

# SELFMANAGEMENT UČITELE

---

Evžen ŘEHULKA

## **Souhrn:**

Studie se zabývá aplikací problematiky selfmanagementu, který je rozvíjen především v ekonomickém prostředí, na učitelskou profesi. Selfmanagement chápaný jako sebeřízení, event. sebevýchova, může být zajímavým a originálním východiskem pro studium učitelství. V rámci těchto myšlenek je proveden orientační výzkum učitelek základních škol, kde se ukázalo, že učitelky jsou schopny užitečně využívat hlavních idejí selfmanagementu a uvědomují si cíle v sebevzdělávání i v sebevýchově, a rovněž diference mezi stanovenými cíly a reálnými dovednostmi v této oblasti, přičemž největší úkoly v selfmanagementu nacházejí v oblasti rozvoje osobnosti.

**Klíčová slova:** selfmanagement, učitelky, sebevýchova, sebevzdělávání

## **Problém**

Ke studiu učitelské profese se dá přistoupit z různých hledisek a je možno využít různé výkladové koncepce. V současné době můžeme pozorovat, že se při zkoumání učitele zejména z aspektu profesní přípravy či profesního rozvoje užívá termínu *selfmanagement*, *sebeřízení*, který do této oblasti proniká z teorie a praxe řízení, tedy z ekonomického prostředí. *Selfmanagement* se obvykle chápe jako činnost, která se orientuje na prohlubování schopností člověka vést sebe sama k profesionálnímu úspěchu i k osobnostnímu rozvoji (Pfeifer, Vosoba, 1991). Pro pedagogickou oblast se zde v podstatě rozvíjí myšlenka, že učitel řídí a vede vyučovací proces, a z tohoto hlediska se musí věnovat i sám sobě, svému profesnímu a osobnostnímu rozvoji.

Podíváme-li se šířeji na problematiku managementu, vidíme, že encyklopedie charakterizují management (anglicky *to manage* – řídit, původem z francouzského, *ménagement*) jako „umění řízení, působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládání její činnosti“. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků.

Obvykle se uvádí, že management je proces, vývoj probíhající v neustále se opakujících aktivitách

1. Plánování – volba úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Může být strategické, operativní (taktické) a operační.
2. Organizování přidělování úkolů členům organizace a koordinace jejich činnosti, přidělování a distribuce zdrojů, nezbytných k úspěšnému vykonávání těchto úkolů. Funkce organizování je vyjasnit místo v procesu a přínos jedinců při plnění cílů.

3. Vedení – nejpsychologičtější aktivita; proces ovlivňování a motivování podřízených pracovníků, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí a usměrňování jejich úsilí tak, aby plnili úkoly, jak mají kontrolování sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s danými cíly.

Učebnice zabývající se systémem managementu (např. Vágner, 2006), v něm obsahově nacházejí tři pilíře:

1. osobní management;
2. všeobecný management (systém manažerských nástrojů a metod);
3. vůdcovství.

V souvislosti s tím potom selfmanagement můžeme chápat jako řízení vlastního rozvoje, které je zaměřeno na sebepoznání, osobnostní růst, efektivní práce s lidmi a na péči o vlastní psychické zdraví. V. Smékal (2004) uvádí, že *selfmanagement* je moderní název pro to co, se dříve označovalo termíny sebevýchova, *seberozvoj*, *sebeutváření*, *sebeřízení* atp.

V české personalistice, v oblasti personálního vzdělávání se rozlišuje řízení (managing) a vedení (leading). Rozdíl mezi *řízením* a *vedením* aforisticky charakterizuje J. S. R. Covey (2005) slovy: „Řízení znamená dělat věci dobře a vést znamená dělat dobré věci.“

Při studiu práce učitele nás zajímá především osobní management ve smyslu výroku: „Nelze efektivně řídit (v našem případě vychovávat) druhé lidi, aniž dokážu efektivně řídit (vychovávat) sebe sama.“ V modelu celostního systému managementu charakterizuje I. Vágner (2006) osobní management jako proces sebepoznávání a „řízení“ sebe sama v souladu s přírodními zákony a mentálními principy. Uvedený autor potom proces sebepoznávání vymezuje následujícími otázkami:

- Kdo jsem?
- V čem jsou mé přednosti?
- Jakým způsobem pracuji?
- Jakým způsobem se učím?
- Kam patřím?
- Co je nebo může být mým přínosem?
- Jak jsem schopen spolupracovat s jinými lidmi?

Jestliže se orientujeme na *selfmanagement učitele*, který v psychologickém rozměru lze chápat jako sebevýchovu, můžeme v této oblasti najít dva základní okruhy, a to *výchovu* a *vzdělávání*. V našich úvahách chápeme výchovu jako činnost, která směřuje k dosahování rozvoje osobnosti a mravních kvalit a k osobnostní zralosti, zatímco vzdělávání chápeme jako cestu ke kognitivnímu rozvoji a k informačnímu obohacování. S určitou nadsázkou bychom mohli říci, že výchova vede ke kvalitativnímu rozvoji osobnosti, zatímco vzdělávání k rozvoji kvantitativnímu. Pochopitelně „vzdělávání“ a „výchova“ na sebe vzájemně působí a ovlivňují se: vzdělávání by mělo vychovávat a výchova se realizuje ve vzdělávání. Jsme si vědomi složitého vztahu mezi výchovou a vzděláváním, který konstatuje řada našich pedagogů (např. J. Průcha, 1997) a řeší je používáním termínu *edukace*, což odpovídá také terminologii anglické odborné literatury.

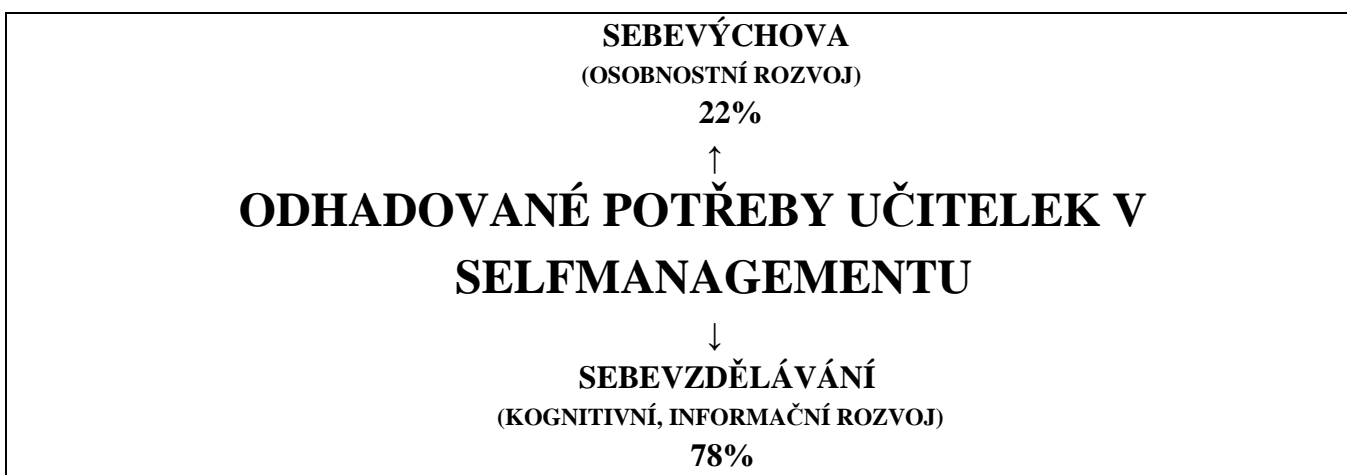
Pro naše potřeby se nám zdá nejvýhodnější vymezení výchovy a vzdělání/vzdělávání v podobě, jak ho nabízí Slovník spisovného jazyka českého (1989), kde je výchova vymezena jako „cílevědomé a soustavné působení na duševní a tělesný rozvoj člověka“ a vzdělání je definováno „jako rozvinutí

duševních schopností člověka, osvojení širokých znalostí soustavným poznáváním, zvl. studiem; soubor nabytých vědomostí“. Ještě jinak bychom mohli charakterizovat naše pojetí, a to tak, že ideálním cílem výchovy je dosažení moudrosti, kdežto ideálním cílem vzdělání jsou dovednosti.

## Výzkum

V rámci výše uvedených úvah jsme se pokusili provést šetření mezi zkušenými učitelkami, které se dále vzdělávají v postgraduálním studiu na vysoké škole. Šlo o 158 učitelek, které si rozšiřují kvalifikaci dalším studiem, a všechny pracují ve svém oboru. Učitelky byly ve věku 26 – 45 let (průměr 34,6 let). Při diskusi o dané tématice jsme našim zkoumaným osobám (dále z.o.) předložili jednoduchý dotazník, kde se mohly vyjádřit k jednotlivým problémům.

Především jsem se z.o. dotazovali, jak odhadují své potřeby v selfmanagementu. Výsledky ukazuje tab. 1, kde vidíme, že z.o. jsou přesvědčeny, že potřebují více sebevzdělávání (ve 78 %) než sebevýchovu (ve 22 %). I když výsledek není v souladu s naší koncepcí rozvoje učitelské kvalifikace, jak uvedeme dále, můžeme ho zdůvodňovat také tím, že z.o. jako frekventantky studia jsou orientovány především na získávání poznatků, a také obecnou zkušeností, že současná doba ukazuje spíše na nedostatky ve vzdělání než ve výchově.



Tab. 1

Když jsme zjistili velký zájem našich učitelek o sebevzdělávání, dotazovali jsme se dále, na jaké oblasti by mělo být toto vzdělávání zaměřeno. Výsledky ukazuje tab. 2, kde je uvedeno prvních deset oblastí z hlediska frekvence volby možných studijních oborů. Relativně nejčastěji byly voleny oblasti z psychologie, což je dáno možná také tím, že v rámci výuky psychologických disciplín byl tento výzkum prováděn, ale diskuse kolem celé problematiky byla natolik intenzivní, že jsme přesvědčení, že tento fakt není nutno přeceňovat a že učitelé mají o psychologii opravdu značný zájem.

## **UČITELI POŽADOVANÉ OBLASTI SEBEVZDĚLÁVÁNÍ (KOGNITIVNÍ, INFORMAČNÍ ROZVOJ)**

- **1. KOMUNIKACE**
- **2. SOCIÁLNÍ PSYCHOLOGIE**
- **3. PSYCHOLOGIE (OBECNĚ)**
- **4. PEDAGOGIKA**
- **5. APROBAČNÍ OBORY**
- **6. PSYCHOHYGIENA**
- **7. DIDAKTICKÁ TECHNIKA**
- **8. ČETBA**
- **9. KULTURA**
- **10. VŠEOBECNÁ INFORMOVANOST**

Tab. 2

Podobně jsme zjišťovali, v jakých oblastech by z.o. chtěly osobnostně růst, jaké jsou cíle jejich osobnostního rozvoje. Výsledky jsou přehledně uvedeny v tab. 3. Stálo by za další analýzu věnovat se rozboru jednotlivých cílů, kdy by asi bylo nutné vyjít ze specifických psychologie osobnosti vysokoškolsky vzdělané ženy-učitelky v tom věkovém období, v němž se nacházejí naše z.o. V našem výzkumu učitelek podobné výsledky nacházíme, i když v jiných souvislostech, ale přesto určitou analogii můžeme konstatovat.

## **UČITELI POŽADOVANÉ OBLASTI SEBEVÝCHOVY (CÍLE OSOBNOSTNÍHO ROZVOJE)**

- **1. VYROVNANOST**
- **2. TĚLESNÉ A DUŠEVNÍ ZDRAVÍ**
- **3. ZRALOST**
- **4. POKORA**
- **5. MOUDROST**
- **6. RADOST**
- **7. LÁSKA**
- **8. NEZÁVISLOST**
- **9. SEBEREALIZACE**
- **10. SÍLA**

Tab. 3

Selfmanagement je aktivní práce na sobě samém, a proto nás zajímalo, jaké techniky považují učitelky za důležité a jak je ovládají. Brali jsme v úvahu opět deset nejčastěji uváděných technik a nechaly je každou z.o. zhodnotit na škále 1 – 100 %. Výsledky ukazuje tab. 4.

V souladu s výsledky v tab. 2 vidíme, že první tři techniky sebeřídící práce se týkají komunikace. Podíváme-li se na tab. 4 celkově, vidíme, že vždy má „důležitost“ určité řídicí práce vyšší hodnotu než

její „zvládnutí“, což v podstatě znamená, že ve všech těchto činnostech se musí z.o. ještě výrazně zdokonalovat. Z hlediska důležitosti jsou na přibližně stejné a také na nejvyšší úrovni činnosti „správné vnímání metakomunikace“, „obratně komunikovat“, „umět využívat počítač“ a „efektivně studovat“, přičemž z pohledu dovednosti vykonávat tyto činnosti mají z.o. největší nedostatky ve „využívání počítače“, což je vůbec druhá nejmenší dovednost ze všech uváděných. Nejnížší dovednost mají z.o. v technikách kreativity, které zvládají jen v 25 %. Naopak nejvyšší dovednost mají učitelky v činnosti, kterou jsme označili „dobře se vyjadřovat“. Vrátime-li se ještě k analýze důležitosti jednotlivých technik řídicí práce, potom v tab. 4 vidíme, že za relativně nejméně důležité činnosti považují učitelky „umět pracovat s literaturou“ a „znát techniky kreativity“; tato dovednost má vůbec nejnižší hodnotu a jako jediná je hodnocena pod 50 %.

<b>TECHNIKY ŘÍDICÍ <i>EVENT</i>. SEBEŘÍDICÍ PRÁCE</b>		
	<b>důležitost</b>	<b>dovednost</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>1. SPRÁVNÉ NASLOUCHÁNÍ</b>	<b>75</b>	<b>55</b>
<b>2. SPRÁVNÉ VNÍMÁNÍ METAKOMUNIKACE</b>	<b>90</b>	<b>75</b>
<b>3. OBRATNĚ KOMUNIKOVAT</b>	<b>90</b>	<b>75</b>
<b>4. UMĚT VYUŽÍVAT POČÍTAČ</b>	<b>90</b>	<b>45</b>
<b>5. EFEKTIVNÍ HLEDÁNÍ INFORMACÍ</b>	<b>80</b>	<b>60</b>
<b>6. DOBŘE SE VYJADŘOVAT</b>	<b>85</b>	<b>80</b>
<b>7. EFEKTIVNĚ STUDOVAT</b>	<b>90</b>	<b>65</b>
<b>8. UMĚT PRACOVAT S LITERATUROU</b>	<b>55</b>	<b>55</b>
<b>9. ZNÁT TECHNIKY KREATIVITY</b>	<b>45</b>	<b>25</b>
<b>10. DOBŘE PSÁT</b>	<b>70</b>	<b>50</b>

Tab. 4

V řízeném seberozvoji je také důležité zvládat nároky spojené s prací na sobě samém. Stejným výzkumným postupem, který byl uveden výše, jsme získali od našich z.o. výčet činností, které jsou důležité v úspěšném selfmanagementu. V tab. 5 vidíme deset nejčastěji uváděných podle frekvence výskytu i s průměrnými hodnotami, které uvádějí, jak jsou tyto činnosti důležité a nakolik je dotazované učitelky ovládají. Opět tu můžeme pozorovat zajímavý jev, že „důležitost“ je vždy vyšší než „dovednost“. Domníváme se, že to svědčí o velké kritičnosti našich z.o., i když současně je nutno konstatovat, že jde o průměrnou hodnotu a individuální rozbor by mohl přinést další zajímavé výsledky, neboť v některých případech z.o. konstatovaly vyšší „dovednost“ než „důležitost“, ale vcelku šlo o ojedinělé případy.

Prohlédneme-li si tab. 5, vidíme, že na prvním místě, a současně s největší mírou důležitosti, se objevuje „umění odpočívat“ (95 %), jehož dovednost je však - vzhledem k deklarované závažnosti - klasifikována poměrně nízkou hodnotou, pouze na 55 %. Další vysoká čísla v „důležitosti“ mají činnosti „zvládat krátkodobý stres“, „znát zásady životosprávy“ a „interpersonální konflikty“ spolu s „hospodařením s časem“. Jde o činnosti, které mají při rozvoji vlastní osobnosti k sobě velmi blízko, přičemž zvládnutí těchto činností, jak uvádějí naše z.o., není příliš velké.

Naopak s nízkými hodnotami se setkáváme při „vyžádání si spolupráce“, „dlouhodobém plánování“ a zejména u činnosti, kterou jsme formulovali jako „bránit se před vyhořením“, kterou z.o. považují za důležitou jen ve 40 %. Dovednosti zvládat tyto činnosti jsou také relativně velmi nízké de facto – mimo činnost „vyžádat si spolupráci“ – nejnižší v celé tabulce 5.

<b>ZVLÁDÁNÍ ŘÍDÍCÍ <i>EVENT</i>. NÁROKŮ SEBEŘÍDÍCÍ PRÁCE</b>		
	<b>důležitost</b>	<b>dovednost</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>1. UMĚT ODPOČÍVAT</b>	<b>95</b>	<b>55</b>
<b>2. ZVLÁDAT KRÁTKODOBÝ STRES</b>	<b>90</b>	<b>75</b>
<b>3. INTERPERSONÁLNÍ KONFLIKTY</b>	<b>80</b>	<b>60</b>
<b>4. PLÁNOVAT SI PRÁCI</b>	<b>65</b>	<b>45</b>
<b>5. VYŽÁDAT SI SPOLUPRÁCI</b>	<b>45</b>	<b>40</b>
<b>6. HOSPODAŘIT S ČASEM</b>	<b>80</b>	<b>45</b>
<b>7. DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ</b>	<b>45</b>	<b>25</b>
<b>8. VĚDĚT, CO CHCI</b>	<b>75</b>	<b>50</b>
<b>9. BRÁNIT SE PŘED VYHOŘENÍM</b>	<b>40</b>	<b>25</b>
<b>10. ZNÁT ZÁSADY ŽIVOTOSPRÁVY</b>	<b>85</b>	<b>65</b>

Tab. 5

Budeme-li v naší sondě do problematiky selfmanagementu pokračovat, můžeme shrnout číselné údaje z předchozích tabulek 4 a 5 do tab. 6 a potom vidíme, že větší důležitost, i když ne o mnoho velkou, přikládají zkoumané učitelky technikám selfmanagementu a také mají v tomto směru větší dovednosti než ve zvládnutí selfmanagementu. Zvládnutí činností, které by vedly k sebeřízení, autoregulaci, považují za poněkud méně důležité a relativně málo je ovládají.

<b>ZÁKLADNÍ OKRUHY SELFMANAGEMENTU UČITELEK</b>		
	<b>důležitost</b>	<b>dovednost</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>TECHNIKY SEBEŘÍDÍCÍ PRÁCE</b>	<b>77,0</b>	<b>58,5</b>
<b>ZVLÁDÁNÍ SEBEŘÍDÍCÍ PRÁCE</b>	<b>70,0</b>	<b>48,5</b>

Tab. 6

Protože celá sebeřídící práce musí sjednocovat jak techniky této práce, tak její zvládnutí, uvádíme v tab. 7 celkové hodnoty, z nichž můžeme konstatovat, že učitelky považují selfmanagement za

důležitý (v 73,5 %), ale ve vztahu k této důležitosti mají již v tomto směru poměrně menší dovednosti (53,5 %).

<b>POSOUZENÍ SELFMANAGEMENTU UČITELKAMI</b>		
	<b>důležitost</b>	<b>dovednost</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>SEBEŘÍDÍCÍ PRÁCE</b>	<b>73,5</b>	<b>53.5</b>

Tab. 7

### **Závěry**

- Učitelky si uvědomují důležitost selfmanagementu a tato koncepce jim umožňuje užitečný pohled na vlastní práci, její realitu a cíle.
- Učitelky jsou schopny dobře strukturovat úkoly selfmanagementu do jednotlivých činností.
- Učitelky mají představy o vlastních dovednostech v předpokládaných činnostech selfmanagementu.
- Relativně největší úkoly vidíme v péči o osobnostní rozvoj učitelek.
- Tyto úkoly jsou relativně dobře splnitelné v dalším vzdělávání učitelů.

## Literatura

- COVEY, S. R. *7 návyků skutečně aktivních lidí*. Praha: Management Press 2006. ISBN 80-7261-156-9
- COVEY, S. R. *8 návyků. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press 2005. ISBN 80-7261-138-0
- MAREŠ, J., GAVORA, P. *Anglicko- český pedagogický slovník*. Praha: Portál, 1999. 215 s. ISBN 80-7178-310-2
- PFEIFER, L., VOSOBA, P. *Selfmanagement a sebeuplatnění*. České Budějovice : Nakladatelství „dt“, 1991. ISBN 80-02-00896-0
- PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-170-3
- Slovník spisovného jazyka českého VII*. Praha: Academia, 1989
- SMÉKAL, V. *Selfmanagement jako cesta k udržení duchovní pohody učitele*. Teachers and Health 6, Brno: Paido 2004, 32- 36 s. ISBN 80-7315-093-X
- VÁGNER, I. WEBER, M. *Osobní management*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 142 s. ISBN 80-210-3949-3
- VÁGNER, I. *Systém managementu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 432 s. ISBN 80-210-3972-8

### ***Kontakt na autora:***

---

**Doc. PhDr. Evžen ŘEHULKA, CSc.**

katedra psychologie

Pedagogická fakulta MU

Poříčí 31

603 00 Brno

E-mail: [rehulka@ped.muni.cz](mailto:rehulka@ped.muni.cz)