnešní doby a tím je stres, především v učitelském povolání.

V praktické části tato bakalářská práce mapuje situaci současných ředitelek hlavně v oblasti relaxace. Její významnou částí je návrh relaxačního programu, který by mohl být pro mnohé kolegyně návodem, jak relaxační techniky užívat. Při tvorbě tohoto relaxačního programu bylo vycházeno především z vlastních zkušeností.

BIBLIOGRAPHICAL IDENTIFICATION

Thesis title: Selfmanagement of the kindergarden director.

Place of work: Department of Pedagogics and Psychology, Pedagogical Faculty, University of South Bohemia

First name and last name of the author: Miroslava Novotná

Field of study: Teaching for nursery schools

Bachelor leader: Mgr.Bc. Jiří Pletka

Year of defence: 2008

Annotation

Many burdens are laid on school managers in today's fast age. Surely, it is impossible to avoid all burdens related to management of a school facility. Manager of kinder garden has to be skilled in various areas, not only the professional – educational.

A school manager, as an employer, should have knowledge primarily in economy, wage accounting and, in many cases, law. School managers have to be familiar with basic law rules governing labour relationships and another laws and bylaws. They have to know how to resolve various operational and personal matters; effective communications skills between many others should not be omitted.

In any case, school management is challenging job and one must admit that the fact that some school managers are not able to manage themselves is a

serious insufficiency. Self-management is not considered by school managers as important discipline as others. They keep in mind their responsibility for organization. Self-management consists from multiple parts such as the principles related to controlling of working and personal time, i.e. time-management, self-examination, i.e. self-reflection, self-development, and self-assessment. It makes one of the theoretical parts of the thesis.

The thesis is further focused on general meaning of the word management, time-management and does not leave out the phenomena of contemporary age such as stress, primarily in teachers` job.

In practical part, the thesis describes situation of today`s managers, mainly in area of relaxation. A proposal of the relaxation programme, which could be used by many colleagues as guidance how to use relaxation techniques, is one of the most important parts of the thesis. The author based relaxation programme mainly on her own experiences.

Děkuji vedoucímu diplomové práce, panu Mgr. Bc. Jiřímu Pletkovi, za rady, připomínky a metodické vedení, které mi byly poskytnuty při zpracovávání bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem ředitelkám a vedoucím učitelkám mateřských škol, které mi věnovaly svůj čas a vyplněním dotazníku tak umožnily zpracovat praktickou část bakalářské práce.

Děkuji také Mgr. Petru Krutišovi za překlad anotace práce do anglického jazyka.

Prohlašuji tímto, že jsem vypracovala bakalářskou práci samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě pedagogickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

.....

V Českých Budějovicích,

Obsah

Obsah	9
1. Proč jsem si vybrala toto téma	1
2. Management.....	3
2.1. Definice managementu	3
2.2. Vývoj managementu	3
2.3. Stupně managementu	4
2.4. Hlavní východiska řízení - školského managementu	4
2.5. Mateřská škola jako sociální a pracovní skupina.....	6
3. Ředitelka mateřské školy – manažerkou	9
3.1. Osobnost ředitelky mateřské školy jako manažera.....	9
4. Stres v řízení školy.....	12
4.1. Stres	12
4.2. Učitelé pod vlivem stresu	13
5. Čas z pohledu manažera	15
5.1. Jak stanovit priority	15
5.1.1. Naléhavost a důležitost	15
5.1.2. Paretovo pravidlo	17
5.2. Zloději času.....	17
6. Selfmanagement - sebeřízení	19
6.1. Náplň sebeřízení	19
6.1.1. Sebepoznání:	19
6.1.2. Seberozvoj	20
6.1.3. Sebehodnocení, sebekontrola.....	20
7. Duševní hygiena v životě manažera.....	22
7.1. Pojem duševní hygiena	22
7.2. Životospráva	24
7.3. Orientační pravidla správné životosprávy:	24
7.4. Fáze změn	29
8. Pracovní vytížení ředitelky mateřské školy	31
8.1. Cíl výzkumu.....	31
8.2. Hypotézy	31
8.3. Metodologie výzkumu	31
8.3.1. Tvorba empirické sondy	31
8.3.2. Zadávání dotazníků	33
8.4. Charakteristika statistického vzorku	35
8.4.1. Věk respondentek	35
8.4.2. Roky pedagogické praxe respondentek	36
8.4.3. Roky ve vedoucí funkci	37

8.4.4.	Dosažené vzdělání ředitelky mateřských škol	37
8.4.5.	Praxe ve vedoucí funkci před právní subjektivitou	38
8.4.6.	Postavení školy jako právního subjektu.....	38
8.5.	Celkové závěry z 1. části dotazníku.....	40
9.	Oblasti managementu v dotazníku	41
9.1.	Oblast plánování, koncepčnosti a efektivnosti	41
9.1.1.	Výsledky	43
9.2.	Oblast delegování a sociálních vztahů.....	44
9.2.1.	Výsledky	45
9.3.	Oblast relaxace.....	46
9.3.1.	Výsledky	48
9.4.	Celkové závěry z 2. části dotazníku.....	48
10.	Time management a relaxační aktivity	49
10.1.	Odpočinek a jeho časové rozvržení	49
10.2.	Způsob zvládání stresu a užití forem odpočinku.	52
10.2.1.	Aktivní relaxace	53
10.2.2.	Pasivní relaxace	54
10.2.3.	Jiné techniky a způsoby relaxace.....	55
10.3.	Celkové závěry z 3. části dotazníku.....	56
11.	Návrh relaxačního programu.....	57
11.1.	Co vlastně pojem relaxace znamená?	57
11.2.	Způsoby relaxace mohou být různé	59
11.3.	Kroky k umění relaxovat	59
11.3.1.	Ujasnění si základních antistresových strategií	59
11.4.	Praktická ukázka plánování	61
11.4.1.	Časový snímek	61
11.4.2.	Denní časový snímek - opakující se činnosti.....	62
11.4.3.	Navrhovaný denní časový snímek	64
12.	Praktická ukázka některých relaxačních technik..	66
12.1.	Krátká cvičení na „přeladění“	66
12.2.	Rychlá relaxace	67
12.3.	Dechová cvičení s prvky meditace	69
12.4.	Progresivní relaxace – Jacobson	70
12.5.	Schultzova metoda autogenního tréninku.....	71
12.6.	Imaginativní metody	72
12.7.	Důležité prvky vhodných způsobů životosprávy.....	73
13.	Závěr bakalářské práce	74
14.	Seznam použité a citované literatury	77
15.	Přílohy.....	78
15.1.	Příloha 1a - Dopisy	78
15.2.	Příloha 1b – Dotazník	80

1. Proč jsem si vybrala toto téma

V říjnu roku 2006 jsem měla možnost účastnit se semináře pod názvem „Antistres a duševní hygiena učitelů“. Účastnice byly většinou pracovnice předškolních zařízení. Musím zkonstatovat, že ačkoli jsem ještě v té době vůbec netušila, že budu na toto téma zpracovávat svou bakalářskou práci, velice mě tato problematika zaujala. Přednášející byla odbornice na slovo vzatá a tak nás všechny vtáhla do spolupráce velice rychle a my se tomu vůbec nebránily.

Ačkoli bylo těsně po začátku školního roku, některé ředitelky a vedoucí učitelky hovořily o tom, že již nyní velice pociťují na svém organismu únavu. Měly jsme zhodnotit, na kolik procent se cítíme být ohroženy stresem. Škála byla od 10% do 30% - kdy na nás působí ještě eustres – pozitivní stres, který nás žene dopředu, dává nám sílu něco vykonat, překonat, poprat se s tím – v dobrém slova smyslu. A od 30 % výše, kdy už působí na organismus distres – ten, který nás brzdí, unavuje, škodlivě zatěžuje, handicapuje - tedy „zlý“ stres. Mohu podotknout, že v té době odpověděla odhadem jedna třetina dotázaných, že vnímá stres, který na ně působí už za hranicí 30%.

I já jsem v té době měla pocit, že je toho na mě moc a že je nejvyšší čas se zamyslet nad tím, jak lépe a efektivněji plánovat svůj profesní i osobní život. Na ředitelky a vedoucí učitelky je v dnešní době kladeno stále více požadavků, zodpovědnosti. Musí se umět orientovat v mnoha oblastech – například: provozních, pedagogických, právních, mzdových, účetních.

Po tomto semináři jsem si uvědomila, že mnohé z nás jsme nespokojené s tím, jak zvládáme svůj pracovní i osobní život, a proto mě tato oblast

zaujala natolik, že jsem využila možnosti zpracovat na téma „Selfmanagement ředitelky mateřské školy“ svou bakalářskou práci.

Zajímá mě, kolik učitelek a ředitelek mateřských škol umí pracovat tak, že zvládají vše v klidu, s nadhledem a hlavně ve zdraví. Jak pracují v oblasti plánování, efektivity, delegování, sociálních vztahů, relaxace,zda pro ně není přednější pouze pracovní život, jak se vyrovnávají s únavou a stresem. V tomto ohledu je mnoho otázek, kterými bych se mohla zabývat. Já jsem si vybrala oblast, která je pro nás ženy velice důležitá. Tou je umění udržet si kvalitní pracovní zázemí, rodinu, koníčky a především zdraví.

Mnohé z nás podvědomě asi tuší, jak se sebou pracovat, ale teorie je většinou jiná, než praxe. Myslím, že efektivní a cílená relaxace nebo vhodné způsoby ochraňování svého duševního zdraví jsou u mnohých z nás povrchní. Ve většině případů jednáme spíše pudově a podvědomě, zkoušíme.

2. Management

2.1. Definice managementu

Management je:

- *umění řízení, působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládání její činnosti. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků. (Wikipedia)*
- *proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. (Koonthz, Weihrich)*

2.2. Vývoj managementu

Zakladatelé byli Winslow Taylor a Max Weber a Henri Fayol.

1. etapa - tzv. klasický management - probíhala na konci 19. a začátku 20. století, tento nový obor si vynutily vzrůstající nároky na řízení stále bohatších podniků. Zaváděna byla úkolová mzda a výstupní kontrola.

2. etapa - tzv. manažerská revoluce - období mezi koncem roku 1945 a 80. lety 20. století. Podniky vedené většinou silnými osobnostmi - byli manažery, vlastníky a měli absolutní moc ve své firmě. Později byla pozice manažera od pozice vlastníka oddělena, navíc i manažeři samotní se začali dělit na vrcholové a manažery první a druhé linie.

3. etapa - od 90. let 20. století - management velmi podobný dnešní době. Projevují se snahy o spoluúčast zaměstnanců na řízení firmy. Vznikla

koncepce dokonalého podniku, založená na zkušenostech úspěšných manažerů a jejich zevšeobecnění.

4. etapa – zaměstnanci kromě podílu na řízení mohou získat prostřednictvím zaměstnaneckých akcií i část majetku podniku a podílejí se tak zároveň i na jeho zisku a prosperitě. (Koontz; encyklopedie)

2.3.Stupně managementu

Management jako takový tvoří v podstatě vedení organizace či podniku. Záleží přitom na velikosti řízené organizace. Na vedení se podílí několik stupňů řízení, které mají své specifické úkoly a povinnosti.

Nejnižší stupeň řízení – řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci; manažeři na tomto stupni dohlížejí na plnění práce. Je nutné, aby tito manažeři měli dobré odborné znalosti a vědomosti.

Střední stupeň řízení – vedoucí pracovníci, kteří jsou z mnoha velmi různorodých odvětví (například z personalistiky, ekonomiky, zásobování,...).

Nejvyšší stupeň řízení – management z nejvyššího stupně managementu podniku usměrňuje chod celého systému, manažeři částečně přebírají odpovědnost za vlastníky a mají na ně velmi úzké vazby (Koontz).

2.4. Hlavní východiska řízení - školského managementu

Po politických změnách v roce 1989 se v našem státě zákonitě změnil charakter řízení. Byl podmíněn nejen změnami v naší společnosti, ale také transformační vlnou, která probíhala ve školství.

Školství se musí přizpůsobovat novým a stále rychlejšími požadavkům společnosti i Evropské unie. V této souvislosti se objevil nový pojem – **školský management**, který vychází z oblasti podnikání. Vyžaduje však určitý stupeň adaptace, která školským požadavkům a každé samostatné instituci vyhovuje.

Na rozdíl od podnikového managementu, kde jde především o vztah lidé – výrobky, ve školském managementu jde především o vztahy a vzájemné působení lidé – lidé.

Základním rozdílem je, že škola pracuje s „živým materiálem“ – dětmi, žáky, studenty, rodičovskou veřejností.

Školský management je uplatňován na všech úrovních škol. To platí především pro celkové řízení ve všech instancích. Od ústředního makrořízení - ministerstva školství - až po nejnižší články - nejmenší mateřské školy.

Škola je mnohostranný, specifický a složitý systém, na který ze všech stran působí různé vlivy. Musíme školu chápat jako komplex. Je nutné mít při tom na zřeteli, že jde o soubor jednotlivých částí celku, které pracují samostatně, ale ve všech směrech spolupracují a vytvářejí určitý systém na sebe navazující. Proto řízení školy musí být systémové, aby bylo zcela zřejmé, kdo školu jako takovou řídí, jak ji řídí a za jakých podmínek.

Řízení je závislé na politice státu, ministerstvu školství, zřizovateli, řediteli, pedagogických pracovnících, provozním personálu a také rodičovské veřejnosti. Dále považují za rozhodující kvalitu plánování, motivování, vedení, organizování,.....nesmíme opomenout také podmínky personální, ekonomické, materiální, bezpečnostní, včetně vnějších vztahů k nadřízeným orgánům i k rodičovské veřejnosti - jako zákazníkům.

Stejně jako se vyvíjí lidé a společnost, vyvíjí se i školství. V současné době je mateřské školství zařazeno jako první článek vzdělávací soustavy.

Mateřská škola zajišťuje nejen hledisko vzdělávací, ale také sociální, psychologické, ekonomické, právní, organizační - čímž je v podstatě určitým způsobem společensky podmíněna.

Hlavní funkcí každé školy je cílevědomě orientovaný, dobře promyšlený pedagogický proces. Ostatní činnosti související s cíli školství jsou takové, které podporují tento proces a měly by být hlavnímu cíli podřízeny. Vytváření příznivých podmínek politických, ekonomických, materiálních, správních, by mělo být prioritou každé společnosti i jednotlivce. (Bečvářová)

2.5. Mateřská škola jako sociální a pracovní skupina

Mateřská škola není „fabrika“, která pouze plní výchovně vzdělávací cíle, stará se o děti i jejich rodiče, není jen poradenskou institucí. Mateřská škola je především „živý organismus“, který je založen na spolupráci nejen pracovního kolektivu, ale především na spolupráci s rodičovskou veřejností.

Pokud bych se měla podívat na mateřskou školu z pohledu sociologického, musím konstatovat, že není dost jasně vymezeno, zda je jako celek skupinou sociální, formální, neformální nebo pracovní.

Nabízí se několik pohledů:

- sociální skupina je založena na určitém společenském vztahu

Mateřská škola bývá z pohledu rodičů a jejich dětí sociální skupinou především proto, že po rodině je první institucí, která je založena na vzájemné psychické vazbě, intenzitě sociálních vztahů, sociálním klimatu, struktuře sociálních rolí a pozic. Je to první instituce, kdy rodiče svěřují do rukou pedagogického personálu to nejceněnější co mají – své děti.

Chtějí, aby jejich děti byly spokojené, vyrovnané, aby se v mateřské škole cítily dobře, aby tam rády chodily, aby si našly kamarády, aby se naučily komunikovat s okolím, aby je měla jejich paní učitelka ráda,...

- pracovní skupina jako skupina lidí jednoho pracoviště,

je spojována společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením. Mají společné cíle, časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky, vědomí příslušnosti ke skupině. Toto je pohled personálu pedagogického i provozního.

Pro ředitelku mateřské školy je to pohled zásadní. Zejména o tuto dimenzi pohledu se její řízení školy opírá.

V práci ředitelky mateřské školy je znalost pracovní skupiny, jako sociálně psychologické charakteristiky nutná, je důležitou základnou pro její přístup v práci manažera. Jsou zde zastoupeny odlišnosti především subjektivní a to například v osobnostech, pohlaví, věku, v kvalifikaci pracovníků. Neméně podstatnou záležitostí bývá pro ředitelku také to, kolik let praxe mají její podřízení v oboru, ve kterém pracují.

Další z nutností, kterou dobrý manažer musí brát v potaz při řízení školy, je charakter práce, pracovní režim, technická vybavenost, velikost pracovního kolektivu, soudržnost skupiny, stabilita skupiny, polarizace skupiny, organizace školy, odměňování, motivování,

3. Ředitelka mateřské školy – manažerkou

„Tak nevím, zda ti mám k Tvému úspěchu gratulovat, holka moje.“
To byla první slova mé matky, když jsem jí sdělovala výsledek konkurzního řízení na místo ředitelky mateřské školy.

Ačkoli si myslím, že jsem založením realista a měla jsem trochu představu co mě čeká, mohu říci, že to bylo jen mlžné tušení. O mém rozhodnutí - jít do konkurzu - jsme hodně diskutovaly a já vše znala jen z vyprávění.

Dnes, s odstupem času, už chápu slova matky, zkušené ředitelky základní školy - nejprve bez právní subjektivity a pak také s právní subjektivitou. Věděla tenkrát, co všechno obnáší funkce ředitelky, která je také matkou, manželkou, dcerou, sestrou, kolegyní,...

Jenže představy, očekávání, ideály nebo sny a realita jsou dva rozdílné protipóly.

Hlavně z pohledu chápání. Někdo má velké ideály, někdo stojí nohama na zemi.

Pro dobrý začátek práce ředitelky mateřské školy jako manažera je dobré, seznámit se s managementem jako takovým.

3.1. Osobnost ředitelky mateřské školy jako manažera

U všech manažerů, i u ředitelek mateřských škol, záleží nejvíce na jejich osobnostních charakteristikách.

Není snadné specifikovat, jaké vlastnosti či osobní charakteristiky by měli vedoucí pracovníci mít.

Osobnost vedoucích pracovníků je závislá především na aktuální osobní kvalitě, která se mnohdy liší od ideální kvality. Této kvality však nejsme schopni dosáhnout i přes sebelepší snažení. K tomuto stavu můžeme pouze směřovat a vynakládat takové úsilí, které je pro danou činnost manažera nutné.

Je potřeba být nejen kvalitní osobností, ale člověk musí mít snahu na sobě pracovat, být flexibilní, neustále přijímat a analyzovat nové poznatky a způsoby řešení situací, umět provádět kvalitně a přiměřeně sebereflexi. Od toho závisí sebehodnocení – hodnocení sebe sama. Mnoho lidí s vyšší mírou kvality se většinou hodnotí spíše níž. Je to především ovlivňováno nízkým sebevědomím, které u lidí naší - střední generace – je dozajista ovlivněno tím, že jsme v minulých letech nebyli vedeni k tomu, abychom se uměli reálně zhodnotit, především v kladném slova smyslu.

Naopak se někdy stává, že lidé, kteří mají své sebehodnocení vysoké, nemají vždy odpovídající osobní kvalitu.

Aktuální osobní kvalitu samo sebou ovlivňuje mnoho faktorů, které působí jak z vnějšku, tak z vnitřku. Ve hře jsou osobní zkušenosti, prostředí, zdraví, temperament osobnosti i charakterové vlastnosti člověka.

Mezi vizitky osobní kvality (nejen z pohledu pracovního) jsou řazeny především:

- pracovní a osobní kompetence – způsobilost člověka uplatnit se;
- sociální kompetence – vhodně se prosadit ve vztazích a rolích;
- pozitivní uvažování a proaktivní jednání – hledání kladných stránek procesů a jevů;

- pracovní ochota a výkonová motivace – zájem o práci (v kvalitě i kvantitě);
- vyšší hladina aspirací a volního úsilí (nároky na sebe, na život, náročnější životní cíle, vytrvalost a překonávání překážek);
- schopnost sebekontroly, umění jednat racionálně;
- tvořivost, vidět věci nově;
- pochopení a tolerance, akceptace jiných lidí a jejich názorů;
- smysl pro humor;
- způsobilost na sobě pracovat, odstraňování vlastních nedostatků.

(Bedrnová)

Bylo by třeba přihlédnout také k sociálním podmínkám řízení a vývoji situace na pracovišti.

O lidech, kteří působí ve školství je všeobecně známo, že jsou to sociálně založení lidé. Myslím, že bez tohoto aspektu by v dnešní době už nebylo možné ve školství pracovat.

4. Stres v řízení školy

Především rozdílnost představ a reality může být u některých jedinců zdrojem stresových pocitů, situací.

4.1. Stres

- *nadměrná zátěž neúnikového druhu, která vede ke stresové reakci; liší se od reakce, v níž zátěž může být vyřešena únikovým mechanismem; rozsah psychologických stresorů je individuálně rozdílný a velmi široký; rozdílná je i tolerance na stres (Hartl);*
- *odezva jednotlivce prostřednictvím jeho nespecifických nebo psychologických procesů na vnější aktivity, situace nebo události, které na něj kladou nadměrné psychologické nebo fyzické požadavky (Koontz);*
- *stupeň opotřebení a poškození způsobený životem (Wikipedia).*

Předem je nutné zdůraznit, že stres není záležitost jen škodlivá. Určitá míra stresu je ke zdraví zcela nezbytná. Zajišťuje nám dostatek podnětů ke zvládání překážek. Nejen to, stres dosud pravděpodobně tvořil hybnou sílu dalšího vývoje nejen jedince, ale i celého druhu.

Je otázkou nakolik je dnešní míra zátěže zvladatelná, rozšiřuje schopnosti a nakolik se stává zdraví škodlivou. Za nepříznivou považujeme z psychologického i biologického hlediska takovou formu stresu, při které nemůže stresovaný jedinec nikterak ovlivnit působení zevních událostí (např. se během času zcela mění pravidla, která dlouhodobě platila). (Anders)

4.2. Učitelé pod vlivem stresu

Proč se musí před škodlivými následky svého povolání chránit především učitelé? Proč zrovna oni? Vždyť jejich pracovní doba je v představách většiny společnosti proti ostatním zaměstnancům viděna jako mizivá! Nejsou na tom stejně pracovníci na úřadech? Proč pracovníci státní správy netrpí syndromem vyhoření?

Domnívám se, že na učitele obecně působí mnoho faktorů, které na ostatní zaměstnance nepůsobí.

Jeden z nich je například konfrontace s novou generací dětí. Jejich výchova i vzdělávání jsou čím dál tím obtížnější a náročnější.

Rodiče přistupují ke škole a učitelům jinak než v minulých letech. Jsou většinou negativně naladěni, jejich požadavky jsou v některých případech nesplnitelné, nevhodné, potírající výchovu a vzdělávání. Jejich přání je pouze sobecké a autoritářské, v některých případech neakceptovatelné. Jindy přesouvají své povinnosti ve výchově svých dětí na školu a učitele, tím se chtějí zbavit své zodpovědnosti. K tomuto postoji přispívá i negativní obraz učitelského povolání v očích veřejnosti.

Společnost jako taková klade na učitele a školu stále větší požadavky. Myslím, že v některých případech to vypadá, jako by škola byla schopna „spasit svět“. Ať už v oblasti prevence negativních společenských jevů, prevencí proti drogám a návykovým látkám, výchovou k rasové snášenlivosti,..... individualizaci vzdělávání při dnešních počtech dětí ve třídách ani nezmiňuji.

Prevence je jednou z mnoha věcí, které výchova a vzdělávání musí v dnešní době obsáhnout. Je na společnosti a rodičích, aby se těmito otázkami zabývali. Učitel, který jedná s nejlepším svědomím a s nejlepším úmyslem

všechno obsáhnout - být dobrým pedagogem, ale i psychologem, poradcem, kamarádem, komunikátorem, účetním, manažerem, kolegou, člověkem – může po určité době dosáhnout velkých zdravotních potíží.

Je to dáno tím, že „víc dává a méně dostává“. Dobrý učitel většinou vydává více energie, než je schopen přirozenou cestou doplnit a tím překročí hranice svých daných fyzických a psychických možností.

Dalším z faktorů je feminizace učitelského povolání a rostoucí věkový průměr učitelů. Mladší generace se do škol nehrnou - především po získání prvních zkušeností s dětmi, jejich rodiči,... a odcházejí za jiným, lukrativnějším a hlavně klidnějším povoláním. Především v mateřských školách je málo nových a mladých tváří. (Hennig)

5. Čas z pohledu manažera

Jedním z nejobtížnějších a nejvýznamnějších stresorů je nejen pro učitele, ale pro každého člověka časový tlak, který na nás všechny vyvíjí okolí, nebo který si vnitřně vytváříme sami.

MacKenzie o čase napsal:

„Vlastně máme všechnen čas, který existuje. Paradoxní je, že téměř nikdo nemá dostatek času a přece ho má každý tolik, kolik ho je. Čas tedy není problém – my vytváříme problém. Nejde tu o množství času, ale co s ním uděláme.“

Otázkou je, jak efektivně používáme dostupný čas. Jistě patří do kompetencí každého člověka zhodnotit, jak svůj čas používá, jak zvládá časové plány, které si vytváří sám, jak se umí oprostit od tzv. „zlodějů času“. Výzkumy v průmyslových zemích uvádějí (Godefroy, Clark 1989), že na nedostatek času si stěžuje 43% lidí, zatímco jen 27% by chtělo mít dostatek peněz. Dalším z výzkumů, kterým se zabýval Dr. De Woot uvádí šokující výsledek. Došel k tomu, že ředitelé, kteří se neseznámili s efektivním plánováním času strávili svůj čas tak, že pouze 3% času a odpovědnosti věnovali úkolům, které odpovídali jejich úrovni, talentu, schopnostem a odbornosti. (Dokážu to)

5.1. Jak stanovit priority

5.1.1. Naléhavost a důležitost

Vždy je nutné, aby si každý z nás uměl zhodnotit naléhavost či důležitost úkolů, které musí provést. Jednou z možností je postupovat podle

ABC principů , které vytvořil kdysi president Spojených států amerických, David Eisenhower.

A – nejdůležitější úkoly, termíny jejichž splnění je nejnaléhavější; mají velkou prioritu a nemohou být odloženy;

B – také velmi důležité, ale vzhledem k termínu je možné s jejich vyřízením ještě počkat;

C - s ohledem na termín splnění mají sice přednost, ale jejich význam je podružný;

P – tyto úkoly jsou vzhledem k časovému termínu a v naléhavosti nejnižší položeny, proto mají vést k zamyšlení, zda je opravdu nutné je plnit, nebo zda by je nemohl splnit někdo jiný, popřípadě, zda není vhodné je rovnou odstranit a nezabývat se jimi. Stejně se v důsledku nestane nic, pokud je nesplníme.

Obr. č. 1

100			
Naléhavost	C	A	
0	P	B	
	0	Důležitost	100

5.1.2. Paretovo pravidlo

- známé jako 20/80 (20% úsilí produkuje 80% efektu).

Znamená to, že 20% času (úsilí) přináší 80% efekt, zatímco 80 % času (úsilí) přináší jen 20 % efekt. Proto je účelné věnovat se těm činnostem, které přinášejí maximální užitek.

5.2. Zloději času

Stává se, že ačkoli si naplánujeme plnění úkolů precizně a máme pracovní den naplánován do detailu, může se stát – hlavně pokud pracujeme v kolektivu lidí, v tzv. „živém prostředí“, čímž škola bezesporu je - že nás z naplánované činnosti vyruší i jiné okolnosti. Mezi lidmi, kteří se zabývají time managementem, se nazývají „Zloději času“.

Tito nenápadní zlodějíčci, kteří nás v některých chvílích nejvíce sužují nejen v pracovním životě, jsou velice skrytí.

Někteří z nich jsou:

- neohlášení návštěvníci;
- telefonická vyrušení;
- neschopnost říci ne;
- přílišná komunikace;
- snaha znát všechna fakta;
- nepotřebný perfekcionalismus;
- příliš velká a někdy zbytečná administrativa;
- čekání na někoho;

- zdlouhavé porady;
- soukromé hovory;
- rozptylování, hluk;
- spěch, netrpělivost;
- nekoncentrovanost na daný problém, roztěkanost;
- osobní krize;
- nevolnost, nemoc;
- snaha dělat příliš mnoho věcí najednou,...

6. Selfmanagement - sebeřízení

Abychom se sebou samým mohli něco udělat, je základní strategií hlavně rozhodnutí pro sebe něco udělat.

V tomto ohledu by nám mohlo pomoci několik zásad, které je dobré znát a použít pro selfmanagement – sebeřízení – řízení sebe sama – řízení svého osobního rozvoje.

6.1. Náplň sebeřízení

Má-li vedoucí pracovník řídit organizaci, své podřízené, bylo by vhodné, aby uměl především řídit sebe sama.

Sebeřízení – selfmanagement vychází ze tří oblastí, které lze rozdělit:

1. **Sebepoznání** (selfconcept) – sebereflexe
2. **Seberozvoj** (selfdevelopment)
3. **Sebehodnocení** (selfevaluation)

6.1.1. Sebepoznání:

Základní krok sebeřízení. Je to obecně pojato jako sebereflexe. Nic složitého za tímto krokem není, pouze je třeba uvědomit si, na jaké typy otázek mám při tomto kroku odpovídat.

Některé z nich mohou být například:

- Jaké mám vlastnosti?
- Co umím?
- Kdo jsem?

- Jaké mám znalosti?
- Jaké mám dovednosti?
- Jaké mám schopnosti?

Výsledkem by mělo být určení, v čem jsou naše přednosti a naopak naše nedostatky. Sebeuvědomění má vést k poznání, jaké faktory a jaké situace ovlivňují výkonnost (denní doba, pracovní kolektiv, pracovní prostředí, způsob příjmu informací, motivační faktory,...).

Sebepoznání by mělo končit určením svého budoucího obrazu - tj. čím chci být, co chci znát, co chci dělat, co chci dokázat,...

Pokud toto dokážeme, máme zvládnutou jednu z klíčových kompetencí a to nejenom pracovníka ve vedoucí funkci, ale i člověka jako takového.

6.1.2. Seberozvoj

Jde o určení cílů vlastního rozvoje. Předpokladem se stává oblast sebevzdělávání. Je nutné, aby si každý jedinec uvědomil, že celý život se školními znalostmi nevystačí. Doba se vyznačuje rychlostí a vývoj jde dopředu mílovými kroky. Sebevzdělávání se v tomto ohledu chápe jako nabývání nových poznatků v daném oboru a také jistý způsob sebevýchovy.

6.1.3. Sebehodnocení, sebekontrola

Sebehodnocení je v tomto smyslu chápáno jako kritické a efektivní hodnocení toho, co bylo vytvořeno. Můžeme vycházet z otázek typu: Co se ode mne očekávalo a jak jsem to očekávání splnil?

Je nutné se na vlastní hodnocení sebe sama podívat z několika stran.

Umění sebehodnocení dělá člověka otevřenějším, přístupnějším a tolerantnějším. Naše společnost je ve většině případů orientovaná na chyby, ale v tomto případě jde o sebehodnocení, které nás posouvá někam dopředu.

7. Duševní hygiena v životě manažera

Řídící činnost ředitelek mateřských škol je mimořádně náročná.

Požadavky na ně kladou nejen děti, pedagogové, provozní personál, rodičovská veřejnost, zákony a spousta kontrolních orgánů, ale i další lidé, kteří pro zdárný a plynulý provoz školu navštěvují.

Po půl roce činnosti ve funkci ředitelky školy jsem měla pocit, že mimo svou práci musím znát i například: detailní provoz kotelny, předpisy, které se týkají tlaku plynu v plynovodu, do detailu znát projektovou dokumentaci v oblasti kanalizace, strukturu odsavače par a spoustu dalších věcí. Opraváři, řemeslníci, revizní technici, ... ti všichni snad chtěli, abych znala veškeré věci týkající se jejich oboru.

Netrvalo by dlouho a pokud by bylo potřeba, byla bych ochotná naučit se řídit i letadlo. V tu chvíli mi ale mysl i tělo začaly naznačovat, že vše musím dělat jinak.

Zvýšená psychická nebo tělesná zátěž může navodit různé zdravotní potíže somatické i psychosomatické. Proto dobrý manažer věnuje velkou pozornost základním otázkám duševní hygieny.

7.1. Pojem duševní hygiena

Duševní hygiena neboli psychohygiena je nauka o tom, jak si chránit a upevňovat duševní zdraví a jak zvyšovat odolnost člověka vůči nejrůznějším škodlivým vlivům. Psychohygiena poskytuje návod, jak cílevědomě upravovat životní styl a životní podmínky tak, aby se nejen

zabránilo nepříznivým vlivům, ale aby se co nejvíc uplatnily vlivy posilující naši duševní kondici, duševní rovnováhu. Má člověka naučit, jak předcházet psychickým obtížím. Pokud již nastaly, učí ho, jak je nejlépe zvládat.

Přínos psychohygieny spočívá

- *v prevenci somatických a psychických nemocí;*
- *v dobré pracovní výkonnosti - vyrovnaný člověk se dokáže dobře koncentrovat na práci i odpočinek;*
- *ve fungujících sociálních vztazích - člověk, který je duševně zdravý, kladně působí na své okolí;*
- *v subjektivní spokojenosti - vyrovnaný člověk neprožívá citová vypětí.*

(www.encyklopedie.cz)

Duševní hygiena je interdisciplinárním oborem, v jehož rámci jsou v současné době rozvíjeny poznatky související se zdravým životním stylem člověka. Na jedné straně jsou zde v popředí pozornosti otázky prevence, na druhé straně se však jako efektivnější ukazují snahy neustále rostoucího počtu autorů o cílevědomou koncepci života a o nalezení zdravého a efektivního životního stylu. (Bedrnová)

Prevence – zahrnuje především oblast životosprávy a vhodného režimu, přiměřeně zastoupených pracovních a odpočinkových aktivit, stejně jako respektování základních principů hospodaření s časem. V některých případech se přidává tzv. profilaxe, která je interpretována jako využití některých konkrétních specifických způsobů, jež umožňují v organismu člověka i v jeho psychice navodit odpočinek a relaxaci.(Bedrnová)

Důraz na hledání efektivní životní cesty pak zahrnuje cílevědomé zaměření na vztah člověka ke všem formám činností a sociálního styku, které realizuje a které s jeho životem těsně souvisí. Dále pak na hledání takového životního programu, jež by člověku umožnil co nejlépe rozvinout svůj fyzický a psychický potenciál. V této souvislosti jde jednak o otázky životního stylu, ale i smyslu individuálního života. (Bedrnová)

7.2. Životospráva

Pokud jde o životosprávu, je to u každého jedince zcela individuální záležitost. Vychází totiž nejen z celkového způsobu života, ale také ze zvyků a návyků, které si člověk přináší z rodiny a okolí.

Za základní věc musíme považovat u každého člověka především rytmus spánku a bdění, rytmus metabolismu, rytmus práce a odpočinku.

Charakter činností manažerů a také ředitelek mateřských škol mnohdy jejich fyziologické a psychické rytmy narušují.

Jedním z „narušitelů“ je i dobře známý workoholismus nebo syndrom vyhoření.

Další příčinou narušení rytmu může být i neschopnost dobře si zorganizovat vlastní život a dodržovat správnou životosprávu.

7.3. Orientační pravidla správné životosprávy:

Pokud se celkově budeme zaměřovat na zdravý životní styl se všemi částmi, budeme se cítit dobře po stránce fyzické i psychické. Budeme odolnější ve

stresových situacích, budeme mít více pozitivní energie, pružněji a s nadhledem budeme řešit situace, kterými nás naše náročná práce zatěžuje.

Pravidlo 1. Stanovit si zásadní i konkrétní životní cíle

Cíl – je to, co jsme si předsevzali a toto předsevzetí se snažíme uskutečnit. Pokud to není uskutečňováno, je to jen představa nebo plán (jednou bych chtěl vlastnit továrnu, chtěla bych být modelkou,...).

Pro stanovení cíle si lze položit otázky typu:

- Kam chci?
- Čeho chci dosáhnout?
- V čem se chci rozvinout?
- Co mě baví?
- Co chci změnit?
- Jak rychle?
- V jakém časovém úseku?
- Jaké cíle budou dílčí?
- Co musím udělat, abych toho cíle dosáhl?

Čím konkrétněji bude cíl formulován, tím jasněji nám bude ukazovat cestu našeho dalšího rozvoje osobního, kariérního, společenského,...

Je nutné si ujasnit, zda-li je námi daný cíl profesní, nebo osobní.

Cíle nikdy nedosáhneme samostatně. Protože žijeme ve společnosti rodiny, kolektivu spolupracovníků, jsme profesně nadřizení či podřizení, musíme brát v potaz názory a cíle i svého okolí. Názor manžela na to, že chci studovat při zaměstnání, znát názor šéfa na to, že bych chtěl změnit strukturu a zaměření podniku,...

Pravidlo 2. Musím o dodržení cílů usilovat a měl bych při tom správně odhadnout své síly

Základní otázkou je ujasnit si, kde a v jaké situaci se nacházím.

Bilance radostí a strastí (jde především o emoce):

- co mi ta daná činnost přináší: co mě těší, co mi dělá radost, co mě motivuje,.....;
- na straně druhé: co mě štve, mrzí, nebaví, nejde, co odkládám,

Co jsem doposud pro mou věc vykonal ?

- Jde o to, aby si člověk vybral daný časový úsek – týden, měsíc, rok (záleží na typu plánování);
- úspěšné akce, dokončené akce, co jsem si předsevzal, neplánované úspěchy,....;
- nedokončená práce, neúspěšné akce, co se minulo cílem,... .

Mé silné a slabé stránky:

- co umím opravdu dobře, v čem jsem opravdu dobrý,....;
- co mi vůbec nejde, kde mám velké rezervy, co mě ohrožuje,... .

Zaměřujeme se na jednotlivé úkoly a je nutné, abychom se orientovali na aktivity, které nás vedou k cíli, které jsme si předsevzali. Záleží pouze na nás, jak svou energii, čas a snažení usměrníme, abychom svého cíle dosáhli.

Pravidlo 3. Každou práci bych měl kompenzovat vhodným odpočinkem

Za nejlepší způsob odpočinku je považován odpočinek aktivní, kdy člověk dělá jinou činnost, než která je náplní jeho práce. Na odpočinek a jiné aktivity by se člověk měl těšit. Pro člověka duševně pracujícího jsou to

třeba: práce na zahrádce, jízda na kole, vyšívání, sportovní aktivity či jakákoli jiná činnost.

Pravidlo 4. Každý by měl věnovat dostatek času spánku

Spánek bývá nejlepší a neúčinnější formou relaxace. Každý člověk má jinou potřebu spánku. V průměru je vhodné pro dospělého jedince spát 6 hodin denně a pokud možno s pravidelnou dobou usínání. Lidé mají různou potřebu spánku. Spánkem organismus načerpává nejvíce sil a lidová moudrost říká: „Spánek léčí“.

Poruchy spánku (poruchy usínání, poruchy průběhu spánku, příliš brzké probuzení, příliš lehký spánek) jsou ve většině případů důsledkem stresorů.

Nejúčinnějším prostředkem na odstranění poruch spánku je uplatňování správné strategie odbourávání a zvládnutí stresu.

Pravidlo 5. Najít vhodný způsob stravování

Správnými stravovacími návyky můžeme předcházet zdravotním potížím typu – cukrovka, obezita, infarkt, hypertenze, různé typy rakoviny, osteoporóza, ...

Stravy se týká nejen to, co jíme, ale také to, co pijeme. O nadměrném požívání alkoholu je informací všude kolem nás hodně a není těžké se v nich orientovat.

Principy pro správné stravování :

- klid při jídle, udělat si dostatek času na příjem potravy;
- pravidelnost v jídle – 5x denně;
- nepřejídat se;

- alespoň 1x denně teplé jídlo;
- převaha bílkovin ve stravě;
- dávat přednost potravinám produkovaným ekologicky a zpracovaným šetrným způsobem;
- dostatek tekutin.

Pravidlo 6. Pohybovat se na čerstvém vzduchu a provozovat pohybové aktivity

Obě aktivity kompenzují sedavý způsob zaměstnání. Některé ředitelky mateřských škol upřednostňují formu relaxace fyzicky náročnější.

Tyto aktivity posilují činnost srdce a oběhový systém, zvyšují odolnost organismu vůči zátěži, posilují imunitní systém, prohlubují dýchání, regulují krevní tlak, způsobují pokles hladiny cholesterolu a v neposlední řadě umožňují redukci váhy.

„Pohyb a klid, pasivita a aktivita jsou jako nádech a výdech, jako příliv a odliv, jako den a noc. Patří k sobě a určují vyrovnanost a rytmus našeho organismu i průběhu našeho dne.

Jestliže jsme stále pouze v pohybu, brzy se vyčerpáme. Jsme-li neustále v klidu, uzavíráme se aktivnímu životu kolem nás.“ (Hennig)

Odbourání stresu a navození dobrého fyzického pocitu, radosti, odpočinku a načerpání další energie, lze získávat nejen rychlými a silovými sporty, ale především sporty vytrvalostními. Ty vyžadují od organismu stejnoměrný a rytmický pohyb.

Mezi ně patří například tyto činnosti: chůze, běh (jogging), tanec, cyklistika, plavání, veslování a běh na lyžích.

Pro všechny sporty platí

- vybrat si takový sport, který vyhovuje naší tělesné kondici, stavbě, psychice, podmínkám; měl by to být sport, při kterém bude opravdu tělo relaxovat;
- je dobré se tomu danému sportu věnovat podle možností, nejlépe však třikrát až pětikrát týdně alespoň 30 minut;
- dávky zatížení organismu zvyšovat pomalu.

Pravidlo 7. Mít další zájmové aktivity a vedle koníčků věnovat čas i rodině a přátelům

Zájmové aktivity jsou důležité, protože mohou mnohdy významně kompenzovat neúspěchy nebo neshody v zaměstnání. Nutí tělo a mysl přesměřovat zájem a pozornost jinam, než je oblast pracovní.

V rodinném zázemí nacházíme většinou jistotu a bezpečí. Nutí nás orientovat se nejen na sebe, ale i na děti a partnera. V přátelských kruzích se může dobře relaxovat a člověk tak neztrácí přehled o běžném životě a obyčejných lidských radostech i starostech.

7.4.Fáze změn

Jakákoli změna probíhá vždy v určitých fázích. Je zcela lhostejné, zda jde o změnu osobní nebo pracovní.

1.fáze – euforie – vítám nové, především s nadějí, že bude všechno jinak, lepší, kvalitnější,....

2.fáze – deziluze – vždy nejde změnit vše tak, jak bychom si představovali, pátráme, kde jsme udělali chyby, proč to nejde tak jednoduše, opravdu musíme vynaložit více úsilí, než jsme předpokládali, některé souvislosti se nám zdají méně jasné,....

3.fáze - učení – zde vládne znovu více naděje, ujasníme si, že v této fázi jsou nástroje změn zkoušeny, užívány, že to všechno ještě nemusíme zcela bezchybně používat, ale mravenčí pílí a prací lze dosáhnout cíle

4.fáze – výkon – už víme, jak nástroje změn používat, víme, že jsme se naučili něco, co můžeme používat v praxi.

8. Pracovní vytížení ředitelky mateřské školy

8.1.Cíl výzkumu

Při rozhovorech v kruhu kolegyň nad tím, kolik práce a povinností máme na starosti, jak jsme přetížené, jak nám nikdo nepomůže, jak je zodpovědnost na nás samotných a nikdo naše rozhodnutí nechápe, jak jsme unavené, jak práci často nestíháme a jak si ji neseme domů, jak doma přemýšlíme nad pracovními povinnostmi, jak už uvažujeme nad tím, zda nám všechno tohle snažení stojí za to, abychom měly rozvrácené rodiny, doma vlastní děti v podstatě neznají maminku, další smutky nad tím, že na odpočinek nemáme čas a snad ani morální právo, jak nevíme, co by nám ve skutečnosti k odpočinku nejvíc pomohlo a jak dosáhnout správného efektu,..... to vše mě vedlo k tomu, zmapovat si, jak na tom opravdu jsme.

8.2.Hypotézy

H 1 – Většina ředitelek mateřských škol ví jak plánovat svůj pracovní čas.

H 2 – Ředitelky mateřských škol umí v dostatečné míře delegovat.

H 3 – Ředitelky mateřských škol potřebují v dostatečné míře relaxovat.

8.3.Metodologie výzkumu

8.3.1. Tvorba empirické sondy

Pro svůj výzkum jsem zvolila metodu dotazníku.

Vypracovala jsem si nejprve asi 50 otázek z různých oblastí řízení: plánování práce, koncepčnosti, efektivity práce, delegování, sociálních vztahů a relaxace.

Na všechny jsem si nejprve odpovídala sama a zjistila jsem, že v některých oblastech mé výsledky hovoří o tom, že u mě samotné to není nejen ideální, ale ani uspokojivé.

Vytvořila jsem následně dotazník, který se skládal ze třiceti otázek a dělen byl do tří částí.

První část obsahovala charakteristiku statistického vzorku – věk respondentek, roky praxe, léta ve vedoucí funkci, typ subjektu, dosažené vzdělání.

Druhá část se skládala z otázek uzavřených. Respondentky měly odpovídat formou použití škály, kterou jsem zvolila v sudém počtu. Musely se rozhodnout, zda jejich odpověď na dané otázky bude více negativní, nebo pozitivní.

Škála, kterou mohly respondentky použít byla šestibodová:

Tabulka č. 1

1.	2.	3.	4.	5.	6.
nikdy	většinou ne	zřídka	občas	většinou ano	vždy

Ve třetí části dotazníku byly otázky otevřené. Respondentky měly odpovídat jak chtěly. Mohly napsat odpověď jak dlouhou chtěly. O obsahu odpovědi rozhodovaly samotné.

Dotazník s průvodními dopisy pro ředitelky a vedoucí učitelky je uveden jako příloha č.1a,b.

8.3.2. Zadávání dotazníků

Po vypracování formální stránky dotazníku jsem přistoupila k zadávání respondentkám. Tato činnost je dle mého názoru založena na vztahu zadavatele dotazníku a na respondentovi.

Neměla jsem zájem mapovat situaci pouze v oblasti ve které žiji. Tento problém cítí jistě i ředitelky v jiných krajích, v jiných městech, s jinými podmínkami společenskými, finančními, demografickými, každá také máme jinou spolupráci s obcí, rodiči, kolektivem spolupracovníků, zvyky,.....

V první fázi zadávání dotazníku jsem využila kolegyň v ročníku, které jsou ředitelkami a vedoucími učitelkami. Osobně jsem je požádala o vyplnění s vysvětlením, k jakému účelu a hlavně tématu bych potřebovala dotazník využít. K tomuto ústnímu požádání jsem ještě ke každému tiskopisu přidala i průvodní dopis.

Dotazník byl anonymní.

Zadala jsem svým spolužačkám takto 4 dotazníky. Vrátilo se mi zpět 100% vyplněných .

Další zadávání dotazníků bylo také osobním způsobem. K tomu jsem využila schůzky vedoucích učitelek v Jihlavě, kde je sloučeno 15 mat.škol do jednoho právního celku.

Způsob vysvětlení byl stejný, jako u předchozí skupiny respondentek..

Zadala jsem 15 dotazníků, vrátilo se mi 12 vyplněných , tj. 80% .

Jako další způsob zadávání dotazníku jsem zvolila telefonickou dohodu. Požádala jsem ředitelky a vedoucí učitelky, se kterými se osobně znám a nepůsobí v mém blízkém okolí, o vyplnění. Dohodla jsem se s nimi, že jim ho zašlu elektronickou poštou a ony tak udělají po vyplnění také.

Zadala jsem 9 dotazníků a vrátilo se mi jich 7 vyplněných – tj. 78 %.

Ostatní dotazníky jsem zasílala elektronickou poštou s průvodním dopisem do mateřských škol, které jsou v našem kraji. Ke zjištění elektronických adres jsem využila internetu (www.stránek), známých kolegyně (které mi doporučily další adresy) a adresáře, které používají zásilkové služby, kraj,...(adresy přicházejí s nabídkou nebo pozvánkou, jindy s informacemi z KÚ). Odeslala jsem jich takto 114.

Vyplněných dotazníků přišlo zpět 24, tj. 27 %.

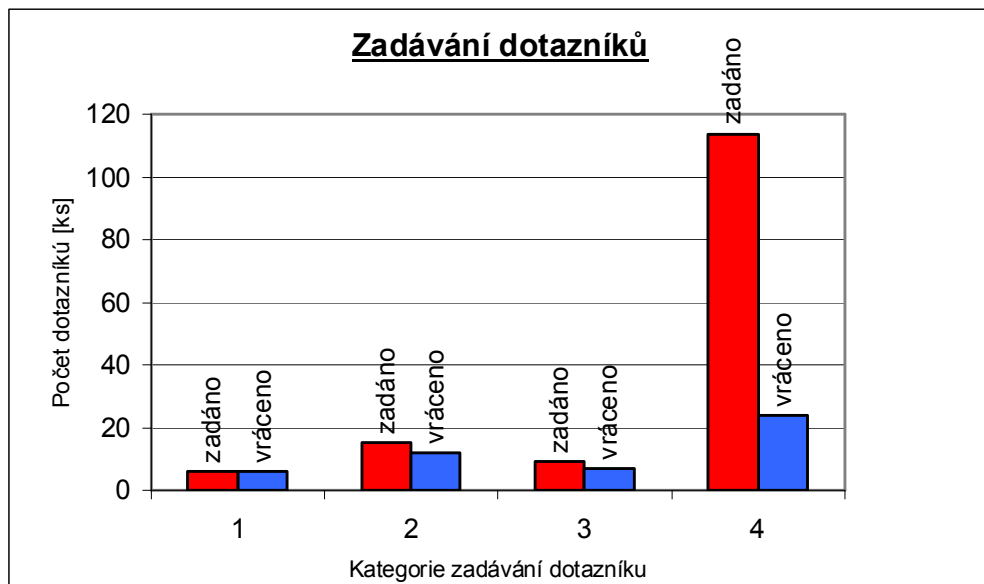
Pravdou je, že jsem obdržela ještě dalších 6 dotazníků, které ředitelky vyplnily, bohužel přílohu neuložily; odeslaly mi ji zpět, ale mě přišla nevyplněná.

Nechtěně jsem tak došla k otázce, která je vhodná pro další zamyšlení – umí všichni vedoucí pracovníci opravdu dobře pracovat s PC? Tuto skutečnost ale nyní nehodlám zjišťovat.

Celkem jsem zadala 144 dotazníků. Ke své práci jsem použila 47 zodpovězených., tj. 32,6 % .

Z tohoto vyplývá: **Osobní jednání je v tomto ohledu efektivnější.**

Graf č. 1



vysvětlivky: 1 – spolužačky v ročníku

2 – kolegyně v Jihlavě

3 – telefonická dohoda

4 – anonymní pošta

8.4. Charakteristika statistického vzorku

8.4.1. Věk respondentek

Pro zmapování, jaký je věkový průměr ředitelek, které odpovídaly na dotazník, sloužila jedna z prvních otázek .

Věk, který odpovídající uváděly se pohyboval v rozmezí od 36 po 57 let.

Průměrný věk odpovídajících je 47 let.

Myslím si, že věk je v dnešní době důležité kritérium.

Kdokoli z lidí v tomto věku by mohl polemizovat, zda se cítí opravdu produktivní. Každý jedinec má míru produktivity jinak nastavenou. Někdo má hřejivý pocit i z malého množství odvedené práce. Jiný člověk by stejnou míru činností považoval za selhání své pracovní výkonnosti.

Jde vlastně o problém, kterého se dotýká má bakalářská práce – umění práci plánovat, realizovat a nezapomínat relaxovat. V neposlední řadě je velmi nutné dodržování zdravého životního stylu.

Viděla bych rozdíl v postoji k otázkám managementu u ředitelky, která je ještě mladá a nezkušená, na rozdíl od ředitelky, která má již nějaký styl práce daný, odzkoušený, tzv. „zajetý“. Má za sebou již více zkušeností, jedná na základě životních výher i proher. Každá z nich má nastaveny jinak životní postoje a hodnoty.

8.4.2. Roky pedagogické praxe respondentek

Další otázkou je, kolik let pedagogické praxe ředitelky mají.

Průměrná délka pedagogické praxe ředitelek je 26,5 roku.

Je to doba, která ve většině případů koresponduje s věkem dotazovaných.

Příklad: věku 56 let odpovídá 36 let praxe. Podle mého názoru je to zapříčiněno tím, že u nás dříve nebylo zvykem měnit profesi. Pouze v jednom případě je vidět, že respondentka má pedagogické praxe méně.

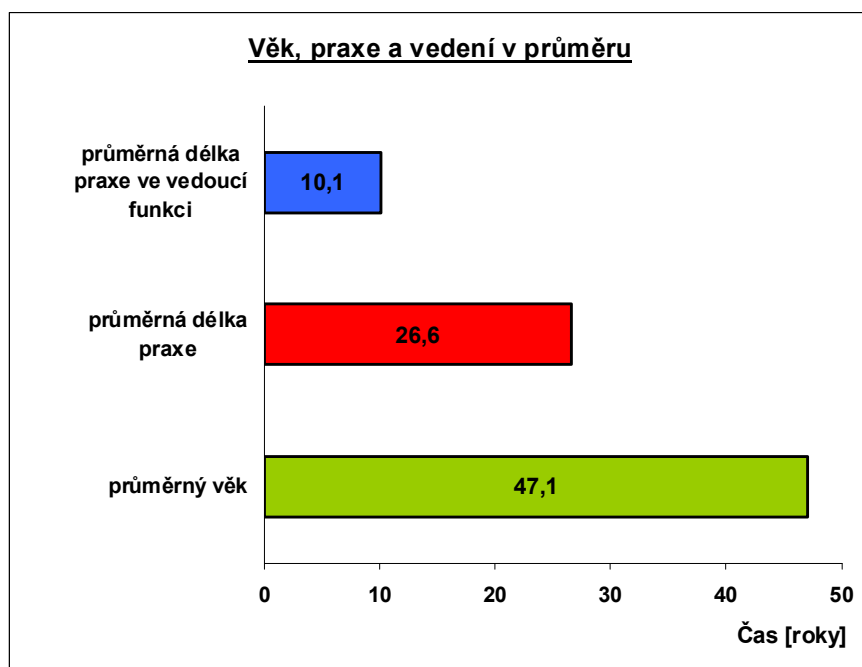
Důvodů může být několik, ale nabízí se jedna logická - byla zaměstnána určitou dobu mimo školství.

8.4.3. Roky ve vedoucí funkci

Na další otázku, která se zabývala léty ve vedoucí funkci, dotazované uváděly od 2 let do 30 let.

Průměrná doba ve vedoucí funkci je 10,1 roků.

Graf č. 2



8.4.4. Dosažené vzdělání ředitelky mateřských škol

Neméně důležité je vzdělání ředitelky mateřských škol.

Svou kvalifikaci samozřejmě všechny ředitelky a vedoucí učitelky splnily odborným středoškolským vzděláním. Vysokoškolské vzdělání si doplnilo 9 ředitelky.

Vysokoškolské vzdělání má 19 % respondentek.

8.4.5. Praxe ve vedoucí funkci před právní subjektivitou

Práce ředitelky mateřské školy se s nástupem právní subjektivity značně změnila. Dříve nebyla právně odpovědná například za:

- pracovně právní vztahy;
- mzdovou oblast;
- finanční oblast, ...

K těmto záležitostem dávala pouze podklady. Právní odpovědnost měly školské úřady a zřizovatel.

V nynější době je to úplně jiné. Ředitelka školy zodpovídá za všechno. Předpokládám tedy, že ředitelky, které měly praxi ve vedoucí funkci už v době, kdy právní subjektivita nebyla povinná, měly jistou výhodu. Alespoň ve zkušenostech a obecném přehledu, který pro svou práci v té době potřebovaly.

Z dotazníku je zřejmé, že 29 dotázaných bylo ve vedoucí funkci již před právní subjektivitou, tj. 59 % .

8.4.6. Postavení školy jako právního subjektu

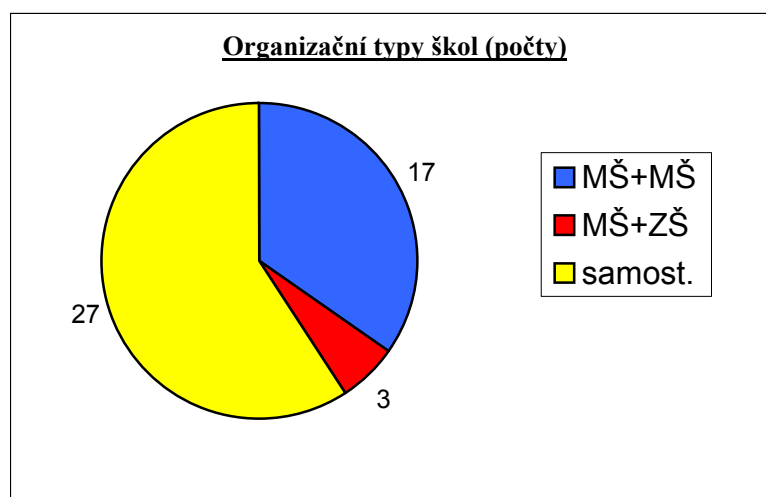
Jedním z faktorů náplně práce, kompetencí a zodpovědnosti je to, zda ředitelka mateřské školy je ředitelkou samostatné mateřské školy nebo

právního subjektu složeného z více organizací – sloučením několika mateřských škol.

Na dotazník odpovídaly nejen ředitelky, ale také vedoucí učitelky. Ty mají obecně stejné kompetence jako ředitelky, pouze právní odpovědnost neleží na nich, nýbrž na ředitelce školy.

Obdobná situace nastává u vedoucích učitelek, kde je mateřská škola součástí základní školy.

Graf č. 3



Z dotazníku vyplývá, že:

- samostatnou organizací je 27 škol - tj. 57 %
- součástí spojené organizace je 20 škol – tj. 43 %

Dále se spojené organizace dělí na:

- MŠ spojené s jinými MŠ, jejich počet je 17
- MŠ sloučené se ZŠ, byly zastoupeny v počtu 3

8.5. Celkové závěry z 1. části dotazníku

Průměrný věk	47 let
Průměrná délka pedagogické praxe	26,5 roků
Průměrné doba ve vedoucí funkci	10,1 roků
Vysokoškolské vzdělání ředitelek	19%
samostatnou organizací (27 škol)	57%
součástí spojené organizace (20 škol)	43 %
17 mateřských škol je součástí MŠ+MŠ	85 %
3 mateřské školy jsou součástí základní školy	15 %

9. Oblasti managementu v dotazníku

Druhá část dotazníku byla zadávána otázkami uzavřenými.

Objevovaly se tam otázky, které by se daly zařadit do různých oblastí managementu - plánování, efektivnost, koncepčnost, delegování, sociální vztahy, relaxace.

Pro vyhodnocení jsem nejprve musela převést některé otázky tak, aby všechny byly laděny do stejné roviny. Zvolila jsem rovinu pozitivní.

Například: „**Na nikoho jiného není spolehnutí, všechno bych nejraději udělala sama.**“

Takto položená otázka by v celkovém vyhodnocení dotazníku nedávala pravdivé, validní odpovědi a vyhodnocování by tak bylo zkresleno.

Převedená formulace tedy zněla: „**Spoléhám na ostatní, nedělám vše sama.**“

Škálu odpovědí laděných v pozitivní formě otázek jsem převáděla také.

Takto upravené otázky a hodnocení ve škále jsem zapracovávala podle daných oblastí.

9.1. Oblast plánování, koncepčnosti a efektivnosti

Oblast **plánování**, která je pro manažera velice důležitá a v podstatě stěžejní, byla zastoupena 8 otázkami (otázky číslo: 1, 3, 5, 10, 16, 19, 22,

25). V plánování se má objevit systematicčnost, jasné cíle, připravenost, řád, dodržování plánů.

Oblast **koncepčnosti**, která je charakteristická promýšlením a plánováním strategických a dlouhodobých úkolů a cílů, byla zastoupena 3 otázkami (otázky číslo: 2, 4, 7).

Oblast **efektivnosti** se dotýká umění a nutnosti kvalitního rozhodnutí pro další plánování tak, aby se dosáhlo vytyčeného cíle. Tato oblast byla zastoupena 4 otázkami (otázky číslo: 13, 15, 17, 21).

Vzhledem k tomu, že všechny tyto oblasti spolu úzce souvisí, vyhodnocovala jsem je společně.

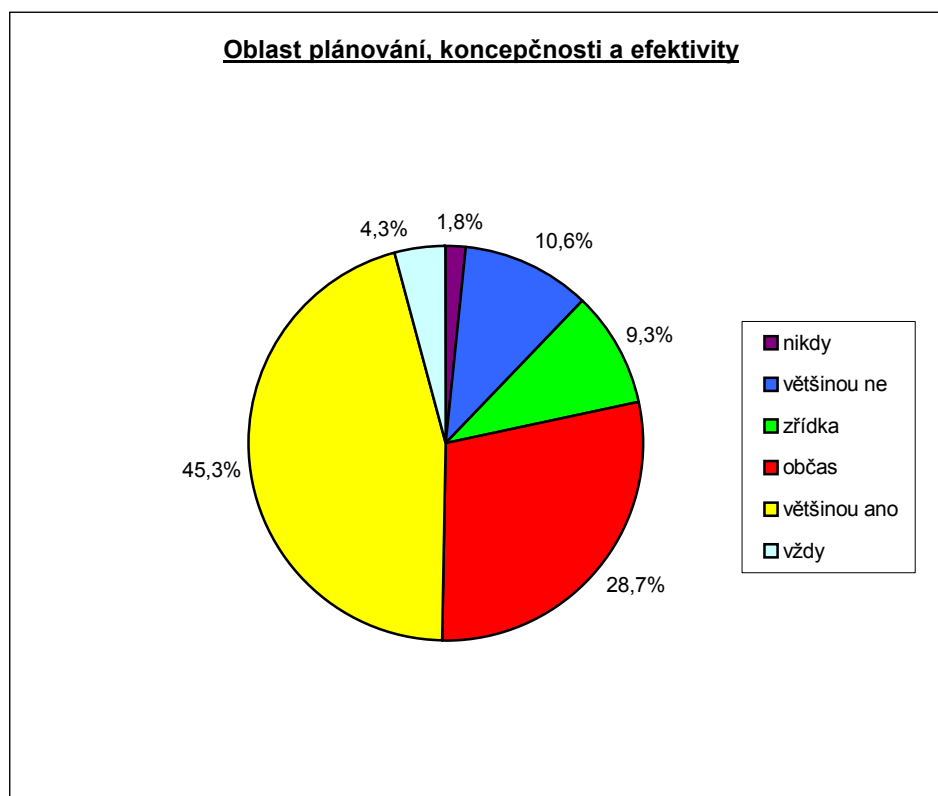
Tabulka č. 2

	nikdy	většinou ne	Zřídka	občas	většinou ano	vždy
Otázka	1	2	3	4	5	6
1	2	7	6	12	20	0
2	4	14	8	11	9	1
3	0	4	3	18	21	1
4	0	0	3	15	26	3
5	0	6	5	7	27	2
7	0	2	1	8	33	3
10	0	7	6	25	9	0
13	0	0	2	14	30	1
15	0	0	1	1	34	11
16	0	0	1	8	34	4
17	1	6	6	19	14	1
19	1	15	9	22	0	0
21	4	13	15	9	6	0
22	0	9	8	29	1	0
25	3	19	10	13	2	0
Celkové hodnocení	7	42	37	114	180	17
Procentuelní vyjádření	1,8%	10,6%	9,3%	28,7%	45,3%	4,3%

Na všechny otázky v této oblasti odpovědělo všech 47 respondentek.

Jak uvádí tabulka, jsou většinou zodpovězeny spíše v pozitivní části škály (78,3 %). Odpověď „nikdy“ je zde prezentována necelými 2 % a má dokonce v mnoha případech nulový počet odpovědí. Odpověď „vždy“ je zde prezentována 4,3 %.

Graf č. 4



9.1.1. Výsledky

Pokud budeme předpokládat, že nám odpovědi v pozitivní rovině škály říkají, že je to hodnoceno v této oblasti jako kvalitní a správné (z pohledu manažera), můžeme konstatovat, že ředitelky a vedoucí učitelky mateřských škol ve většině případů svou práci plánují, plán dodržují a mají promyšlenou koncepci své práce. V oblasti efektivnosti jejich práce je situace obdobná.

9.2.Oblast delegování a sociálních vztahů

Oblast **delegování**, je zde zastoupena 3 otázkami (otázka č. 6, 11, 18). Pro ředitelky a vedoucí učitelky má velký význam. Vedení organizace by v dnešní době mělo být chápáno jako spolupráce všech účastníků týmu. Řízení v tomto ohledu by mělo vycházet ze třech základních principů vzdělávací politiky - subsidiarity (rozhodování na nejnižším stupni), participace (podílení se na řízení) a equity (spravedlivosti).

Sociální vztahy - oblast pro vedoucí pracovníky také velice důležitá; není vhodné ji opomíjet. Obzvlášť v oblasti předškolního školství je to důležité. Dobré vztahy, respektující druhého, jsou pro kolektiv žen zásadní. Není třeba sociální vztahy nadřazovat nad zájmy organizace, nad jejich cíle a záměry.

Tato oblast je v zadávaném dotazníku zastoupena 4 otázkami (otázka číslo: 8, 9, 12, 14).

Tabulka č. 3

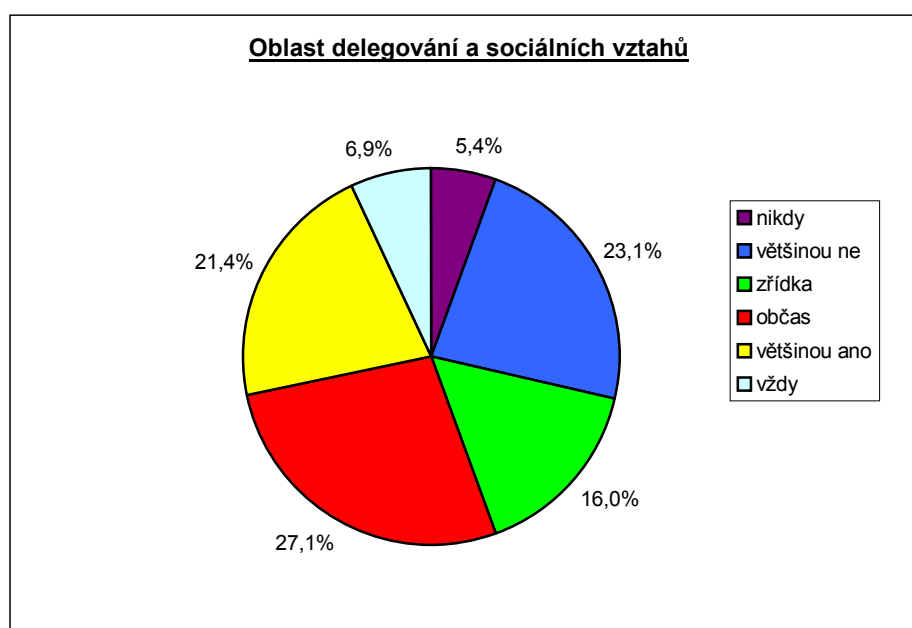
	nikdy	většinou ne	Zřídka	občas	většinou ano	vždy
Otázka	1	2	3	4	5	6
6	1	14	11	18	2	1
8	11	22	4	4	6	0
9	0	8	9	15	14	1
11	2	6	3	19	16	1
12	0	1	0	3	28	15
14	2	14	13	16	2	0
18	2	14	13	16	2	0
Celkové hodnocení	19	81	56	95	75	24
Procentuelní vyjádření	5,4%	23,1%	16,0%	27,1%	21,4%	6,9%

Na všechny otázky odpovědělo všech 47 respondentek.

V této skupině otázek už nejsou výsledky tak jasné a jednotné jako v předešlé oblasti. Procentuelní vyjádření se v jednotlivých škálách rozchází pouze v malé míře a nedosahují tak jasných a přesvědčivých hodnot.

Celkem jsou odpovědi v pozitivní rovině zastoupeny 55,4 % a v celkovém součtu v rovině laděné do negativa ve 44,5 %. Názory jsou rozprostřeny symetricky, krajní meze nevykazují velké odlišnosti („nikdy“ 5,4% - „vždy“ 6,9 %). Přejít v dalších bodech škály je obdobný. Výjimku ukazuje pouze bod 3, který se drží na hodnotě 16%.

Graf č. 5



9.2.1. Výsledky

Na otázky delegování a sociálních vztahů není u ředitelky mateřských škol vyhraněný názor. Předpokládám, že je to dáno tím, že učitelství je profese

pomáhající. Spousta nás, pracovníků ve školství, je sociálně laděna. Tím je jistě i zapříčiněno to, že v některých případech je pro nás dobrý sociální vztah přednější nad naším cílem či záměrem.

Velmi malý rozdíl mezi pozitivní škálou a negativní škálou ukazuje, že pouze polovina ředitelek a vedoucích učitelek umí rozhodnout koho delegovat a jak udržovat sociální vztahy.

Ze zobrazených hodnot je ale patrné, že ředitelky a vedoucí učitelky mateřských škol nevyužívají v dostatečné míře možnost někoho delegovat.

9.3.Oblast relaxace

Tato oblast, která je vlastně pro naši práci stěžejní a zásadní, je zastoupena v této části dotazníku 8 otázkami (otázka číslo: 20, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30).

Relaxace je pro každého jedince zásadní a velice důležitá. Každý z nás má jinou potřebu relaxace, jinou potřebu času na zregenerování sil a v neposlední řadě i způsob odreagování se od běžných starostí a stresových situací.

Je faktem, že většina lidí v dnešní uspěchané době tvrdí, že nemohou relaxovat, jiní tvrdí, že tuto činnost nepotřebují a další, že si tento přepych nemohou dovolit.

Jaké zdravotní dopady, ať na stránku fyzickou nebo duševní, tento fakt má, můžeme najít v kterékoli odborné literatuře.

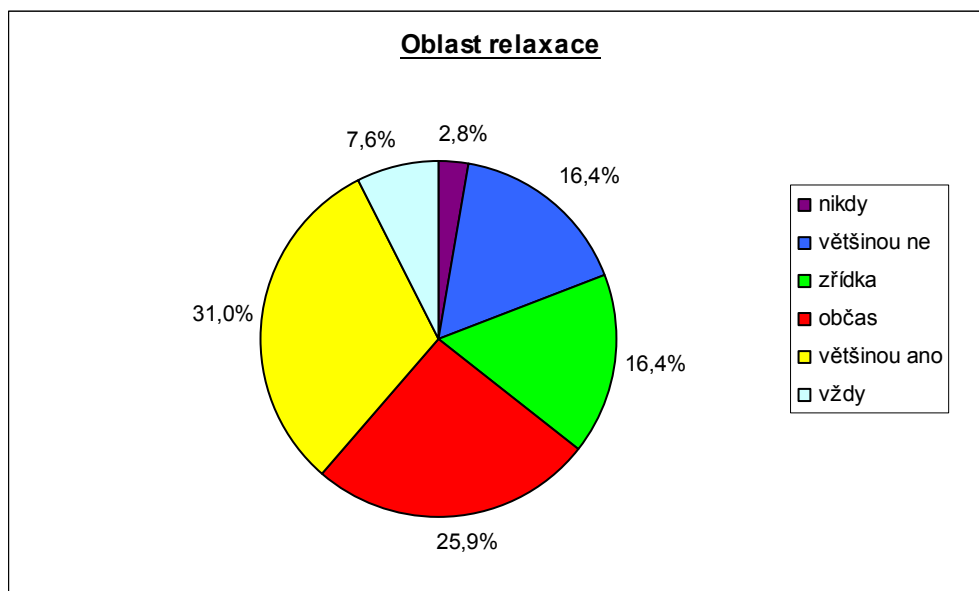
Tabulka č. 4

	nikdy	většinou ne	zřídka	občas	většinou ano	vždy
Otázka	1	2	3	4	5	6
20	1	7	14	13	9	3
23	1	1	1	5	32	7
24	0	4	5	16	21	1
26	3	9	5	19	10	1
27	1	20	10	8	8	0
28	2	10	8	5	21	1
29	2	6	10	25	4	0
30	0	6	9	8	13	11
Celkové hodnocení	11	65	65	103	123	30
Procentuelní vyjádření	2,8%	16,4%	16,4%	25,9%	31,0%	7,6%

Na všechny otázky odpovědělo všech 47 respondentek.

Většina odpovědí se pohybuje v pozitivní škále, tj. 64,5 %. Negativní část škály činí 35,6 %. Celkově pozitivní ladění vyjadřují i krajní meze. „Vždy“ bylo použito téměř třikrát častěji než „nikdy“.

Graf č. 6



9.3.1. Výsledky

Na oblast relaxace není u respondentek vyhraněný názor.

Výsledky z vyhodnocování dotazníku napovídají, že téměř dvě třetiny odpovídajících respondentek (64,5 %) uvádějí nutnost potřeby relaxace. Tento závěr je tvořen také s odkazem na následující kapitolu 10.

9.4.Celkové závěry z 2. části dotazníku

Oblast plánování, koncepčnosti a efektivnosti - otázky jsou většinou zodpovězeny spíše v pozitivní části škály (78,3 %).

Oblast delegování a sociálních vztahů - celkem jsou odpovědi v pozitivní rovině zastoupeny 55,4 % a v celkovém součtu v rovině laděné do negativa ve 44, 5 %.

Oblast relaxace - většina odpovědí se pohybuje v pozitivní škále (64,5 %).

10. Timemanagement a relaxační aktivity

V třetí části dotazníku byly použity otázky otevřené. Ve všech případech na ně respondentky odpovídaly jednoslovně, neužívaly žádná bližší vysvětlení.

10.1. Odpočinek a jeho časové rozvržení

V této části dotazníku jsem při vyhodnocování došla k závěru, že mnou položené otázky nebyly jasně zadány.

Při předvýzkumu, ve kterém by na dotazník mohly odpovídat i osoby, které nejsou nijak spjaty se školstvím, by se jistě ukázalo, že otázky v této části dotazníku by měly být formulovány pro odpovídající jasněji a zřetelněji.

V otázce „*kolik času týdně odpočíváte – v hodinách*“ nebylo zcela jasné, zda mají odpovídající do týdne počítat pouze pracovní část týdne – tedy pětidenní, nebo je myšlen týden celý – tedy sedmidenní.

Dále nebylo jasné, zda do odpočinku mají respondentky počítat i čas spánku. Objevovaly se totiž odpovědi od 5 hodin po 80 hodin.

Je zřejmé, že není možné, aby jedna z dotazovaných respondentek odpočívala pouze 3/4 hodiny každý den (včetně spánku). Druhá respondentka uvádí, že odpočívá 11 hodin denně (vychází 7 hodin spánku a 4 hodiny odpočinku).

To považuji za markantní rozdíl.

Vhodnější formulace zadání by tedy zněla: „*Kolik hodin v pracovní části týdne odpočíváte – v hodinách (uveďte i s dobou spánku)?*“

V zadání „*Jak máte většinou rozvržen čas? (odhadem) práce, rodina, odpočinek*“ se nejasnosti objevovaly opět v čase odpočinku, tj. zda do odpočinku počítat i čas spánku nebo ne. V ostatních údajích (práce, rodina) byly odpovědi pravděpodobné.

Vhodnější formulace by tedy zněla: „*Kolik hodin z aktivní části dne (od 6 do 22 hodin) věnujete práci, rodině, odpočinku ?*“

Na otázku „*Jaké používáte strategie na zvládnutí stresu?*“ se ve většině případů objevovaly odpovědi, které charakterizovaly spíše formy odpočinku.

Zařadila jsem proto tuto otázku na stejnou úroveň jako byla otázka : „*Napište jak odpočíváte, nebo jaké formy odpočinku upřednostňujete.*“

Ačkoli mohou být výsledky - vzhledem k nepřesnému zadání otázky - zkreslené, dovolím si vyhodnotit i otázku, která se zabývá tím, kolik hodin věnují ředitelky a vedoucí učitelky odpočinku týdně.

Podle odpovědí respondentek je zřejmé, že z výpočtu této hodnoty, kdy byl použit aritmetický průměr, ředitelky a vedoucí učitelky uváděly, že průměrně věnují různým formám odpočinku 18,2 hodin, tj. 2,6 hodiny denně při sedmi dnech.

Tabulka č. 5

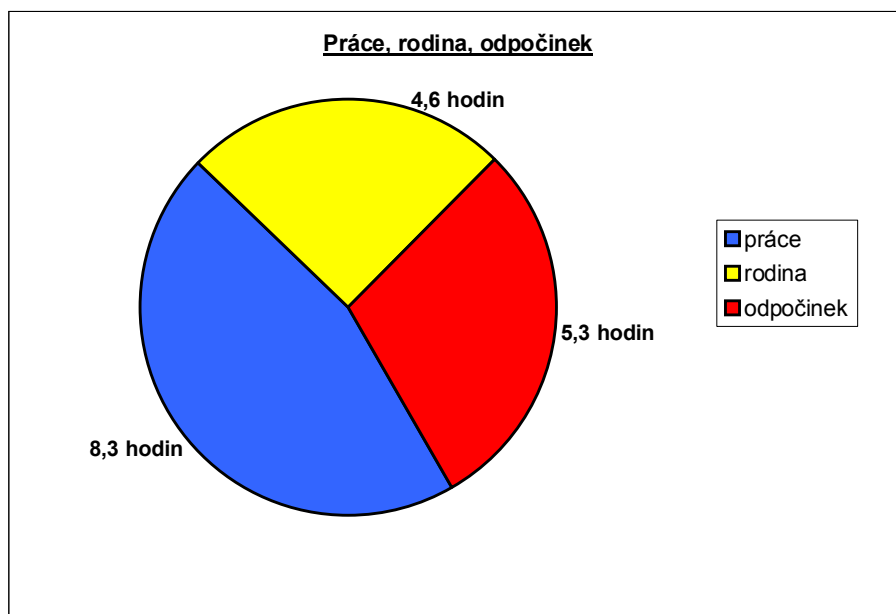
Čas odpočinku v hodinách – týdně:

odpovídajících respondentek	47
celkově hodin	858
průměr	18,3
průměr – týdně	2,6

V porovnání s údaji, které respondentky uváděly v další otázce lze usoudit, že je tento údaj opravdu zkreslený a tudíž bych z něj nemohla vycházet, pokud bych chtěla na tomto údaji stavět další výzkum.

Nejmarkantnější rozdílnost v údajích se týká průměru odpočinku. V odpovědích na otázku „*kolik času týdně odpočíváte – v hodinách*“ vychází průměrně 2,6 hodiny týdně. Tento údaj je v rozporu s následující odpovědí na otázku „*Jak máte většinou rozvržen čas? (odhadem mezi prací, rodinu a odpočinek)*“. Zde vychází průměrně 5,3 hodiny odpočinku denně.

Graf č. 7



Rozvržení času, tak jak je uváděn v dotaznících, je zavádějící pouze v části odpočinek. Jak jsem již jednou uváděla, není zde zcela jasné, zda do

odpočinku některé respondentky počítaly pouze část aktivního dne, nebo celý den, tj. 24 hodin.

Ostatní uváděné hodnoty týkající se rozvržení času mezi prací a rodinou mohou být reálné.

Tyto údaje jsou již pravděpodobnější, nicméně bych je také nepovažovala za validní a k dalšímu výzkumu nevhodné.

10.2. Způsob zvládání stresu a užití forem odpočinku.

Posledním údajem, který bude vyhodnocen, je spojení dvou otázek dotazníku dohromady. Otázky zněly:

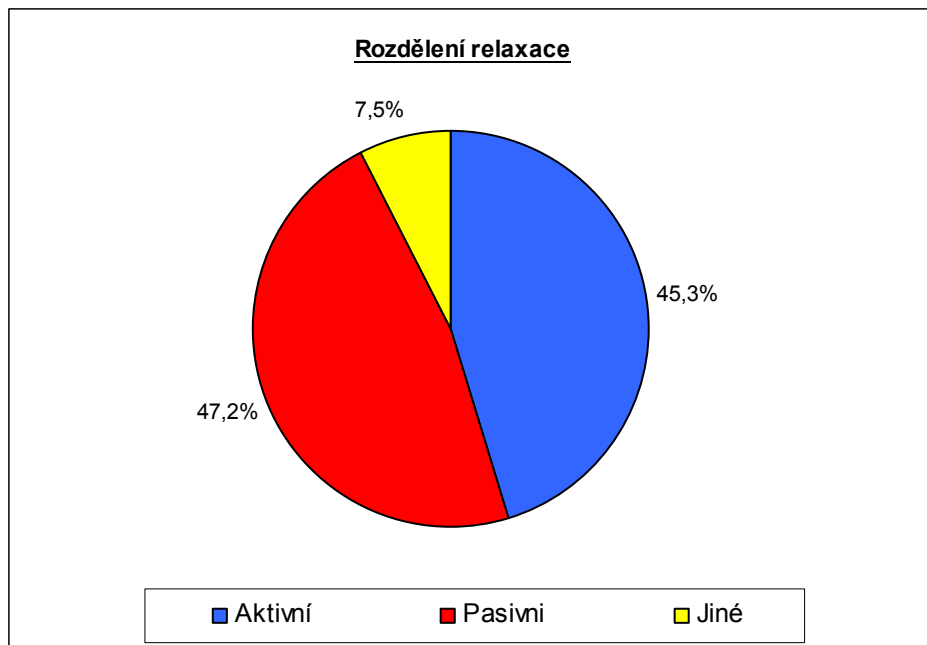
- *Napište jak odpočíváte, nebo jaké formy odpočinku upřednostňujete?*
- *Napište jaké používáte strategie na zvládání stresu?*

Tyto dvě otázky jsem pro vyhodnocování sloučila. Důvod byl ten, že ředitelky a vedoucí učitelky ve většině případů uváděly v odpovědích tytéž údaje.

V této části se objevovaly odpovědi, které hovořily o tom, že ředitelky a vedoucí učitelky mateřských škol užívají odpočinkové činnosti aktivního rázu (96 aktivit – 45,3 %) i pasivního rázu (100 aktivit – 47,2 %). Některé uváděné aktivity byly zařazeny do skupiny „jiné“ (16 aktivit – 7,5 %).

Jednotlivé respondetky uváděly ve volných odpovědích i více druhů aktivit.

Graf č. 8



10.2.1. Aktivní relaxace

Z celkově uváděných činností a forem odpočinku zaujímala aktivní relaxace 45,3 % .

Do skupiny aktivní relaxace **Koníčky** byly zařazeny aktivity typu: chalupa, chata, koníčky, ruční práce, rybaření, vaření, zahrada.

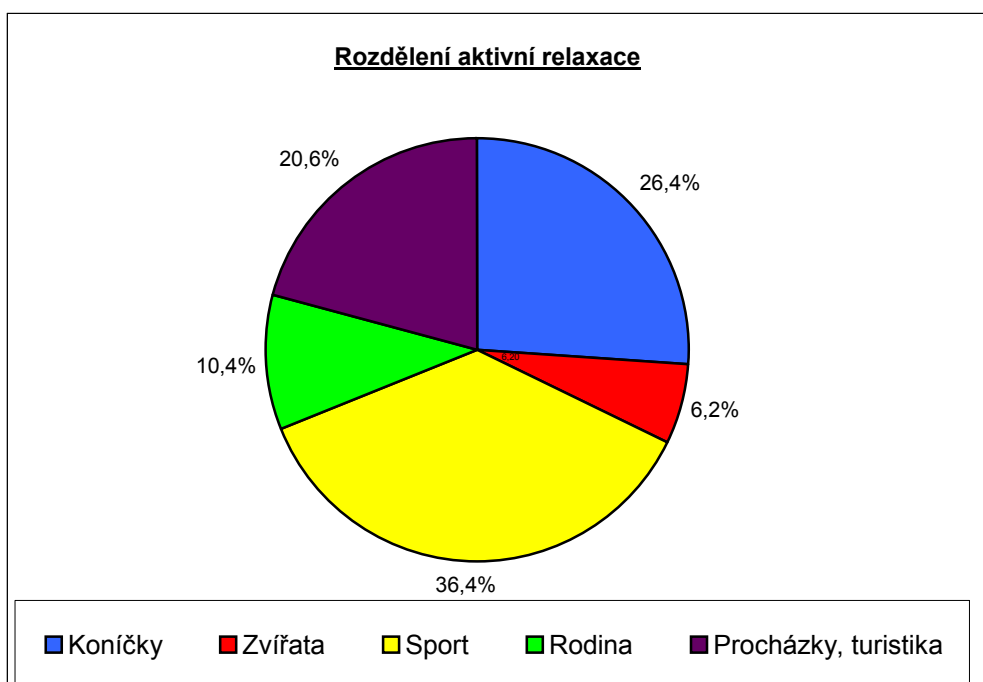
Do skupiny **Zvířata** byly zařazeny odpovědi, které byly vyjádřeny jedním slovem – pes. Jiná zvířata uvedena v odpovědích nebyla.

Do další skupiny **Sport** byly zařazeny odpovědi, které měly uvedeno sport. Jiné specifikované odpovědi uvedeny nebyly.

Do další skupiny **Rodina** byly zařazeny odpovědi : děti, partner, syn, rodina, vnoučata.

Poslední skupinou, zařazenou do aktivní formy odpočinku byla skupina **Procházky, turistika**. Ta uváděla pouze procházky.

Graf č. 9



10.2.2. Pasivní relaxace

Z celkově uváděných činností a forem odpočinku zaujímala pasivní relaxace 47,2 % .

Do pasivních aktivit můžeme zařadit činnosti **Duševní relaxace**. Do této skupiny respondentky uváděly : studium, čtení, angličtina, PC, sudoku.

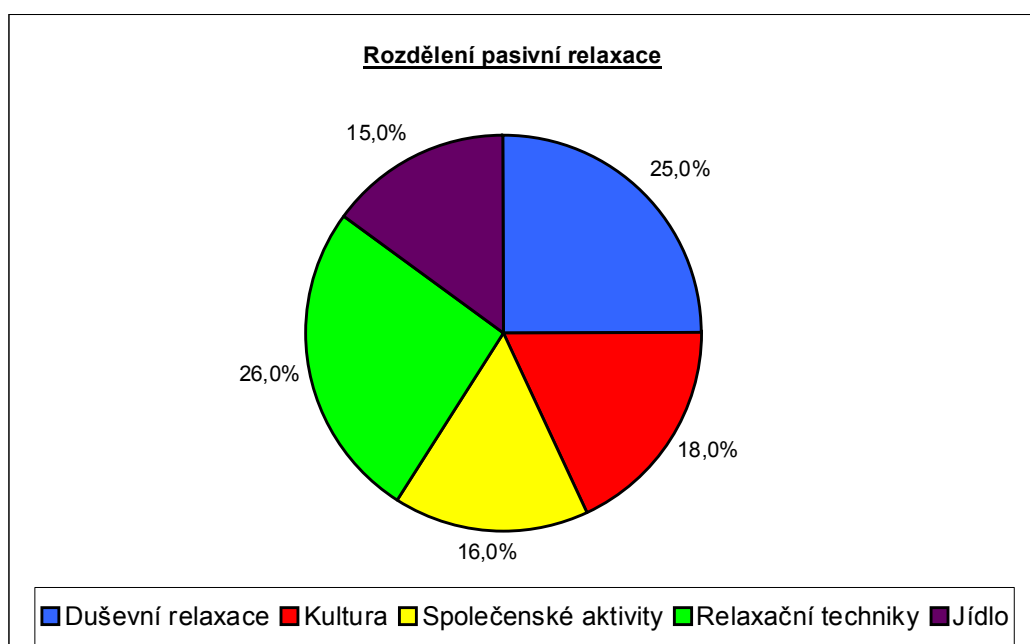
Do skupiny **Kultura** byly zařazeny činnosti: kultura, pohádky, umění, film, hudba, zpěv, televize.

Do další skupiny **Společenské aktivity** byly zařazovány činnosti, které se týkají společenských událostí. Například: posezení s přáteli, přátelé, posezení při svíčkách, restaurace, rozhovor, společnost, přátelské popovídání, nákupy pro radost.

Do skupiny **Relaxační aktivity** byly zařazovány : akupunktura, dýchací cvičení, hluboké dýchání, jóga, masáže, kosmetika, relaxace, relaxační poloha, relaxační hudba, teplá vana, místo bez lidí, spánek, ticho, umět vypnout, „nicnedělání“, lenošení.

Do poslední skupiny **Jídlo** byly zařazeny: jídlo, čokoláda, alkohol, káva.

Graf č. 10



10.2.3. Jiné techniky a způsoby relaxace

Z celkově uváděných činností a forem odpočinku zaujímala relaxace typu „**Jiné**“ 7,5 % .

V odpovědích se objevovaly také činnosti, které nebylo možné zařadit do výše uvedených skupin.

V této skupině se objevily aktivity typu: neodkládat problémy, nímání se v detailech a udržování stresu, optimismus, sex, stanovení priorit, „vyvztekání se“, boj s časem, pláč, předcházení situacím, předcházení stresovým situacím, konstruktivnost, nemám stres, čerstvý vzduch, uvědomování si ceny zdraví.

10.3. Celkové závěry z 3. části dotazníku

Rozvržení dne respondentek je v průměru rozdělen na část :

- | | |
|-------------------------|-----------------|
| - pracovní | 8,3 hodin denně |
| - péče o rodinu | 4,6 hodin denně |
| - odpočinek či relaxace | 5,3 hodin denně |

Z celkově uváděných činností a forem odpočinku, zaujímala aktivní relaxace 45,3 % .

Z celkově uváděných činností a forem odpočinku, zaujímala pasivní relaxace 47,2 % .

Z celkově uváděných činností a forem odpočinku, zaujímala relaxace typu jiné 7,5 % .

11. Návrh relaxačního programu

Vzhledem ke zjištěným závěrům, které vyplynuly z vyhodnocování dotazníku, na který odpovídaly ředitelky a vedoucí učitelky mateřských škol, bych chtěla zpracovat malý relaxační program, který by mohl být chápán pouze jako „první pomoc“ nebo jako prevence vzniku některých dalších potíží.

Řekněme, že jde pouze o návrh relaxace nebo relaxačních technik, se kterými by v některých chvílích mohly ředitelky mateřských škol pracovat, aby se po vyčerpávajícím dni cítily lépe. Mohou tím předcházet stresovým situacím, které jejich tělo i duše v některých chvílích prožívá.

V neposlední řadě relaxaci považuji za důležitou také jako žena - pro pocit dušení pohody, klidu, vyrovnanosti, krásy a pro pozitivní životní elán. Pouze takové ženy se líbí svému okolí, mužům, ale také dětem, o které se denně starají.

Děti si zaslouží mít paní učitelky zdravé, vyrovnané a příjemné.

Je jasné, že pokud by některé z mých kolegyně již měly zdravotní potíže (jakéhokoli rázu), bylo by vhodné svěřit se do rukou odborníků – lékařů nebo psychoterapeutů. Ani snaha sám na sobě pracovat v některých případech nestačí a žádný z relaxačních programů péči odborníků nenahradí.

11.1. Co vlastně pojem relaxace znamená?

Můžeme zjistit, jak je tento pojem vysvětlován . Například:

Pojem relaxace je v běžné mluvě používán ve stejném významu jako pojem odpočinek. Větu: „Bud' v klidu, relaxuj,“ můžete zaslechnout kdekoli mezi lidmi. Relaxace ve smyslu klidu, odpočinku, zapomenutí na běžné starosti je něco výrazně jiného než relaxace, která je fyzickým a duchovním cvičením. Má-li dojít ke konkrétnímu výsledku, který se projeví ve zlepšení zdravotního stavu a celkové fyzické a psychické kondice jednotlivce, musí být prováděna pravidelně. (www.relaxace.cz)

Relaxace je uvolnění, pokles fyzického či psychického napětí, například v důsledku aplikace příslušných technik (relaxační technik). Záměrná relaxace je součástí léčby i konfliktové profylaxe a svými prvky by měla prostupovat celý denní režim jedince (snižování únavy, zvyšování odolnosti proti stresu). V racionálním spojení se základy aktivní psychohygieny tvoří relaxace součást komplexních regeneračních programů, například u sportovců. (www.encyklopedie.seznam.cz)

Relaxace ve fyziologii původně znamenal uvolnění svalových vláken. V dnešní době můžeme relaxaci nazvat cokoliv, co nám pomůže zregenerovat síly, chuť do práce, uvolní naše smysly, uvolní napětí tělesné i duševní. Relaxace je druh koncentrovaného odpočinku.

Odborníci podotýkají, že uvolnění v relaxačním stavu nahrazuje v některých případech až 3 hodiny spánku.

11.2. Způsoby relaxace mohou být různé

- I. Mezi nejčastěji používané zařadíme relaxační techniky, které jsou zaměřeny na práci s tělem. Jsou to různé masáže, akupresura, reflexní terapie, jóga, cvičení a další.
- II. Velmi známé jsou relaxace založené na dechových cvičeních.
- III. Mezi málo využívané lze zařadit relaxačně koncentrační metody (Jakobsonova progresivní relaxace, Schulzův autogenní trénink, meditace,...)
- IV. K často doporučovaným patří relaxačně imaginativní metody.

Každý jedinec si musí uvědomit, že není jedna jediná metoda, která by vždy stejně působila na každého. Je to cesta hledání té správné metody, která nám, jako svébytným osobám, bude vyhovovat, která nás dovede k tomu správnému pocitu z odpočinku, relaxace.

Každému člověku vyhovuje něco jiného. Někdo je aktivnější, jiný je klidnější, další je nakloněn k meditaci.

11.3. Kroky k umění relaxovat

11.3.1. Ujasnění si základních antistresových strategií

Analýza stresorů

- stresory vnější, jako jsou například problémy v zaměstnání, konflikt s jinou osobou, nedostatečné informace od nadřízeného, jisté fyzikální příčiny nepohody, nezdravý způsob života, ... ty lze ve většině případů změnit, odbourat;

- stresory vnitřní, ke kterým patří například negativní myšlení, sebezpetěžování, pocit viny, syndrom pomáhajících (beru vše na svá bedra, za vše jsem zodpovědný), netrpělivost, soupeřivost, orientace na chyby,

Pozitivní myšlení – naladit se na změnu, své cíle formulovat pozitivně, utužovat si povědomí, že vše, co dělám pro sebe musím dělat bez pocitu provinění (je neslušné odpočívat, je nevhodné relaxovat, co si ostatní pomyslí). Pokud už s tímto smýšlením budeme k relaxaci přistupovat, nikdy nedosáhneme kýženého výsledku.

V tomto ohledu je důležité podotknout, že už řecký filozof Epiktétos byl zastáncem názoru, že je nutné rozlišovat mezi událostmi samými na straně jedné a jejich hodnocením na straně druhé.

„Nezneklidňují nás věci samy o sobě, nýbrž naše vnímání těchto věcí.“

(Epiktétos)

Řízení a sebeřízení – rozvržení času, plánování, delegování, týmová spolupráce,.....

Užití relaxačních technik - dechová cvičení, snížení svalového napětí, uvolnění myšlenek, tělesná cvičení, jóga, terapie, arteterapie, taneční terapie, dodržování rituálů,.....

Správná životospráva – pohyb, spánek, výživa, odpočinek.

11.4. Praktická ukázka plánování

11.4.1. Časový snímek

V první fázi by si každá z ředitelky měla zhodnotit a nejlépe si napsat, kolik času věnuje relaxaci. Je to jako s výživovým plánem. Dokud si nebudeme poctivě psát co sníme, nikdy nebudeme vědět, kolik toho doopravdy bylo. Tak je to i s plánem dne. Každá z nás má povinnosti nejen v zaměstnání, ale také doma. Mnohé z nás jsou matkami, manželkami, přítelkyněmi a mohla bych tu vyjmenovat spoustu dalších rolí, které my ženy máme (prádlena, uklízečka,...). Mnohdy na odpočinek - v pravém slova smyslu - nezbývá čas. Ale věřte, že je to jen zdání, výmluva. Kolik času marníme zbytečnými úkony nebo zbytečnými pracemi, které by za nás mohl dělat někdo jiný?

Pro srovnání uvádím denní časový snímek průměrné ředitelky mateřské školy. Po jeho shlédnutí vás možná něco přiměje k tomu, aby jste i vy začali přemýšlet nad tím, jak lépe a efektivněji využívat čas, jak získat více prostoru pro své koníčky, relaxaci a vlastně i pro rodinu.

11.4.2. Denní časový snímek - opakující se činnosti

Tabulka č. 6

čas	Aktivita
5,15 - 6,00	vstávání, hygiena, snídane, příprava snídane a svačiny synovi
6,00 - 6,15	ranní venčení psa
6,15 - 6,30	přeprava do zaměstnání
6,30 - 6,45	převlékání, příprava na práci
6,45 - 9,30	přímá pedagogická činnost
9,30 - 9,45	předávání dětí kolegyni, vysvětlení činností s dětmi
9,45 - 10,15	pošta, odpovědi na poštu
10,15 - 10,45	administrativní činnosti pro školu
11,00 - 11,30	kontrola školy, provozní záležitosti
11,30 - 12,30	oběd s dětmi, přímá pedagogická činnost
12,30 - 13,15	příprava na druhý den na přímou pedagogickou činnost
13,15 - 14,30	Administr. činnosti pro školu, provozní záležitosti - prov.personál
14,30 - 14,45	převlékání, odchod ze školy
14,45 - 15,30	běžný nákup
15,30 - 16,00	příprava jídla pro manžela
16,00 - 17,00	venčení psa s procházkou
17,00 - 17,30	cokolí v domácnosti
17,30 - 19,00	úkoly se synem, pomoc s jeho školními povinnostmi
19,00 - 20,00	příprava večeře, večeře
20,00 - 22,00	studium, televize, návštěvy známých, PC
22,00 - 22,30	hygiena, příprava na spánek
22,30 - 5,15	Spánek

Jak je na tomto snímku vidět, na odpočinek a relaxaci je vyhrazeno poměrně málo času. Pohybuje se v aktivní části dne kolem 3 hodin. To je poměrně málo. Odpočinek je také spánek; ten je fyziologicky potřebný. V tomto snímku je zastoupen 6,45 hodiny.

Další časový snímek bude pro danou osobu jistě příjemnější.

Bude k tomu zapotřebí zamyslet se sama nad sebou. Dohodnout se s kolegyněmi, provozním personálem a rodinou – kdo a jaké povinnosti přebere na sebe.

Například: syn si obstarává svačinu sám, manžel si zajistí stravování jinak, syn dostane více prostoru k samostatnosti v oblasti školních povinností. Matka bude pouze dohlížet.

V zaměstnání deleguje některé úkoly a kompetence na kolegyně a provozní zaměstnance.

Například: provozní záležitosti (zastupování kolegyň - tzv. suplování) bude mít v kompetenci jedna z kolegyň, která projevuje v tomto směru organizační schopnosti. Kolegyně ve třídě převezme děti aktivněji. Záležitosti kontroly školy v oblasti provozní budou provádět učitelky a uklízečky ve třídách, které užívají a mají je na starost. Oblast BOZP bude provádět školník. O daném stavu budou ředitelku informovat.

Tento časový snímek ukazuje, že odpočinek a relaxaci v jakékoli podobě lze najít.

Na relaxaci vychází tentokrát 7 hodin a spánek je zastoupen 7 hodinami.

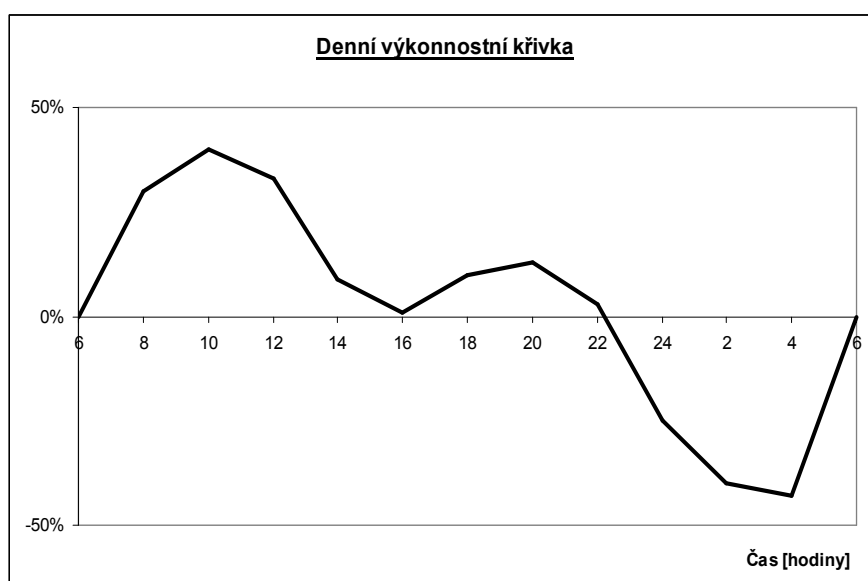
11.4.3. Navrhovaný denní časový snímek

Tabulka č. 7

čas	Aktivita
5,30 - 6,00	vstávání, hygiena, snídanež,
6,00 - 6,15	ranní venčení psa
6,15 - 6,30	přeprava do zaměstnání
6,30 - 6,45	převlékání, příprava na práci
6,45 - 9,30	přímá pedagogická činnost, předání dětí kolegyni
9,30 - 9,45	káva, přestávka v práci
9,45 - 10,15	pošta, odpovědi na poštu
10,15 - 11,30	administrativní činnosti pro školu
11,30 - 12,30	oběd s dětmi, přímá pedagogická činnost
12,30 - 13,15	příprava na druhý den na přímou pedagogickou činnost
13,15 - 14,30	administr. činnosti pro školu, provozní záležitosti - prov.personál
14,30 - 14,45	převlékání, odchod ze školy
14,45 - 15,30	běžný nákup
15,30 - 16,30	venčení psa s procházkou
16,30 - 17,30	cvičení , spinnink, aerobik
17,30 - 18,30	pomoc se škol. povinnostmi syna, cokoli v domácnosti
18,30 - 19,00	příprava večeře, večeře
19,00 - 20,00	oblíbený koníček, relaxace,
20,00 - 22,00	studium, TV, návštěvy známých, PC
22,00 - 22,30	hygiena, příprava na spánek
22,30 - 5,30	Spánek

„Při plánování tohoto časového snímku je také dobré přihlídnout ke křivce biorytmu. Biorytmus lidského organismu způsobuje, že připravenost člověka k výkonům během dne více nebo méně kolísá. Tento fakt souvisí s tím, že fyziologická kapacita organismu není libovolně využitelná, nýbrž opakovaně potřebuje fázi regenerace a klidu. Křivka denní výkonnosti má obvykle dvě

výkonnostní maxima a dvě minima. První výkonnostní maximum nastává obvykle v dopoledních hodinách mezi 9,00 a 11,00. Poté výkonnost klesá k prvnímu výkonnostnímu minimu, které se často označuje jako polední klid nebo únava. Trvá zpravidla od 12,00 do 15,00 hodin. Pozdě odpoledne nastává druhé výkonnostní maximum. To sice nedosahuje nejvyšších dopoledních hodnot, ale podněcuje organismus k duševním výkonům.“
(Hennig)

Graf č.11

Výhodou plánování času a jeho řízení je ve většině případů především snížení napětí, koncentrace na podstatné věci, určité zvýšení výkonnosti, omezení zapomnětlivosti, přehled denních požadavků, podpora sebekontroly, větší systematičnost, naladění se do pozitivna. (Hennig)

12. Praktická ukázka některých relaxačních technik

Relaxačních cvičení je nespočetné množství. Uvádím zde pouze zlomek cviků. Jsou to ty, které mám vyzkoušené sama na sobě.

12.1. Krátká cvičení na „přeladění“

Jsou to aktivity, které jsou zaměřeny na cvičení koordinovaných pohybů. Napomáhají harmonizovat obě hemisféry mozku. Z toho důvodu se redukuje „tunelové vidění“ problému a umožňuje nalézt optimální řešení.

- Dotkněte se pravou rukou nosu a současně levou rukou pravého ucha. Pak naopak – levou rukou nosu a pravou rukou levého ucha. Ruka, která se dotýká ucha, by měla vždy ležet před druhou rukou. Postupně ruce střídáme rychleji a výměny při tom počítáme.
- Asijské prstové cvičení
 - a) Spojte dlaně a soustřeďte se na jejich dotyk;
 - b) Ohněte oba malíčky křížem proti sobě a poté je uvolněte;
 - c) Tento postup opakujte se všemi prsty postupně;
 - d) Celé cvičení zopakujte pětkrát až desetkrát;
 - e) Při cvičení se soustřeďte na vjemy z doteku prstů, když kolem sebe „procházejí“;
 - f) Kromě uvolnění se vám zlepší nálada, nezapomínejte na úsměv;
 - g) Prsty vás mohou začít lehce svědit, ale jde o normální jev doprovázející toto cvičení.

12.2. Rychlá relaxace

Cvičením na rychlou relaxaci jsou například dechová cvičení dynamická. Jsou založena na převedení pozornosti – odklonu pozornosti. Jde o převedení pozornosti na počítání a dech.

➤ Dynamická chůze

- 2 kroky – nádech;
- 1 krok – zadržení dechu;
- 3 kroky – výdech (hlavně delší než nádech);
- 1 krok – zadržení dechu;
- opakování provádíme v časovém úseku od 5 do 20 minut.

➤ Rychlé relaxační cvičení

- sed na pohodlném místě, kde nás nic neruší;
- položíme ruce na stehna a zavřeme oči;
- dlaně pevně přitiskneme na stehna – vyvíjíme silný tlak, abychom v pažích začali cítit napětí a museli zatnout břišní svaly i stehna;
- nádech, zadržení dechu a plné soustředění se na napětí v těle;
- s výdechem povolit a dopřát si krátkou přestávku;
- dýchání je pomalé, soustředíme se na vnímání těla (svaly jsou uvolněné, paže a dlaně jsou více prokrvené a teplejší);
- máme teplé dlaně, cítíme úlevu, uvolnění, jsme naprosto klidní;
- sedí se nám pohodlně, máme uvolněné nohy i záda;

- opět vnímáme teplo v dlaních, které se pomalu rozlívá do celého těla;
- levou rukou opět zatlačíme do stehna a soustředíme se na vznikající napětí;
- po chvíli povolíme a vnímavě sledujeme, jak se tělem rozlívá uvolnění;
- soustředíme se na svou polohu – chodidla se celou plochou dotýkají podlahy, svaly nohou jsou uvolněné, paže a ramena jsou volné;
- cítíme klid, celé tělo je uvolněné a rozlívá se jím teplo;
- pomalu a pravidelně dýcháme, stále jsme klidní a uvolnění;
- pravou dlaní zatlačíme do stehna, chvíli vydržíme a povolíme;
- opět vnímáme teplo a uvolnění;
- celé tělo je uvolněné;
- dýcháme o poznání klidněji a pomaleji;
- v duchu si několikrát opakujeme: jsme klidní a uvolnění;
- pomalu otevřeme oči a v okamžiku, kdy budeme připraveni, protáhneme celé tělo a pomalu vstaneme;

➤ Obdobou tohoto cvičení je kratší varianta:

- sed na židli bez opírání o opěradlo nebo postoj s mírným rozkročením;
- nádech;
- zatnout pěsti;
- zatnout celé tělo, všechny svaly;

- vytrvat určitou dobu;
- uvolnit tělo;
- několikrát opakovat (podle potřeby - 3x až 20x).

12.3. Dechová cvičení s prvky meditace

Tato cvičení se svým tempem a soustředěním se na smysly podobá meditaci.

Meditace – stav mysli v klidu, prohloubená koncentrace.

➤ Dechová cvičení se soustředěním na dech

- sed na jedné třetině židle, nohy uvolněné v poloze lehkého rozkročení, záda rovná, neopírají se o opěradlo;
- zavřené oči a soustředění se na dech;
- nádech pravou nosní dírkou, výdech levou nosní dírkou (můžeme si pomoci tím, že prstem ucpeme jednu nosní díрку);
- každý nádech vnímat jako studenější, výdech teplejší.

Pozorování dechu je znakem meditace. Prohlubuje se dýchání a tak dostáváme více kyslíku do mozku. V neposlední řadě odkládáme pozornost od eventuelního stresoru.

➤ Mít všech 5 pohromadě

- sed na židli bez opírání se o opěradlo;
- ruce v klíně, dát do polohy „mističky“;

- zavřít oči;
- najít dobré těžiště;
- trup a hlava vzpřímená;
- vše se odehrává pomalu a v klidném tempu;
- soustředíme se na smysly:
 - 1) zakotvíme hmat – uvědomovat si a vnímat:
nohy se dotýkají země, stehna se dotýkají židle,
hýždě se dotýkají židle, rty jsou sevřené -
zakotvit;
 - 2) chuť – v ústech – zakotvit;
 - 3) zrak – štěrbina očí – zakotvit;
 - 4) sluch – uvědomit si zvuky – zakotvit;
 - 5) čich – uvědomit si teplotu vzduchu, vůni
v místnosti, nádech, výdech – zakotvit;
 - 6) postupné vrácení se zpět – od bodu 5) po
bod 1);
 - 7) protáhnout tělo (neustále v sedě);
 - 8) přikrýt oči dlaněmi, pomalu otevřít oči.

12.4. Progresivní relaxace – Jacobson

Cílem této metody je ovládnutí svalových skupin. Zakládá se na tom, že si postupně uvědomujeme svalové skupiny, které krátce (na 5 – 7 vteřin) mírně a intenzivně zatížíme. Tímto se svaly unaví a člověk v nich pak cítí tíži a teplo. Dalších 30 – 40 vteřin je necháváme uvolňovat. Postupně pracujeme s každou svalovou skupinou, pozvolna se celé tělo dostává do stavu celkového uvolnění. Napětí můžeme spojit s nádechem, nebo s krátkým zadržením dechu. Uvolňování probíhá s výdechem. Začátečníkům toto cvičení zabere asi 15 minut, pokročilí ho zvládnou rychleji. (Hennig)

12.5. Schultzova metoda autogenního tréninku

Tato metoda patří k těm náročnějším relaxacím, ale zvládne ji každý, kdo chce se svým tělem pracovat. Je založena na koncentraci a uvolnění - to jsou její základní principy.

Koncentrace – soustředění se na určitou činnost, představu, která ovlivňuje organismus.

Uvolnění – relaxace – zklidnění těla, které vyvolá následnou harmonizaci činnosti vnitřních orgánů a současně navodí duševní klid.

K základnímu stupni autogenního tréninku patří:

- ✓ pocit tíhy;
- ✓ pocit tepla;
- ✓ vnímání klidného dechu;
- ✓ vnímání pravidelného tepu srdce;
- ✓ soustředění se na oblast břicha;
- ✓ koncentrace na oblast čela.

- výchozí polohu si zvolíme takovou, která je nám nejvíce pohodlná (sed, stoj, leh);
- uvolnit se, uvědomit si polohu těla, stav svalů;
- uvolnit myšlenky od minulého i budoucího času – vnímat pouze přítomnost;
- cvičení je třeba provádět 3x denně po 5 - 10 minutách;

- ✓ uvedení těla do výchozí polohy;
- ✓ uvolnění;

- ✓ začínáme s vyvoláním pocitu tíhy v naší dominantní ruce – od konečku prstů, dlaně, předloktí, loktu, paže, ramene ;
- ✓ v duchu si říkáme formulku „celá ruka je těžká“;
- ✓ stejný postup volíme i u druhé ruky;
- ✓ po druhé ruce následuje fáze „obě ruce jsou těžké“;
- ✓ postupně přecházíme od dominantní nohy k druhé noze až po „obě nohy jsou těžké“;
- ✓ „celé tělo je těžké“;
- ✓ stejně postupujeme i v nácviku ostatních stupňů (tepla, dechu,...).

12.6. Imaginativní metody

Tyto techniky využívají pozitivní představivost a její sílu. Redukují naše myšlenky a mentální představy, které navozují očekávané změny – fyzické i psychické.

- Relaxace s barevnou vizualizací
 - uvolněný stav těla i mysli;
 - představte si barvu červenou, která s nádechem přechází do;
 - oranžové;
 - žluté;
 - zelené;
 - modré;
 - fialové;
 - fialová barva se ve většině případů u žen promítne do fialky a vy si můžete uvědomit představu přírody, kde si najdete své nejoblíbenější místo, kde je vám příjemně;

- pokuste se zaposlouchat do zvuků přírody (představa);
- následuje návrat k fialce;
- pak k barvě fialové a s výdechem postupně zpět všemi barvami až k červené.

Tyto metody relaxace byly založeny na klidnějších činnostech.

12.7. Důležité prvky vhodných způsobů životosprávy

Správná životospráva patří v dnešní době k neodmyslitelným předpokladům pro zachování zdraví tělesného i fyzického. Nesmíme zapomínat na další oblasti, které se zdravou životosprávou úzce souvisí a k nim patří sport, strava a spánek.

Pokud se celkově budeme zaměřovat na zdravý životní styl, budeme se cítit dobře po stránce fyzické i psychické. Staneme se odolnějšími ve stresových situacích, pocítíme více pozitivní energie, můžeme pružněji a s nadhledem řešit situace, kterými nás naše náročná práce zatěžuje. Péče o zdraví duševní i fyzické je uzavřeným kruhem.

13. Závěr bakalářské práce

Tempo dnešní doby nás všechny provází a nutí se sebevzdělávat, rozvíjet se a pracovat na sobě i v mnoha dalších oblastech. Moderní doba přináší mnoho výhod – můžeme vzít v potaz rychlost komunikace, pohybu, rozvoje vědy v jakékoli oblasti a mnoho dalších kladných záležitostí. Přináší ale také mnoho nevýhod a úskalí. Jedním z nich je stres a stresové situace celkově. Mnoho lidí je ohroženo na zdraví tím, že neumí řídit sebe, svůj čas, své schopnosti, svou energii, neumí žít podle zásad duševního zdraví. V tomto ohledu je nutné na sobě pracovat neustále a systematicky.

Selfmanagement jako pojem je pro mnohé z vedoucích pracovníků zatím pouze okrajovou záležitostí. V minulých dobách se tímto fenoménem moc institucí nezabývalo a také nebyly možnosti, jak se v tomto směru sebevzdělávat.

Bakalářská práce na téma „Selfmanagement ředitelky mateřské školy“ se zabývá obecným pojmem managementu, timemanagementem, sebeřízením, stresem, zásadami duševní hygieny.

V práci jsem si nekladla za cíl podrobně zjistit, jak na tom ředitelky mateřských škol v oblasti selfmanagementu jsou, chtěla jsem pouze zmapovat jejich povědomí o znalostech a umění používat vědomosti v těch oblastech, které jsou pro dobrého vedoucího pracovníka důležité. Každá z nich je svébytná osobnost, na každou je v pracovním i osobním životě kladeno mnoho rozličných povinností. Každá stres a následnou relaxaci organismu prožívá jinak. Jedné stačí chvilka klidu, jiná má potřebu odpočinku delší.

V některých případech jsem od kolegyň dostávala s odpovědí na dotazník komentář s poděkováním za příležitost jej vyplňovat. Donutil je zamyslet se nad tím, jak to vlastně všechno dělají, jak odpočívají, kolik času na to mají, kolik ho jen tak „pustí mezi prsty“.

Na základě výsledků z vyhodnocování dotazníku je zřejmé, že některé hypotézy, které byly na počátku této práce formulovány, přináší alespoň z malé části pozitivní výsledek. To považuji za dobrý signál do budoucnosti.

V bakalářské práci byly vyhodnoceny celkem tři hypotézy, které ukázaly následující výsledky:

H 1 – Většina ředitelek mateřských škol ví jak plánovat svůj pracovní čas.

Tato hypotéza byla potvrzena. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že 78,3 % ředitelek a vedoucích učitelek plánuje své aktivity v pracovním čase.

H 2 – Ředitelky mateřských škol umí v dostatečné míře delegovat.

Hypotéza nebyla ani vyvrácena, ani potvrzena. Procentuelní rozdíl v pozitivní a negativní rovině byl mizivý (10,9 %).

H 3 – Ředitelky mateřských škol potřebují v dostatečné míře relaxovat.

Hypotéza byla potvrzena. Ředitelky většinou potřebují relaxovat. Tento údaj byl v 64,5 % pozitivní. Otázkou nadále zůstává, zda umí zakomponovat do svého plánu dne i dostatek časové rezervy na relaxaci.

V praktické části této práce je navržen program, který mohou využít lidé, kterým není lhostejné jejich fyzické i duševní zdraví. Navržené techniky zvládání stresu jsou pouze pomocné, nejsou schopny řešit stresové situace jako takové. Pro úspěšné využití je vhodné analyzovat faktory stresu a k tomu přizpůsobit relaxační techniky.

Zpracovávání bakalářské práce bylo pro mne velice inspirativní a přínosné. Dalo mi příležitost zamyslet se nad svým osobním i pracovním životem, možnost prostudovat novou literaturu, která se týkala daného tématu. Dozvěděla jsem se zajímavé poznatky o různých relaxačních aktivitách, které jsem sama s úspěchem vyzkoušela.

14. Seznam použité a citované literatury

1. BEČVÁŘOVÁ, E.: Současná mateřská škola a její řízení. Praha, Portál 2003. ISBN 80-7178-537-7
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press 2002. ISBN 80-7261-064-3
3. KOONTZ, H., WEHRICH, H.: Management. Praha, East Publishing 1998. ISBN 80-7219-014-8
4. HENNIG, C., KELLER, G.: Antistresový program pro učitele. Praha, Portál 1996. ISBN 80-7178-093-6
5. VEBER, J. a kol.: Management : základ, prosperita, globalizace. Praha, Management Press 2004.
6. BISHOF, A. BISHOF, K.: Aktivní sebeřízení. Praha, Grada Publishing 2003.
7. HARTL P.: Stručný psychologický slovník. Praha, Portál 2004. ISBN:80-7178-803-1
8. SEMINÁŘ - Antistres a duševní hygiena učitelů – NIDV, 2006.
9. SEMINÁŘ - „Dokážu to? – Úspěšný ředitel. 2002.
10. poznatky z přednášek – Management – 2005 – 2008.
11. www. psychologie.abeceda zdraví.cz – srpen 2007 – ANDERES MARTIN – psychiatr, sekundární lékař Psychiatrické kliniky Všeobecné fakultní nemocnice v Praze
12. www. encyklopedie. seznam.cz – leden 2008.
13. www. relaxace. biz – relaxace – a – odpočinek – leden 2008.
14. www . wikipedia.cz - leden 2008

15. Přílohy

15.1. Příloha 1a - Dopisy

Pro spolužačky a kolegyně ze subjektu:

Dobrý den (ahoj) ,

jmenuji se Miroslava Novotná a studuji Pedagogickou fakultu Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích – obor učitelství mat. škol.

V letošním akademickém roce zpracovávám bakalářskou práci s názvem „Selfmanagement ředitelky mat. školy“. Ke zpracování potřebuji několik údajů, které mi můžete poskytnout pouze Vy.

Obracím se na Vás proto s prosbou o vyplnění mého dotazníku, který bude použit výhradně ke studijním účelům – mé bakalářské práci.

Prosím o zpětné dodání vyplněného dotazníku do schránky mat. školy (MŠ Resslova, Jihlava, nebo - po osobní dohodě - kamkoli).

Děkuji za Vaši ochotu, Váš čas a otevřenost.

Novotná Miroslava

Pro zasílání elektronickou poštou:

Dobrý den, .

jmenuji se Miroslava Novotná a studuji Pedagogickou fakultu Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích – obor učitelství mat. škol.

V letošním akademickém roce zpracovávám bakalářskou práci s názvem „Selfmanagement ředitelky mat. školy“. Ke zpracování potřebuji několik údajů, které mi můžete poskytnout pouze Vy.

Obracím se na Vás proto s prosbou o vyplnění mého dotazníku, který bude použit výhradně ke studijním účelům – mé bakalářské práci.

Prosím o zaslání vyplněného dotazníku elektronickou poštou na adresu: Mirka.pavel@seznam.cz, nejpozději do 10.1.2008.

Děkuji za Vaši ochotu, Váš čas a otevřenost.

Novotná Miroslava

15.2. Příloha 1b – Dotazník

Dotazník pro ředitelky a vedoucí učitelky mat.škol

věk:

roky pedagog.praxe:

roky praxe ve vedoucí funkci:

nejvyšší dosažené vzdělání:

naše MŠ je součástí jiné organizace :

MŠ + ZŠ	MŠ + MŠ		
í subjektivitě:	ano		Ne

pracovala jsem ve funkci ředitelky již v době, kdy nebyla škola v právní subjektivitě:

1.	2.	3.	4.	5.	6.
nikdy	většinou ne	zřídka	občas	většinou ano	vždy

1. každý den mám přesný plán práce, který vždy dodržím
2. nepotřebuji plánovat, beru práci citem
3. většinou dělám několik věcí najednou
4. jsem vždy systematická a vím, jaké úkoly jsou v mé práci prioritní
5. vím, jakou časovou rezervu na každou práci budu potřebovat
6. na nikoho jiného není spolehnutí, všechno bych nejráději udělala sama
7. umím vše dobře zorganizovat
8. požadavky spolupracovníků jsou nicotné
9. upřednostňuji sociální vztahy nad práci
10. jsem celkově unavená a práci nestíhám
11. spoléhám na schopnosti druhých
12. mám ráda týmovou spolupráci
13. během dne se objeví další povinnosti, které vždy přednostně řeším
14. nepřipouštím kompromisy, trvám na svém
15. vyžaduji od druhých pouze kvalitní práci
16. dělám většinou práci, která je kvalitní - na úkor času
17. jsem perfekcionista a hraji si s detaily
18. pokud mou práci dělá někdo druhý, vždy ho do detailu kontroluji
19. klidně práci odložím a nechám být na později
20. upřednostňuji to, že se chci cítit v pohodě
21. většinou si vybírám pouze zajímavé činnosti
22. někdy otálím a nechce se mi některé věci vůbec dělat
23. přemýšlím nad pracovními problémy i ve svém volném čase
24. cítím se většinou na konci týdne unavená a méně výkonná
25. nemám chuť v pondělí nic začínat
26. nosím si práci domů - fyzicky
27. myslím, že si nemohu dovolit odpočívat
28. pravidelně odpočívám
29. nemohu spát
30. nepotřebuji relaxovat

[illegible]

napište jak odpočíváte, nebo jaké formy odpočinku upřednostňujete :

kolik času týdně odpočíváte? - v hodinách

jak máte většinou rozvržen čas?(odhadem) **práce x rodina x**

odpočinek

napište jaké používáte strategie na zvládání stresu?