

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Pedagogická fakulta

Bakalářská práce

České Budějovice 2007

Ivana Moravcová

Pedagogická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

Katedra pedagogiky a psychologie

Motivace pracovníků ke změně ve školské organizaci

Motivation of workers for change within educational institutions

Bakalářská práce

vedoucí bakalářské práce

Mgr. Jiří Pletka

České Budějovice 2007

Ivana Moravcová

Děkuji vedoucímu práce, Mgr. Jiřímu Pletkovi za rady, připomínky
a metodické vedení práce.

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně
a veškerou literaturu, z níž jsem čerpala, jsem uvedla v seznamu použité literatury.

Ivana Moravcová

Anotace

Každá organizace, zvláště pak ta, která vychovává a vzdělává budoucnost našeho národa, by měla pružně reagovat na změny všeho druhu. Ředitelky mateřských škol by měly dobře motivovat své zaměstnance. Tato úloha je zvláště významná v období změny, kterou organizace prochází. Aktuální změnou ve školských institucích je tvorba a zavádění školních a třídních vzdělávacích programů do života mateřských škol. Teoretická část se zabývá motivačními technikami, teoriemi, zásadami a dalšími skutečnostmi, které mohou motivaci pracovníků ovlivňovat. K nim patří pedagogická tvořivost, práce v týmech a komunikace. Bakalářská práce se dotýká i aktuálních legislativních změn ve školství, Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání a z něj vyplývajících školních a třídních vzdělávacích programů. Nastiňuje vzdělávání ředitelek i učitelek mateřských škol, které je nezbytné pro získávání potřebných informací. Smyslem praktické části této bakalářské práce bylo zjistit, jak jsou pedagogičtí pracovníci motivováni svými nadřízenými k aktuálním změnám v mateřských školách.

Annotation

Each organization especially these one which are schooling and rearing future of our nation should react flexibly to various changes. Nursery school directress should motivate their workers in a good way. This mission is very important in a period of changes in an organization. Preparation and implementation of educational programs into real life is an actual change in the school system. Theoretical part of dissertation describes motivation techniques, theory, principles and other tools which can influence on workers motivation. Pedagogical creativity, teamwork and communication are among mentioned tools. This dissertation is describing also current legislative changes within school system. It is describing the General educational programme for pre-school education and school and class education programs which are resulting from it. The dissertation describes education of schoolmistress and kindergarteners as a way for obtaining necessary information. A purpose of practical part of the dissertation is an evaluation how workers are motivated by their leaders for legislative changes within nursery school system.

Obsah:

Úvod.....	7
1. Teoretická část	
1.1 Institucionální pojetí řízení.....	9
1.2 Human relations.....	10
2. Motivace pracovníků.....	11
2.1 Individuální hierarchie motivů.....	13
2.2 Motivační teorie.....	15
2.3 Motivační techniky.....	18
2.4 Zásady motivace.....	19
3. Současný styl vedení práce.....	21
4. Práce v týmu.....	21
4.1 Úspěšnost týmu.....	23
4.2 Rezistence vůči týmu.....	24
4.3 Ředitelky a práce v týmu mateřských škol.....	24
5. Neverbální a verbální komunikace v organizaci.....	25
5.1 Problémy v komunikaci.....	27
5.2 Efektivní komunikace a její zásady.....	29
6. Tvořivost a kreativita předškolního pedagoga.....	29
7. Teorie řízení změny.....	31
8. Rámcový vzdělávací program.....	32

8.1 Školní vzdělávací program.....	34
8.2 Povinnosti ředitelky školy.....	34

2. Praktická část

2.1 Cíl, použitá metoda a vyhodnocení.....	37
2.2 Stanovené hypotézy.....	38
2.3 Ilustrační popis situace v mateřských školách.....	40
2.4 Výzkumná část.....	52
2.5 Závěry výzkumu	74
Seznam použité a citované literatury.....	76
Přílohy.....	77

Úvod

Mateřská škola je součástí školského systému. Je to primární článěk školského vzdělávání a výchovy v naší zemi. Má důležité poslání, protože pracuje s dětmi předškolního věku. Toto období je pro každého jedince velmi důležité. Dítě se v mateřských školách dostává do širší sítě sociálních vztahů, které působí na jeho kognitivní dovednosti, estetické cítění, prosociální chování a rozvíjí ho po všech jeho stránkách zejména formou hry. Předškolní období je věk, kdy dítě získává důležité zkušenosti, které mohou pozitivně, ale i negativně ovlivnit jeho další chování a jednání.

V současné době prochází školství legislativními změnami. Aktuální je zejména zavádění Rámcových vzdělávacích programů do praxe. Ředitelky mateřských škol jsou zodpovědné za chod školy po stránce organizační, ale i pedagogické. Jednou z nejdůležitějších zákonných povinností ředitelky mateřské školy je naplňování cílů rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání pomocí školních a třídních vzdělávacích programů. Na tvorbě těchto programů by se měly spolupodílet i učitelky v mateřských školách. Všechny pedagogické pracovníce by měly mít odborné znalosti, které jsou podmínkou pro vykonávání kvalitní práce v předškolním školství. Zvyšování odpovědnosti za své vzdělávání a kultivaci je proto nezbytné.

K tomu, aby organizace dobře pracovala, musí ředitelka své pracovníce dobře motivovat. Musí své podřízené dobře znát, aby motivace byla správná a účinná. V úspěšném řízení změny nesmíme zapomenout na práci v týmech, komunikaci a tvořivost. V teoretické části se těmito problémy práce zabývá.

Cílem praktické části je zjistit, jak ředitelky mateřských škol motivují své podřízené k vytváření třídních vzdělávacích programů, ale i to, jak učitelky přispívají k vytváření školních vzdělávacích programů, jak se pedagogické pracovníce vzdělávají a co je největší motivací pro vykonávání této práce, zda má vliv na získávání aktuálních informací i věk dotazovaných, jestli jsou učitelky dostatečně informované o aktuálních změnách.

Praktická část bude tvořena za dvou částí. První část je pozorování pěti mateřských škol rozdílných svou velikostí, vybaveností a charakterem. Cílem je nastínit dění v mateřské škole, celkové klima i to, jak ředitelky mateřských škol motivují své pracovníce k tvorbě školních a třídních vzdělávacích programů. Na základě tohoto pozorování, pak mnou vytvořený dotazník pro výzkum motivace pracovníků přinese určité, konkrétní výsledky. Do této části výzkumu je zapojeno padesát dva mateřských škol, padesát dva ředitelek a dvě stě šedesát devět učitelek.

1.1 Institucionální pojetí řízení

Každá organizace má svůj charakter a poslání. Školské instituce zajišťují péči o výchovu a vzdělávání dětí a mládeže. Mají své poslání a pravomoci. Škola je instituce, která se stará o svůj provoz, personál a žáky. K tomu, aby byla škola flexibilní a kreativní organizací, která včas reaguje na žádoucí změny, přispívá na prvním místě **vedoucí pracovník** a jeho **manažerské dovednosti**. Ty by se měly týkat **hluboké znalosti podstaty a podmínek** vykonávání činností, v nichž mají pracovníci dosáhnout požadovaných výsledků. Dobrý manažer má mít i **praktické zkušenosti a dovednosti**. Ředitelka by se měla **orientovat v teorii** motivování lidí a porozumění specifice mezilidských vztahů a celkového klimatu na konkrétní škole.

Dále jsou důležité **osobnostní předpoklady**, znalosti, dovednosti a speciální schopnosti významné pro motivování pracovníků a to zejména nepodléhání chybám, jichž se lidé obvykle dopouštějí při zjišťování a posuzování příčin lidského chování. Ředitelka by měla vědět, kdy a jak motivovat konkrétní jedince, skupiny či pracovních týmy. Jakákoli situace, příznivá či nepříznivá, se dá velmi dobře rozpoznat z klimatu školy. Stejně tak by měla zjistit zvláštnosti motivační struktury svých podřízených, zejména ze subjektivní výpovědi osob a z výsledků jejich pozorování. Musí znát své zaměstnance a vytvářet jim pro práci takové podmínky, aby bylo naplněno poslání školy.

Každá organizace, ať už se jedná o organizaci školskou, ale i organizace, které se zabývají výrobou hmotných produktů, musí vytvářet příznivé sociální podmínky pro činnost organizace. K těmto podmínkám patří personalistika, legislativa, lidské vztahy, evaluace, další vzdělávání, komunikace, ale i přístup nadřízeného k podřízenému a opačně. Pokud se budeme zabývat školskou organizací, je zde mnoho vztahových situací, které dokáží ovlivnit chod školy a mohou působit pozitivně, ale i negativně na produkt, čímž je ve školství žák. Vztahy mezi jednotlivými aktéry jsou složité a různorodé. Ve školské organizaci

se setkává množina různých lidí, kteří svým chováním a jednáním ovlivňují chod školy a jeho klima. Tyto vztahy se týkají chodu uvnitř, ale i vně organizace, a to na úrovni zaměstnanec a zaměstnanec, ale i zaměstnanec a žák, zaměstnanec a rodič, nebo zaměstnanec a kontrolní orgán.

K tomu, aby byly podmínky pro chod organizace přínosné, pomáhá vedoucím pracovníkům umění **motivovat** pracovníky. Motivace je **metoda**, která vede k dosažení cíle, je to ochota něco udělat. Motivace je **hnací síla**. Pojem motivace má svůj původ v latinském „movere“, což znamená hýbat, pohybovat. Je to obecné označení pro všechny podněty vycházející z vnitřku člověka a vedoucí k určitému jednání, chování, ale i k různým činnostem. O této hnací síle by měla ředitelka mateřské školy vědět, měla by se orientovat v tom, kdy a kde ji použít, aby splnila očekávané výsledky. Pokud dokáže vůdčí osobnost jednotlivce, ale i skupinu rozhýbat a udržet ji v požadovaném směru, je to první krok ke správné **motivaci pracovníků**. Vedení a motivování lidí k úspěšnému naplňování cílů školy je podmíněno nejenom **sociálními aspekty**, ale i mírou uspokojování **lidských potřeb**.

1.2 Human relations

První významný doklad zájmu o sociální aspekty organizace se objevují ve dvacátých a třicátých letech 20. století v USA. Zde bylo na základě experimentů zjištěno, že významnou roli v pracovním procesu hrají různé sociální a psychologické aspekty. K těmto aspektům lze přiřadit pocit odpovědnosti, možnost sebeuplatnění, styly řízení a mezilidské vztahy. Základním postřehem bylo poznání, že vztahy mezi vedením a pracovníky jsou především vztahy mezi vedením a skupinami. Důležitou roli zde hrají efektivnost práce, spokojenost, pocit identifikace s organizací a vedením, či neformální vztahy ve skupině. Tyto snahy postupně vyústily v hnutí „**human relations**“ (lidské vztahy).

Zakladatelem koncepce tohoto hnutí byl americký sociolog, profesor Harvardské univerzity Mayo Elton. Předmětem jeho výzkumu byla mikrosociologická oblast, zejména pak výzkum pracovních vztahů ve skupinách. Stoupenci hnutí human relations prokázali, že zvyšování produktivity práce nezávisí pouze na znalostech a schopnostech každého jedince, ale i na dobrém sociálně psychologickém klimatu v pracovních kolektivech, na pocitu uspokojení z práce, ale i na dalších sociálně psychologických faktorech, kterými mohou být třeba odpočinek, úroveň pracovního prostředí nebo volný čas. Human relations je především teorie zásad i úkolů, jak lze řídit pracovníky zejména ve velkých průmyslových podnicích. Zaměřuje se na dělníka, jako na sociálně psychologickou osobnost, s využíváním jeho zájmů, snah a přání. Human relations lze využít ve všech oborech lidské činnosti.

Vznik tohoto hnutí je datován kolem roku 1930, ale skutečný rozvoj nastává až po druhé světové válce, kdy se stává symptomem rostoucího uznání člověka. Samozřejmě se zde objevují i kritiky. Například nadhodnocení významu skupin či jiné, ale přesto řada nejnovějších poznatků opětovně potvrzuje klíčovou roli, kterou v systému organizace hrají lidé. „*Namísto je zde znovu připomínka aktuálnosti a potřeby respektovat aspekty v prostředí mateřské školy zejména pro pozici, ve které se nachází její vedoucí pracovník*“. (2: 99) Formování kolektivu nebo vztahu k práci, působení kolektivu na jednotlivce v jakékoliv pracovní sféře, tedy i školské, jsou předmětem sociologických a psychologických výzkumů i nadále. Tyto vztahy mezi lidmi jsou koncipované jako samostatná kategorie sociální psychologie a sociologie.

2 Motivace pracovníků

Úkolem manažerů je přimět pracovníky k žádoucím aktivitám v organizaci, čehož lze dosáhnout tím, že uspokojí jejich **přání a tužby**. Proto by měla mít ředitelka mateřské školy stále na paměti, tak jako učitelka při práci s dětmi, že samotný pracovní výkon i celkové klima třídy a výsledek práce je ovlivněný

mírou uspokojení **základních potřeb člověka**. Teoriemi pracovní motivace se zabývá mnoho odborných publikací. Velmi známá je například **Maslowova pyramida potřeb**. Pro chod organizace je důležitý loajální, schopný a tvůrčí pracovník. Každý dobrý vedoucí pracovník by si měl takto výkonného pracovníka umět udržet, měl by ho umět správně motivovat k jeho pracovním výkonům

. Obecnou odpověď můžeme získat, budeme-li se zabývat podrobněji Maslowovou motivační teorií, která byla vytvořena Abrahamem Maslowem ve čtyřicátých letech minulého století. Ve své teorii vyšel z myšlenky, že základem každé lidské aktivity a motivace je **uspokojování potřeb**. Maslow utřídil potřeby do pěti skupin a seřadil je do systému, který je znám pod názvem Maslowova pyramida nebo také Maslowova hierarchie potřeb. Potřeby jedinců jsou zde uspořádány od těch základních, fyziologických nebo biologických, až po ty nejvyšší potřeby seberealizace. Podstatou je uspokojená potřeba na určité úrovni, její důležitost v celkovém systému motivace klesá a vyvstává další, vyšší úroveň. Aby mohla začít působit určitá úroveň potřeb jako motivační faktor, musejí být nejdříve uspokojeny ty, které ji v hierarchii předcházejí. Definice jednotlivých pater v Maslowově pyramidě se týká potřeb obecně, nejen těch realizovaných v pracovním procesu.

Dobrý manažer ovšem dovede nalézt v procesu řízení motivační prvky, které uspokojují potřeby pracovníka v zaměstnání a vedou ho k jeho vyšší motivaci a loajalitě. Základem této pyramidy jsou **fyziologické** potřeby. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. K fyziologickým potřebám patří dýchání, příjem tekutin a potravy. Přeneseně pak potřeby obživy, včetně zajištění rodiny, ale i odpovídající pracovní podmínky, k nimž patří i ochranné pomůcky, bezpečnost při práci nebo odstraňování rizik a škodlivých vlivů na zdraví zaměstnance. Pokud bude toto první patro naplněno, dostává se zaměstnanec do další úrovně, kterou je **potřeba jistoty a bezpečí**. Znamená to existenční jistotu, zdravotní jistotu, ale i dobrou perspektivu organizace, ve které pracuje.

Třetím stupněm Maslowovy pyramidy jsou **sociální potřeby**, například

sounáležitost, láska a přátelství. Pro každého člověka je důležité být pozitivně přijímán skupinou a začlenit se do ní, nalézat se v příznivém pozitivním sociálním klimatu a prožívat dobré pracovní vztahy, které připoutávají pracovníka k určitému týmu. Dalším stupněm je **potřeba uznání, ocenění a prestiže.** Je založena na postavení, moci, rozhodování a spolurozhodování a dosažení určité sociální vážnosti. Tuto potřebu uznání, pochvaly a ocenění nesmíme pouze zužovat na stránku finanční odměny za vykonanou práci. Pátým, posledním patrem, a tedy i vrcholem pyramidy, je **potřeba seberealizace.** Spočívá v možnosti maximálního využívání **osobního potenciálu.** V pracovním procesu je někdy tento proces nazýván **sebeaktualizace.** Dobře vykonaná práce zaměstnance těší a umožňuje mu ukázat jeho schopnosti. Jestliže jsou uspokojeny všechny potřeby z nižších pater, je pracovník motivován realizovat svůj potenciál, schopnosti, talent a kreativitu. Maslowovými slovy: „Být více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“.

Podle autora této motivační teorie nemůže být seberealizace nikdy zcela naplněna. Maslowova pyramida potřeb není jedinou motivační teorií. Je jich velké množství a každý člověk si sám vytváří na základě svých individuálních potřeb své vlastní motivační hierarchie. Znalost těchto individuálních motivací by se měla stát součástí každého **pobídkového a motivačního systému** v každé organizaci, který si vedoucí manažer vytváří na základě znalostí psychologických aspektů u jednotlivých pracovníků. V individuální hierarchii motivů nejčastěji nalezneme tyto významné motivy.

2.1 Individuální hierarchie motivů

Peníze potřebujeme, proto chodíme do práce. K tomu, abychom zajistili naši další existenci, popřípadě i existenci rodiny jsou peníze nezbytné. Peníze jsou silným motivem pro většinu lidí. Pokud má manažer k dispozici vysoký finanční základ pro odměňování pracovníků, pak může dosáhnout vysokých výsledků. Lidé motivováni penězi jsou pro manažera snadným objektem řízení.

Osobní postavení je také jedním z častých individuálních motivů. Mnoho lidí se snaží uspět kvůli svému postavení, ale tito lidé mají častěji sklon k intrikám, což je pro dobrý chod organizace nežádoucí.

Výkon a pracovní výsledky jsou hnací silou pro soutěživé typy pracovníků. Takové typy lidí jsou pro každou organizaci přínosem. Přátelství je pro některé jednotlivce důležitější než peníze, prestiž a postavení. Pro tento typ lidí je důležitá přátelská atmosféra a klidné pracoviště.

Jistota je motivací pro pracovníky, kteří ani tak moc netouží po vysokých příjmech nebo vysokém postavení. Neradi riskují a řídí se rádi určitými předpisy, protože ty jsou pro ně tou nejdůležitější jistotou, která je dovede ochránit.

Pro pracovníky, kteří preferují svůj profesionální rozvoj je rozhodujícím motivem **odbornost**, chtějí vyniknout ve své profesi.

Samostatnost preferují lidé, kteří nad sebou těžko někoho snášejí. Chtějí ve všem rozhodovat sami, dělají si svou práci po svém a nemají rádi, když jim do práce kdokoliv mluví.

Kreativita je motivem tam, kde pracovníci potřebují vytvářet stále něco nového. Dávají pak přednost práci, kde mohou vymýšlet stále nové věci a řešení.

V každé kolektivu se nachází lidé, kteří mají svou individuální motivaci. Obratný manažer by měl umět tyto rozličnosti využít ve prospěch organizace a to **vhodnou motivací pracovníků**. Motivace je v podstatě proces, který patří do oboru hlubinné psychologie. Není lehké vytvořit takový motivační a pobídkový program, aby zapůsobil na každého. Pokud se pokusím obecně shrnout pojem motivace, je to vlastně ochota něco udělat. Za touto ochotou může být postoj, neuspokojená potřeba nebo touha po seberealizaci. Při řízení lidí jde o to, aby skupina lidí dosáhla lepších výsledků i bez přítomnosti manažera.

Pokud ředitelka mateřské školy nedokáže lidi motivovat, nedokáže je ani efektivně řídit. Schopnost dosáhnout výsledků prostřednictvím jiných lidí je nezbytná pro všechny vedoucí pracovníky. V motivaci může spočívat veškerý rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem. Neustálé zlepšování vyžaduje

zpětnou vazbu, tvořivost, řešení problémů a dobrou týmovou práci. Pokud jsou členové týmu vlastníky své práce a svých výsledků, pak bude snazší dosažení požadovaného cíle.. Kvalita spočívá v tom, že každý řeší problémy, všímá si chyb, myslí dopředu a snaží se věci zlepšovat. Nespočívá však v tom, že budeme nutit dělat lidi nezbytné minimum, které jim zajistí vyhnout se potížím. Přimět lidi, aby chtěli, je **podstatou kvalitního managementu a motivace**. Je to metoda, kterou se může naučit každý. Všichni jsou schopni rozeznat, kdy nás něco motivuje, a ještě jasněji rozeznáme, kdy nás něco demotivuje.

2.2 Motivační teorie

Teorie „Cukru a biče“ je založena na užívání odměn a trestů. Používání této teorie může vést ke vzniku obranného jednání či k odvetě. Neformálním principem této metody je : „, pokud budeš dělat to potřebné, budeš za to odměněn, pokud ne, budeš potrestán“. Kde jsou ovšem hranice objektivního posouzení ? Dochází pak k častějším konfliktům, neplnění povinností a dalším nežádoucím situacím, jako je fluktuace nebo i pomluvy. Krátkodobě může být tato metoda účinná, záleží však na motivovaném, do jaké míry bude teorie působit motivačně a do jaké míry bude mít opačné následky. Pracovník nemůže mít v organizaci pocit uspokojení, bezpečí a jistoty, proto se i jeho pracovní motivace pozastaví. Takový pracovník pak není pro organizaci přínosem.

McGregorova „teorie X“ a „teorie Y“. **Teorie X** vychází z toho, že pracovník považuje práci na nutné zlo, snaží se jí vyhnout a chápe ji jako prostředek k obživě. Proto musí být neustále kontrolován. Musí mu být adresovány konkrétní úkoly a preferuje se zde autokratický přístup v řízení. Takový člověk je stále nucen k tomu, aby vynakládal nějaké úsilí. Nechává se řídit. Sám se vyhýbá zodpovědnosti. Jeho hlavní motivací jsou peníze a starost o vlastní bezpečí. Tito lidé mají malé tvůrčí schopnosti. Podle **teorie Y** vidí pracovník v práci možnost uplatnit své znalosti a schopnosti a do jisté míry je schopen se sám kontrolovat i přebrat odpovědnost. Za příznivých a dobrých okolností bude tento pracovník

motivován touhou realizovat vlastní potenciál. Může mít značně rozšířené tvůrčí schopnosti, ale ty bývají většinou nevyužité. Pokud ředitelka akceptuje tuto teorii, je styl řídicí práce demokratický a volný. Uplatňuje zde autonomii v rozhodování, sebeřízení a samostatnost pracovníka. Pracovník se dokáže sám dostat směrem k cíli, práce ho může zajímat a může mu přinášet potěšení.

Herzbergova motivační teorie dvou faktorů. Faktory jsou vlastně **motivátory**, které přinášejí déletrvající uspokojení. Ovlivňují práci příznivě, a to za pomoci pocitů uspokojení dosažením úspěchu nebo oceněním profesionality či prezentací výsledků na veřejnosti. Práce je také pro pracovníka atraktivní a zajímavá, může dosáhnout svými dobrými výsledky služebního postupu. Nepříznivé faktory, vyvolávají naopak nespokojenost. Pokud nejsou v pořádku hygienické faktory, působí jako demotivátory. K těmto hygienickým faktorům patří podniková politika a administrativa, ale i interpersonální vztahy. Můžeme sem zařadit i platové podmínky a postavení. Dalším demotivátorem jsou nevyhovující pracovní podmínky, jako je například hluk a špatné či nemoderní vybavení pracoviště. Můžeme sem přiřadit i pracovní jistoty, ale i konkrétní osobní život. Toto vše může vést k nespokojenosti zaměstnanců.

Vroomova teorie očekávání je založena a podmíněna osobní motivací zaměstnance. Něco za něco. Udělám, pokud budu odměněn. Lidé jsou pozitivně motivováni, pokud věří v hodnotu cíle a možnost dosažení výsledku. Síla motivace je tím vyšší, čím větší je hodnota výsledku znásobená pravděpodobností dosažení. Na tomto místě je třeba dobře znát nebo odhadnout potřeby a zájmy motivovaného.

Porterův a Lawlerův model očekávání je založen na hodnotové orientaci. Úsilí pracovníka zde závisí na hodnotě odměny a míře pravděpodobnosti zisku.

Adamsova teorie spravedlivé odměny. Tato teorie je založena na porovnávání svých výsledků s jinými. Subjektivním posouzením se zaměstnanec porovnává s výkony ostatních pracovníků a také porovnává výši své odměny, zda je úměrná jeho úsilí. Pocit nespravedlnosti vede ke snižování

výkonu. Spravedlivá odměna je motivací. Motivací může být i víc než spravedlivá odměna. V tomto případě je však důležité posoudit, zda více než spravedlivá odměna nebude v budoucnu působit spíše jako demotivátor. Ne zcela mimořádný výkon byl totiž odměněn nad očekávání, pro tento neočekávaný zisk nebylo vynaloženo ani maximální úsilí.

Skinnerova teorie pozitivního posílení rozpracovává vliv minulé zkušenosti na chování pracovníka v současnosti. Pozitivní hodnocení v minulosti je nejlepší motivací. Vede s vysokou spolehlivostí k dobré motivaci pracovníků. Vzhledem k její spolehlivosti by ji neměli řídicí pracovníci podceňovat. Negativní motivace má fixovat podvědomou ostražitost pracovníka před opakovanými chybami. Pokud není zesílena až k hranici vyhrožování, může navozovat snahu vyhnout se negativním činností. Jestliže zůstává na verbální úrovni a nedojde-li k adekvátním dopadům, může vést k pasivitě.

Utlumení nežádoucí aktivity neboli **vyhasínání** je vlastně ignorování činnosti pracovníka. Lhostejnost k jeho snahám vede zákonitě po určité době, která je u každého pracovníka jinak dlouhá, k demotivaci.

Potrestání jako motivační fenomén se projevuje také u každého pracovníka individuálně. Záleží na jeho osobnostním potenciálu a na přímé závislosti časového odstupu od přestupku. Vysoká citlivost dospělých zejména v případě potrestání před ostatními spolupracovníky je rizikem. Potrestání může být nekontrolovatelně zesíleno. Pokud se bude jednat o nespravedlivé potrestání, zvláště pak v případě, že ten, kdo toto nespravedlivé potrestání učinil a neomluvil se, může docházet až k nebezpečným situacím.

McClellandova teorie tří typů motivačních potřeb definuje tři základní typy potřeb. První je potřeba **moci**, ovládat a ovlivňovat jiné lidi, mít dominantní postavení jak v zaměstnání, tak i ve společnosti. Tato motivační potřeba ovlivňuje významně vlastnosti manažerů a zároveň je vede k organizování. Potřeba **sounáležitosti** je zaměřena na přátelské vztahy. Touhou je být oblíbený a těšit se z oblíbenosti. Kladem je mít a zachovat dobré pracovní prostředí, pomáhat

ostatním v nesnázích, vzájemně se podporovat a chápat. Potřebu **úspěchu** mají lidé, kteří se rádi podílejí na rozhodování, na tvůrčích činnostech, rádi iniciují změny a rádi přebírají odpovědnost. Mají rádi úkoly, které jsou spojeny i s rizikem. Iniciují změny, jsou to analytici situací a projevují vysoké pracovní nasazení, aktivitu a nadšení.

2.3 Motivační techniky

Vedle teorií motivací jsou také důležité i motivační techniky. Jednou z nich jsou **peníze**. Ve školské sféře patří motivace finančními prostředky do složité oblasti personálního managementu. I uvnitř rezortu školství vzniká v současné době konkurenční prostředí, a proto je nezbytné zvyšovat kvalitu práce. Management odměňování nezahrnuje pouze problematiku mzdovou, ale i další stimulační a stabilizační formy, jako jsou různé druhy příplatků, sociální výhody, služby, půjčky a podobně. Finanční motivace je individuální a její význam roste, pokud je odměna relativně vysoká ve srovnání s běžným platem.

Vedle této motivační techniky je možné užít formu, která vyjadřuje uznání. Je jí **spoluúčast na řízení a rozhodování**. Při používání této formy motivace musíme mít stále na mysli to, že nesmí oslabit pozici manažera.

Další motivační technikou je **program kvality pracovního stylu**. Spojuje různé vědy a teorie a smyslem je dosáhnout toho, aby samotná práce měla motivační charakter. Tendence, které působí proti snaze manažerů, když chtějí získat od pracovníků co možná největší výkon, jsou demotivátory. Mohou vznikat objektivně i subjektivně. Jejich včasným odhalením můžeme zefektivnit práci manažera. Negativní stimulaci způsobují faktory, které snižují efektivitu práce. Vznikají, když jsou na pracovníky kladeny na jedné straně malé požadavky nebo na druhé straně vysoké nároky. Může dojít ke špatné, zkreslené komunikaci často to s neúplnými nebo chybnými informacemi. Práce může být špatně

rozdělena, úkoly nevhodně zadány. Panuje všeobecná nedůvěra, která může stoupat s neplněním slibů a pomluvami. Mezi pracovníky nastane napjatá atmosféra, která může být nadále vyhrocena i autoritativním přístupem ze strany nadřízeného nebo naopak jeho lhostejností. Jako demotivace působí i nespravedlivá odměna nebo nepřidělení slíbené odměny. Proto, aby ředitelka předešla všem nežádoucím situacím, měla by se naučit používat i **zásady motivace**.

2.4 Zásady motivace

Nejdůležitější motivace zásadou jsou **informace**. Každý pracovní proces je závislý na domluvě pracovníků. Záleží na tom, jakým způsobem nadřízený informuje své zaměstnance. Nejvhodnější je informovat pracovníky na poradách. Svolat je dohromady a oznámit jim, o co jde, co se od nich očekává. Tyto informace slyší větší množství lidí najednou, a pokud dojde i k vysvětlení požadavků, je sníženo riziko šumu v komunikaci. Ředitelka by měla dávat jasné informace, které napomohou k vyřešení nějakého problému. Členové týmu by měli být povzbuzováni i k samostatnému zjišťování informací a měli by mít volnost, pokud jde o způsob jejich dalšího získávání.

Další zásadou je **zpětná vazba**. Pracovníkům je třeba dát najevo, jak jsme spokojeni s jejich prací. Také je důležité poskytnout jim stanovený způsob měření dosažených výsledků v jejich výkonu. Jestliže nebude poskytnuta zpětná vazba ani kritéria, jimiž mohou spolupracovníci své výkony změřit, pak bude jejich motivace menší. Komunikace však není jen předávání si informací pracovního charakteru, důležité je také předávat si vzájemně různé prožitky. Pracovní prožitky dokáží mnohdy kolektiv sjednotit a vyburcovat ho k lepším výkonům.

Další zásadou motivace je **uznání**. Ředitelka by měla reagovat na to, co lidé udělali, a tam, kde je to vhodné, vyjádřit své uznání nebo pochvalu. Zvláštní

úkoly může pochválit i písemně, což má vyšší váhu než ústní pochvala. Nonverbální uznání může být provedeno i formou peněžní odměny či daru. Chvála je pro pracovníky velmi důležitá, protože posiluje jejich sebevědomí a sebedůvěru. Lidé jsou hrdi na práci, kterou vykonali, a uznání je motivuje k dalším ještě lepším výkonům. Více se angažují, mají větší pracovní nasazení a elán. V neposlední řadě jsou zlepšeny a posíleny vztahy mezi podřízeným a nadřízeným. Nejenom ředitelka školy má jasno v tom, jak má vést školu a co je pro zlepšení výsledků přínosem.

Proto je důležité umět **naslouchat**, **ptát se**, získávat nové nápady a být i přístupna k novým návrhům na změny. Je důležité umět požádat ostatní o jejich nápady a postřehy, citlivě na ně reagovat, sondovat odpovědi a dát najevo, že skutečně posloucháte a berete na vědomí, co kdo říká. Je také důležité umět zapojit ostatní, požádat je o pomoc, o jejich názory, znalosti a zkušenosti a umět je využít ve prospěch organizace. Je třeba angažovat zaměstnance v plánování cesty, kam chceme se školou dojít. Je podstatné vzájemně si pomáhat řešit problémy a průběžně se informovat o úspěších, ale i nezdarech. Je přínosem ty, kteří se účastní projektů zapojovat do procesu rozhodování.

To znamená, že umožníme lidem rozhodovat a využijeme jejich iniciativu, jinými slovy je **zmocníme a delegujeme**. Důležitým prvkem je však vymezit oblast jejich rozhodování a odpovědnosti. Musíme vymezit pravomoce a kompetence, stanovit výsledky, kterých se má dosáhnout, nikoli úkoly, které se mají provádět. Stále musíme nalézat způsoby, jak dát pravomoci těm, kteří ji pro svou práci potřebují nejvíce a kteří musí nést odpovědnost na úrovni, která je pro práci nejvhodnější. Delegovat znamená nesnižovat sebeúctu druhého při zásahu, o nějž jsme požádali. Zmocňování uvolňuje u lidí tvořivost a angažovanost. Zmocnění se neuděluje, lidé ho musí převzít. K tomu však potřebují vytváření příležitostí. Zmocňovat, znamená být k dispozici bez přebírání kontroly. K tomu, abychom přiměli odlišné jednotlivce, aby pracovali jako tým a pochopili společné cíle i obtíže, nám pomůže správná motivace

pracovníků. Samozřejmostí je i zpětná vazba. Měly by zde být brány ve zřetel všechny pokroky, výkony, rekapitulace, postupy, plány, evaluace a hodnocení.

3. Současný styl vedení práce

Škola, jako organizace nese stále větší odpovědnost za svoji kvalitu práce. Zvyšuje se tlak na efektivitu řízení a na nezbytné znalosti a dovednosti týkající se **procesu změn**, které přispívají k rozvoji manažerských schopností řídicích pracovníků. Klíčovými změnami neprocházejí jen zákony, právní předpisy a školní vzdělávací programy, ale celý systém řízení a vedení právního subjektu. Proces změny se týká plánování a řízení organizace, stimulace a motivace pracovníků k inovacím. Efektivita procesu změn je závislá na porozumění a spolupráci lidí, pro které je nezbytná komunikace a kreativní týmová práce, která prokazatelně přináší výhody a podněcuje k vyšší výkonnosti. Efektivní komunikace, práce v týmech či pracovních skupinách a tvořivost pedagogů spolu s kvalitním řízením školy napomáhají vytvářet dobré pracovní klima školy. Taková škola dokáže schopně reagovat jak na kurikulární reformu ve školství, tak na všechny **významné změny**.

4. Práce v týmu.

Moderní management čím dál tím více posouvá do předních pozic myšlenky týkající se **týmové práce**. Je to proto, že týmy mají **velký potenciál**. Na základě průzkumů v průmyslových podnicích a zkušeností jejich ředitelů se došlo ke zjištění, že produkce i zisk roste a podniková strategie prodeje a marketinku se zlepšuje tím, jak podnik přechází na práci v týmech. Ukazuje se, že zadané úkoly jsou efektivněji a pečlivěji plněny. Práce je zpestřena kontakty s klienty. Členové týmu se vzájemně podporují při vyrovnávání se složitými situacemi,

a to nejen v oblasti pracovní. Bylo prokázáno, že týmová práce zlepšuje morálku pracovníků a zároveň snižuje jejich fluktuaci. **Smyslem** týmové práce je delegování a zplnomocnění, o čemž jsem hovořila již v kapitole o motivaci práce. Převedení odpovědnosti na pracovní týmy s určitými pravidly a pravomocemi, to je **hlavní podstata týmové práce**. Podmínkou týmové práce tedy je dostatečné autorizování v rozhodování, členové týmu musí mít dostatečně velkou moc k zajištění kvalitního plnění práce.

Mnoho manažerů má pocit, že musí z pozice své funkce řídit veškerou práci, protože bez jeho řízení by práce stagnovala. Mnozí se také neradi vzdávají svých rozhodovacích pravomocí ve prospěch ostatních zaměstnanců. To lze považovat za přehnanou kontrolu ze strany manažera, která může napáchat víc škody než užitku. Lidé svou práci dobře znají, orientují se v ní s přehledem, protože ji vykonávají. Jsou to praktici. Většinou se objevuje i komunikační problém, a to na základě určených pozic. Podřízený komunikuje s nadřízeným, autoritou, což většinou nezpůsobuje otevřenou komunikaci, ale staví komunikační bariéry. V mnoha případech představuje myšlenka týmové práce pro manažery ohrožení jejich pozice. Ve skutečnosti tomu bývá právě naopak. Tím, že podřízeným určí spolu s jistými pravidly kompetence, svou pozici posiluje. Podle psychologických průzkumů bylo prokázáno, že lidé jednají odpovědněji, pokud jim někdo tuto odpovědnost dá. Naopak autokratické přístupy s přísným jednáním jsou překážkou pro obě strany. Týmová práce povzbuzuje k vyšší profesionalitě. Podřízený získává větší pocit důležitosti a spolurozhodování vede ke spolupráci, sjednocení myšlení celého týmu, a tím ve prospěch podniku.

Manažer by měl určovat strategická rozhodnutí, měl by být iniciátorem nových projektů. Jeho úkolem je ukazovat pracovnímu týmu směr a pomáhat mu posouvat ho směrem k cíli. Týmová práce však nezajistí odstranění všech problémů a úskalí. Vždy jsou potřebné intervence na všech úrovních. Proto je důležité propojení pracovního týmu s vedením. Týmová práce vždy kvalitněji umožňuje všem pracovníkům využití jejich potenciálu, nápadů a kreativity,

a tak staví na silných stránkách každého jedince. To je ku prospěchu celé organizace. Stále musíme mít na mysli, že pracovní tým oproti pracovním skupinám je malá jednotka, jejíž dovednosti, hodnoty či nápady se vzájemně doplňují. Členové týmu mají společnou vizi, směřují ke společným cílům.

4.1 Úspěšnost týmu

Lidé musí vědět, jaký **význam** má práce, kterou dělají. Toto jasné vědomí umožňuje lidem jednat efektivně. Každý může přispívat svým dílem. Musí vědět, že práce, kterou vykonává, je prospěšnou a důležitou součástí celku a je v souladu s cíli a hodnotami organizace. Pokud toto jasné vědomí o významu práce není jasné, pokud se lidem nedá možnost samostatného uvažování, pak zcela jistě začne fungovat neustálé kontrolování.

Organizace může mít svůj cíl, může mít určený význam práce, ale při změnách, které nejsou vysvětleny a objasněny, v případě nejasné komunikace, nastává chaos. Význam práce může být posunut jinam, než byl původní záměr. Management musí svoje hodnoty jasně formulovat a otevřeně je sdělovat, aby interakce mezi zaměstnanci i okolím vyústila v hrdost na svou práci a stala se zvnitřněnou hnací silou, motivací, která posílí výkon k práci. Zavedení týmové práce neznamena jen přidělit úkol a čekat, jak budou lidé samostatně pracovat.

Týmová práce má vést k úspěchu. Úspěch, to je podpora všech členů organizace se všemi zdroji a zpětnými vazbami. Týmy mohou výrazně ovlivnit činnost v organizaci. Mohou výrazně přispět k řešení jakýchkoli problémů při různých změnách, které nastávají. Práce v týmech bývá zdrojem profesní hrdosti na organizaci, na to, že jsem jejím členem. Přináší větší dynamiku, myšlení a kreativitu. „*Týmová práce povzbuzuje lidi k větší profesionalitě a plnému převzetí odpovědnosti*“ (6 : 20).

4.2 Rezistence vůči týmům

Může se stát, že v organizaci působí faktory, které mohou vyvolat rezistenci vůči týmům. Lidé, kteří nejsou přesvědčeni, že práce v týmu dokáže v organizaci něco změnit, mají **slabou víru v týmovou práci**. Důvodů k tomuto tvrzení může být několik. Někdo preferuje individuální výkony jako nejlepší, někteří manažeři, mají obavy ze ztráty času při zkoumání alternativ a postupů při řešení práce, k níž by podle jejich mínění nedošlo při samostatné práci. Právě manažer však musí zajistit, aby konkrétní skupina, která má pracovat jako tým plnila úkoly dynamicky a správně. Lidem, kteří nejsou zvyklí na práci v týmu a jsou spíše introverti, může být tento styl práce nepříjemný. Mohou mít **osobní pocit ohrožení a úzkosti**. Většina lidí si svou práci kontroluje sama, pokud by měl někdo další, právě z pozice týmu tuto kontrolu provádět, může vzniknout pocit ohrožení. Pocit zranitelnosti může lidem přinést i fakt, že nejsou schopni unést pocit, že by se právě oni mohli stát příčinou neúspěchu pracovních skupin. Mají strach, že jejich slabiny či případné chybné kroky by mohly k neúspěchu týmu vést. Mají obavy, že jejich názory by se mohly setkat s nepřijetím, přímým odmítnutím či dokonce s posměchem. V takovém případě dojde k ohrožení sebedůvěry, což je pracovní brzda. Je proto pozitivním přínosem pro vznikající pracovní týmy, aby byly ve smyslu potřebných dovedností pro práci v týmu proškoleny.

4.3 Ředitelky a práce v týmu MŠ

Řízení pracovního týmu je složité, protože pracovní tým je množství různých lidí s různými potřebami, různými povahovými rysy, různým osobnostním a pracovním potenciálem a různou kreativitou. Lze říci, že pokud nebude řízení týmu chaotické a bude li se řídit třemi základními principy řízení týmové práce, pak má smysl a přináší výsledek. Ředitelka by vždy měla vycházet z lidské povahy.

Sociální identifikace je potřeba identifikace skupin s jasným rozlišením já, oni, my, která však nemusí být destruktivní. Pokud je určena **hranice, účinná komunikace** podporující soudržnost a **příležitosti** pro členy týmu být hrdý na to, že jsem jeho členem. **Sociální reprezentace** je princip sdílených přesvědčení. Objevuje se v různých prostředích, má podobu různých způsobů ovlivňování práce v týmu, týmové myšlení, vůdcovství nebo organizační kultury. Sociální reprezentace se mohou lišit v závislosti na všem, co každá organizace s sebou přináší. Společným znakem je však stavět se pozitivně k úkolu stylem „zvládneme to“!

Nejdůležitějším principem úspěšného vedení pracovního týmu je **respekt**. Organizace si musí být vědoma, že její úspěch staví na myšlení, nápadech a talentu svých zaměstnanců, proto je povinna vážit si toho, co lidé říkají. Je nutné, aby nevznikal předstíraný respekt, který pak vede k nežádoucím reakcím. Zplnomocnění týmů, vytváření příležitostí pro učení, autonomní rozhodování, zajištění odpovídajících zdrojů a organizační podpora týmové práce jsou znaky respektu. Vše, co tu bylo řečeno, je důležité pro správný chod školské organizace, počínaje motivací pracovníků, uplatňování kreativity, pro práci v týmech. Důležité je nejenom říci, kam se chceme dostat a co k tomu potřebujeme, ale i vědět, **jak to máme říct**, protože nejdůležitějším prvkem dorozumívání mezi lidmi je **komunikace**.

5. Neverbální a verbální komunikace v organizaci

Lidské činnosti a sociální styk jsou základní projevy aktivní podstaty člověka. Celý život je člověk v neustálé interakci s ostatními lidmi. Chování a jednání lidí je ovlivněno různými faktory, které se podílely na formování jeho osobnosti. K nim patří vývojové a výchovné vlivy, ale i charakterové vlastnosti každého jedince. V sociální interakci každý člověk používá ke svému vyjadřování verbální, ale i neverbální komunikaci. Sociální komunikace je výměna informací mezi lidmi. Při komunikaci dochází ke vzájemnému ovlivňování všech účastníků.

Od komunikace, která probíhá na bázi verbální, slovní, nelze oddělit komunikaci **neverbální**, která se projevuje určitými gesty, postoji nebo grimasami, které jsou charakteristickým, individuálním znakem ve vyjadřování. Nonverbální projevy každý vnímáme na podvědomé úrovni. Každý účastník nám svým výrazem, gesty, ale i barvou hlasu a pohyby sděluje své postoje, aniž by si jich byl ve většině případech vědom. Lidé komunikují komplexně. Proto není možné z jednoho zaměřeného prvku vyjadřování vysvětlit pohnutky člověka. Komunikace beze slov je výraz obličeje, postoj, pohledy, tón hlasu i tempo sdělovaného, vnímáme i úpravu a zevnějšek objektu vzájemné výměny informací.. To, co cítíme, prožíváme, dokážeme prostřednictvím těchto signálů sdělit.

Fyzická vzdálenost v podstatě odpovídá vzdálenosti psychické. Vyžaduje míru intimity. V souvislosti s tímto projevem se nabízí pojem proxemika, jenž označuje vzdálenost, kterou mezi sebou zaujímáme, a také pojem osobní zóna, která představuje jistý ochranný prostor, který se liší podle vztahu k různým osobám. Jiný ochranný prostor si hlídáme v rodině, jiný ve vztahu k přátelům, pracovníkům, podřízeným, odlišný k nadřízeným nebo cizím lidem. Pokud je náš ochranný prostor narušen, necítíme se dobře. Musíme mít na mysli, že podobné pocity prožívají i ostatní lidé všech etnik i národů.

Dalšími dobře čitelnými signály jsou výrazy v obličeji, způsob, jakým se člověk dívá, nebo co sděluje úsměvem. Dobře čitelné jsou signály vyjadřující obavy, radost, znechucení, údiv, zájem nebo nezájem.

Na rozdíl od neverbální komunikace používá **verbální komunikace** specifické znaky, kterými jsou **mluvená řeč a písmo**. K dobré komunikaci nestačí znát jen význam slov, důležité je, aby slova byla shodně chápána v dané situaci sociálního styku. Důležitou složkou verbální komunikace mimo jazyk je i **paralingvistika**. Jsou to mimoslovní projevy přítomné v běžné řeči. Mohou to být nejrůznější zvukové projevy, slovní parazité, vyplňování mezer mezi slovy nebo časté opakování slov. Pro manažera je důležité, aby uměl naslouchat tomu,

co mu ostatní sdělují. Měl by dávat pozor i na mimoslovní negativně zabarvené paralingvistické projevy, které mají význam v prožívání úzkosti nebo nejistoty. Tyto projevy mohou být způsobené i jazykovou kulturou mluvčího. Tím, jak bohatá je jeho slovní zásoba.

Mluvená řeč je nejčastější formou komunikace. Komunikace mezi větším počtem osob je beseda, komunikace mezi dvěma osobami pak **dialog**, nejrozpracovanější sociální komunikace. Při dialogu dochází k výměně rolí mezi mluvčím a posluchačem. Důležité pro úspěšný dialog je **aktivní naslouchání** obou účastníků. Při komunikaci v malé, ale i velké skupině bychom neměli zapomínat na věcnost, srozumitelnost, konkrétnost. Důležitá je i forma, tedy přednes. Také **písemná komunikace** má svou specifikou. Pokud se zaměříme na psanou formu neosobní, ale pracovní, má mít stručný a srozumitelný charakter sdělování a měla by být málo bezprostřední. Výhodou písemné komunikace je, že se dá uchovávat a může tak být podkladem pro další využití. V organizaci se slouží písemná komunikace jako prostředek pro šíření informací přes počítačovou síť, faxem, firemním časopisem nebo pokyny na nástěnkách.

5.1 Problémy v komunikaci

V sociální komunikaci se často setkáváme s různými druhy problémů, kterým jinými slovy říkáme ruchy nebo šumy v komunikačním procesu. Může k nim docházet vlivy z vnějšího i vnitřního prostředí, mohou být jak fyzického, tak psychického původu, mohou mít i osobnostní charakter. Obecně můžeme, k ruchům v komunikaci řadit nadměrný hluk, stres a nepříznivé emocionální ladění. Každý člověk informace jinak filtruje. Důvodem jsou rozdílné vlastnosti, jiné zkušenosti. Informace závisí na znalosti jazyka, na kultuře, na postojích, komunikačních dovednostech, na statusu i emocích. Jiná komunikace bude probíhat na úrovni předškolní pedagog a předškolní pedagog, jiné třeba na úrovni

předškolní pedagog a politik. Rozhodující je úroveň používaného slovníku a terminologie, pokud rozhovor neprobíhá čistě v obecné rovině. V případech nejasností je třeba požádat o vysvětlení slov, která nám nejsou srozumitelná.

Vliv na komunikaci mají samozřejmě i pracovní pozice. U rozhovoru, který je emočně laděn, může být spuštěna lavina negativně nahromaděných emocí a takový rozhovor může vyústit do konfliktu. Postoje, pokud jsou v komunikaci negativní, způsobují nechuť k diskusi, pozitivní postoje mohou přinést třeba až několikahodinový hovor.

K tomu, aby komunikace splnila svůj účel, pro nějž byla vlastně zahájena, jsou třeba **komunikační dovednosti**. Jedná se tu o všechny výše uvedené prvky, které je třeba umět správně zakódovat a dekodovat, je třeba umět poskytnout a přijmout zpětnou vazbu, umět se přizpůsobit podmínkám, které jsou přítomné během komunikace. Úroveň sociální citlivosti a současně i schopnost domluvit se je základní komunikační dovednost. Současně je nutné umět argumentovat a být schopen naslouchat. Argumentovat znamená výstižně formulovat své myšlenky a sdělit je jasně a srozumitelně tomu, kdo má obvykle jiný názor. Nasloucháním dáváme na vědomí, že nás problém zajímá a zpětnou vazbou se o tom přednášející přesvědčí. V naslouchání mohou vzniknout překážky. Jsou způsobeny špatnou koncentrací nebo nedostatkem zájmu. Vliv na komunikaci může mít i nevhodně zvolené místo nebo obsah není vnímán jako důležitý.

Nepříznivě se může v komunikaci také projevit špatná a nedostatečná příprava, unáhlené hodnocení, neosobní přístup, nedůvěra, obavy, ale i přemíra informací. Narušení komunikace může v některých situacích vést i ke vzniku konfliktů. Dochází zde k potlačení racionálního jednání emocionálními reakcemi. Následuje zkreslený výklad, ztráta sebekontroly, v komunikaci se objevují slovní napadení a urážky. K tomu, aby byla komunikace vedena správným směrem a byla efektivní, je třeba umět používat zásady efektivní komunikace.

5.2 Efektivní komunikace a její zásady

Efektivní komunikace je komunikace účelná. Partneři se vzájemně respektují a dokáží si poskytnout zpětnou vazbu. Cílem nebývá jen předávání informací, ale záměrem je ovlivnění další činnosti a jednání partnera, s nímž komunikaci vedeme. Pokud nebudeme partnera dobře poslouchat a nebudeme reagovat na jeho výroky, bude komunikace příliš obecná, nekonkrétní, stále budeme hodnotit a srovnávat, budeme hovořit nesrozumitelně a nepatříčně. Taková komunikace se odvíjí neefektivně a má neúčinnou zpětnou vazbu. Při aktivním naslouchání je důležitý vstřícný postoj, udržování pozornosti a sledování obličeje řečníka, přikyvování, nevyhýbání se pohledům do očí. Důležité je nenechat se rozptylovat. Velmi záleží na vztahu mezi oběma komunikátory. Nikdy nesmíme druhé podceňovat, přehlížet, ponižovat ho.

Na efektivní komunikace se vždy musíme připravit, musíme vědět, co chceme sdělit, musíme používat symboly srozumitelné pro obě strany. Důležitá je také míra potřeby informací a emoce, protože sociální komunikace není jen výměna informací. Je to prostředek, jímž jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle. Dobrý komunikační systém je nutnou podmínkou pro fungování každé organizace. Pokud není vytvořena kvalitní komunikační síť, dochází mezi zaměstnanci k problémům.

6. Tvořivost a kreativita předškolního pedagoga

Nezbytnou součástí práce pedagoga v mateřské škole je **tvořivá improvizace**, schopnost pružně a citlivě reagovat na okamžitou situaci. Tvořivost je užitečné řešení problémů. Tvořivost jako taková má svůj model, kde je zdůrazněno pět jejích zdrojů. Biologický, osobnostní, kognitivní, mikrosociální podmínky a podmínky makrosociální. Pedagogická

tvořivost se projevuje tvořivou prací. Spočívá v tvorbě aplikací poznatků oboru do činností s dětmi a vyznačuje se tvořivými didaktickými postupy.

Kreativní učitel by měl být člověk vnitřně svobodný, zproštěný egoismu, bez konfliktů a stresů, měl by se identifikovat se svým oborem. Měl by obsah vzdělávání předávat tak, aby nebyla bržděna aktivita a tvořivost dětí. Tvořivá učitelka v MŠ by měla podněcovat tvořivé klima, odstraňovat autokratické přístupy, měla by využívat aktivizující metody a hodně s dětmi komunikovat. Důležité je podporovat a rozvíjet samostatnost dětí, vést je k projevování vlastních nápadů. Na ty by měla tvůrčím způsobem reagovat. Je nepřípustné zesměšňovat názory a nápady neobvyklé, vymykající se standardním. Prvotním úkolem každé učitelky v mateřské škole je vytvářet prostředí důvěry a být otevřená novostem.

Tvořivá učitelka vystupuje komunikativněji, projevuje větší intelektovou kapacitu, vyšší umělecké postoje a preference. Bylo prokázáno, že tvořivě myslící učitelé mají větší toleranci, širší škálu hodnocení, častěji se smějí a více mračí. Podle různých průzkumů bylo zjištěno, že tvořiví pedagogové mají tvořivé děti. Z uvedených skutečností vyplývá, že tvořivost je třeba zařadit do přípravy učitelů. Kreativita, tvořivost v práci pedagoga se objevuje na každém kroku. Lze ji zhlédnout při přípravě prostředí mateřské školy i v realizaci samotné práce.

Tvořivost, to jsou ale i každodenní improvizční schopnosti, které se objevují při spolupráci s rodiči, kolegy a veřejností. Tím, že něco vymýšlíme, tvoříme.

. Klíčovým mechanismem tvůrčího myšlení je náhodný objev a předpokladem pro řešení problému jsou různé variace. Ty je nutno vyhodnotit. Použijeme ty, které vyhovují. Některé variace jsou slepé. Takovým příkladem je čistý pokus a omyl. Bez slepých variací bychom však neměli žádné zpětné vazby, nic bychom se nenaučili. Důležité je o své práci přemýšlet a tvořit tak, aby výsledek přinesl pocit uspokojení a byl v souladu s tím, co jsme si vytkli za cíl.

7. Teorie řízení změny

Každá změna přináší určité negativní projevy ze stran lidí, kteří si nevěří, mají strach, že situaci nezvládnou. Ke **změnám** mohou různí lidé přistupovat různě, a to proto, že každý člověk je jinak vnitřně nastaven. Lidé mohou projevovat určité formy odporu vůči změně, často tak, že odmítnou změnu respektovat, a proto vznikají pracovní konflikty. Některé negativní přístupy se mohou projevovat tím, že jsou záměrně blokovány důležité informace. Díky nedostatečným nebo zkresleným informacím mohou být pracovníci pod vlivem negativních emocí jako je zloba, smutek nebo obava. Někdy se může projevit i rozpor tradičního pojetí školy v tom, že učitelky odmítají zvýšit odpovědnost za svoje vzdělání. Mají nedůvěru k alternativám, jsou příliš pasivní a svou roli hraje i nedůvěra a častá byrokracie.

Hlavní zásadou úspěšného **řízení změny** je představit změnu jako nutnost, která je nezbytná, správná a pro všechny spravedlivá. K tomu, aby byla každá změna ve školství dobře zvládnuta, by měla ředitelka mít potřebné kompetence. Na prvním místě musí ředitelky mateřské školy prokázat profesionální přístup a vysoký osobnostní potenciál. Ředitelka má využívat strategické postupy a stanovit cíle a vize, jichž chce dosáhnout. Dalším důležitým prvkem je hodnocení a monitorování činností v mateřské škole, stanovení si priorit a umění pracovat s informacemi. Vždy je důležitá zpětná vazba.

Komunikační schopnosti a dovednosti, přesvědčování lidí a jejich motivace, ale i naslouchání, jsou prostředky ke zvládnutí této situace. Ředitelka může ze svého kolektivu pracovníků vybrat lidi a utvořit z nich přesvědčovací skupiny, které jí budou nápomocny. Práce v týmech, pak sama o sobě motivuje ostatní pracovníky k podání určitých výkonů na základě jejich schopností. K úspěšnému zvládnutí změny je důležitá pozitivní atmosféra na pracovišti, dobré vedení, nikoli pouhé příkazy. Škola má mít vytvořenu vlastní identitu. Ředitelka může delegovat pravomoci a své pracovníky oceňovat. Důležitým klíčovým bodem je uvědomění

si zodpovědnosti zaměstnanců vůči vedení, škole a sobě.,, *Prosperita přichází poté, co jsme lidi správně vyškolili, vybavili a jednali s nimi správně. Moudrost musí využívat letitých zkušeností, stejně jako poučení z bitev svých vlastních a svých současníků*“ (9 :120).

8. Rámcový vzdělávací program

Předškolní pedagog naplňuje svým jednáním, pracovním uvědoměním a připraveností, na základě pedagogické tvořivosti a umu, cíle předškolního vzdělávání. Ty jsou specifikovány v Zákoně č.561 / 2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), § 33. „*Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování v dalším vzdělávání. Dále pak napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dítěte před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami*“ (5 : 122). Cíle předškolního vzdělávání jsou i vodítkem pro stanovení rámcového vzdělávacího programu předškolního vzdělávání Ministerstvem školství a rovněž školního vzdělávacího programu každé mateřské školy. Naplňování cílů předškolního vzdělávání při samostatném vzdělávání, tak při koncipování příslušných vzdělávacích programů, musí být zároveň v souladu s obecnými cíli vzdělávání podle § 2 tohoto zákona.

Nový školský zákon je **zásadní legislativní změna** v předškolním školství. Nejenom že se předškolní výchova a vzdělání stala poprvé součástí zákona, ale má z této zákonné normy vyplývající povinnosti. Ty jsou zavazující nejen pro ředitelky mateřských škol, popřípadě ředitelky nebo ředitele mateřských a základních škol ve společném právním subjektu. Nový školský zákon ukládá

povinnosti i samotným učitelkám mateřských škol, a to jak po stránce pedagogické, tak i po stránce legislativní, což je spolupráce s ředitelkou mateřské školy na tvorbě Školního vzdělávacího programu pro předškolní věk a Třídního vzdělávacího programu pro předškolní věk. Každá mateřská škola by měla mít svůj vlastní Školní vzdělávací program, který má vycházet z **charakteristiky školy, filozofie školy, podmínek vzdělávání, charakteristiky vzdělávacího programu s určitým vzdělávacím obsahem a evaluačního systému každé školy. Obecnou charakteristikou školy** je myšlena velikost školy, počet tříd a složení věkové struktury dětí. Nesmíme zapomenout na historii školy, charakter budovy, ve které se mateřská škola nachází, i okolí, jehož je mateřská škola součástí.

Filozofie školy je směr, kterým se mateřská škola ubírá. Filozofie může být ovlivněna různými faktory, jako je například tradice školy, mohou ji ovlivňovat současní rodiče a děti, samotní pedagogové. Podmínky vzdělávání školy závisí na věcném vybavení, psychosociálních podmínkách, životosprávě, organizaci dne, personálním zajištěním, ale i spoluúčasti rodičů. K podmínkám vzdělávání patří také zajištění zdraví a bezpečnosti dětí. Vzdělávání by mělo být efektivně upravováno, zlepšováno a tvořeno, tam, kde přináší kvalitní výsledky zachováno.

Organizace vzdělávání je závislá na vnitřním uspořádání školy z hlediska zařazení dětí do tříd, složení žáků, uplatňování metod a forem práce i organizace času. Charakteristika vzdělávacího programu se týká především představení programu, jeho cílů a záměrů, stanovenými metodami, přístupy a formami práce. Vzdělávací obsah se svou vzdělávací nabídkou je podstatou každého vzdělávacího programu a je závislý na tvůrčích schopnostech a praktických dovednostech pedagogických pracovníků. Je uspořádán do určitých integrovaných bloků, které si škola sama zpracovává. **Evaluační systém** je systém hodnocení předmětů, prostředků, časového plánu a odpovědnosti pedagogů.

8.1 Školní vzdělávací program

Školní vzdělávací program musí být v souladu s rámcovým programem. Proto je nutné stanovit společná kritéria. K těmto kritériím patří respektování hlavních zásad tvorby Školního vzdělávacího programu pro předškolní věk, respektování vzdělávacího obsahu a podmínek daných pro Rámcový vzdělávací program pro předškolní věk. Školní vzdělávací program pro předškolní věk je vyhovující, pokud vychází z podmínek školy, má rozpracovaný a promyšlený systém evaluace, forem, časového plánu a odpovědnosti a obsah vzdělávání je mnohostranně pestrý, rozmanitý, návazný a pedagogicky zbytečně neomezuje a nesvazuje, má promyšlený systém evaluace, je srozumitelný a dává učitelkám prostor k tvořivosti. Měla by se v něm objevit také spolupráce s partnery z vnějšku, s rodiči, sponzory, zřizovatelem i kontrolními orgány. Nesmíme zapomenout, že je to otevřený dokument, který má umožňovat další zkvalitnění vzdělávání a rozvoj školy, a proto může být doplňován.

8.2 Povinnosti ředitelky školy

Školní a třídní program musí být v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní věk. Jsou naplánované s určitým cílem a musí být pravidelně sledovány a hodnoceny. Důležité je hodnotit nejen výsledky, ale i podmínky, které výsledky ovlivňují. K těmto podmínkám patří nejen řízení mateřské školy po stránce organizační, ale i samotná práce s dětmi. Ředitelka musí **vykonávat všechny odborné činnosti** na dobré úrovni. Měla by vhodně motivovat učitelky v mateřské škole k tomu, aby tyto odborné činnosti v rámci svých kompetencí vykonávaly i ony.

Odbornými činnostmi mateřské školy je například analyzování věkových a individuálních potřeb dětí a následné zajištění odborné péče. Dále je to realizace individuálních i skupinových vzdělávacích činností, které se provádějí s využitím vhodných forem a metod, s využitím odborných metodik s didaktickými prvky.

Projektování a plánování patří k základním činnostem pedagogů . Plánuje a projektuje se nejen pro třídu, ale i pro individuální potřeby, vždy na základě evaluačních činností. Provádět **evaluaci**, nebo-li **sledovat a kontrolovat** výsledky a účinnost vzdělávacích programů, hodnotit individuální pokroky jednotlivých dětí, to je jedna z dalších důležitých činností všech pedagogických pracovníků. Vzhledem k těmto nárokům, které jsou ještě propojeny s poradenskou činností rodičů, spoluprací s partnery je **povinnost získávat klíčové kompetence** na základě **sebevzdělávání**. Znalosti by se měly týkat **předškolní psychologie, pedagogiky, ale i pedagogické diagnostiky**. Důležitým prostředkem je **kommunikace** nejen s dětmi, ale s kolegyněmi a rodiči, zřizovatelem, kontrolními orgány a širokou veřejností.

Ředitelka mateřské školy je odpovědná za chod školy, za vše, co se zde odehraje. Je proto v jejím zájmu, aby škola prosperovala a měla dobrou naplněnost. Důležitá je souhra a ochota všech spolupracovníků udělat vše pro výsledky ukazující na kvalitní práci. K ní pomáhá ředitelce **umění motivovat své pracovníky** směrem k dobrým výkonům, které budou v **souladu s legislativní změnou**, jíž je **nový školský zákon**.

Mateřská škola, pokud pracuje na základě určené vize, určitého cíle a filozofie, by měla být stmelěným celkem, jenž na základě svých tvůrčích schopností dokáže vytvořit zajímavou koncepci práce, kterou bude mít dobře naplánovanou. Proto je nutné **podporovat kreativitu** jednotlivých učitelek, pro koncepčně dobře promyšlené vzdělávací programy. Pedagogové mohou volit různorodé pedagogické postupy, vybírat z široké nabídky informačních zdrojů, uplatňovat vlastní iniciativu a tvořivost. Děti jsou vnímány jako individuální osobnosti účastníci se procesu výchovy a vzdělávání jako aktivní subjekt. Předškolní pedagog je v situaci, kdy je méně svazován předpisy, má více svobody. Zároveň je však postaven před nutností samostatně pracovat, rozhodovat a nést osobní odpovědnost. Každý by měl být schopen vytvořit nebo spoluvytvořit vzdělávací program, který by měl respektovat rámcová pravidla a požadavky na předškolní

vzdělávání, stejně tak i na konkrétní podmínky, možnosti a potřeby obce, rodičů a dalších partnerů. Pedagog by měl tento školní program realizovat tak, aby umožnil optimálně rozvinout všechny předpoklady a pomáhal dětem utvářet si pokud možno pozitivní vztah ke světu. Není to jednoduché, neboť současné uplatnění globálního uvažování a převažujícího celostního pojetí světa vyžaduje, aby pedagog sledoval mnoho faktorů, vzájemných vazeb, příčin a následků.

Předškolní vzdělávání zasahuje vždy celou **osobnost dítěte**, jeho fyzickou, psychickou i sociální oblast v jeho rozvoji. Pedagogické pracovníce v mateřské škole musí brát v úvahu všechny přirozené souvislosti, vzájemné vazby i dynamiku, ustavičnou proměnlivost a vývoj. Nestačí jen vysvětlovat a předávat poznatky, ale musí vnímat celou osobnost dítěte, získat ji ke spolupráci, přesvědčit a dovést k cíli. Předškolní vzdělávání, se přizpůsobuje vývojovým kognitivním, sociálním a emocionálním potřebám dětí a dbá, aby tato vývojová **specifika byla při vzdělávání dětí v plné míře respektována**. Zasahuje celou osobnost dítěte, přičemž pedagog bere v úvahu všechny přirozené souvislosti i vzájemné propojení všech oblastí, vzdělávacích cílů, prostředků, kompetencí, mnohotvárnost a dynamiku vazeb, příčin i následků. Pedagog ovlivňuje rozvoj dítěte a podněcuje jeho chuť k učení, motivuje je k dalšímu úsilí. Připravuje prostředí s vhodnými činnostmi a vybízí dítě k poznávání, přemýšlení, chápání a porozumění.

2. Praktická část

2.1 Cíl , použitá metoda a vyhodnocení

Cílem praktické části bylo zjistit, jak dokáží ředitelky mateřských škol motivovat učitelky k práci, jestliže v organizaci dojde ke změně. Chtěla jsem zjistit, zda ředitelky dokáží využít k motivaci i takové prostředky jakými je komunikace, práce týmech nebo tvořivost. Cílem bylo poznat, jestli umožňují svým učitelkám vzdělávat se, protože získávání informací podporuje kreativitu a rozšiřuje znalosti, které jsou pro zvládání změn v mateřských školách nezbytné. Chtěla jsem chtěla zmapovat, jak se daří zavádět školní a třídní vzdělávací programy v mateřských školách.

Ke zmapování situace jsem využila pilotní studii s metodou krátkodobého pozorování. Pozorování bylo uskutečněno na malém vzorku pěti rozdílných mateřských škol. Mateřské školy byly odlišné po stránce velikosti, věkového složení zaměstnanců i po stránce filozofie školy. Zúčastněné mateřské školy jsou z Českých Budějovic a blízkého okolí. Pozorování tak malého vzorku mělo sloužit jak ke stanovení hypotéz, tak i otázek do dotazníků. Ředitelky mateřských škol samy hodnotily situaci v předškolním zařízení na základě škálového hodnocení v příslušné tabulce T.

Pro rozsáhlejší výzkum jsem použila dotazníkovou metodu. Dotazníky jsou uzavřené a strukturované, s možností vyslovení vlastní odpovědi. Jsou vypracované zvlášť pro skupinu učitelek a pro skupinu ředitelek. Vzory dotazníků a tabulek jsou v příloze této práce. Pomocí internetu jsem oslovila sto mateřských škol z Jihočeského kraje. Návratnost dotazníků byla 17 %, proto jsem přistoupila k osobnímu kontaktu. Oslovila jsem celkem šedesát mateřských škol, které jsou z Jihočeského, Středočeského, Západočeského a Jihomoravského kraje.. Návratnost dotazníků byla 86,6 %. K výzkumu jsem použila dotazníky, které jsem osobně předkládala respondentům.

Vyhodnocení získaných informací, porovnáváním absolutní a relativní četnosti, je u každé otázky dotazníku individuálně a výsledky jsem vyjádřila v procentech, podle počtu získaných odpovědí. Závěrečné prokázání hypotéz jsem uvedla u každé uvedené otázky z dotazníků ve výzkumné části. Výsledky výzkumu jsou shrnuty v závěrečné části práce.

2.2 Stanovené hypotézy

Hypotézy jsem stanovila na základě osobní znalosti problémů týkajících se aktuálních změn ve školství. Znalosti jsem získala vlastní zkušeností, ale i na základě rozhovorů s ředitelkami některých mateřských škol. Z důvodu, že rozhovor vedený neformálně může situaci i výsledky zkreslit, použila jsem ke stanovení hypotéz i pozorování malého vzorku pěti mateřských škol, s jejichž ředitelkami se osobně neznám a které byly ochotné se mnou spolupracovat.

1. Třídní vzdělávací programy tvoří učitelky mateřské školy. Chtěla jsem zjistit, zda programy tvoří všechny oslovené učitelky, jedna učitelka pro celou školu nebo je mateřská škola netvoří, protože převzala programy jiné školy za své. Během své praxe jsem se setkala s názorem, že učitelky zatím ještě neumí plánovat a projektovat činnosti do programů, nemají vnitřní jistotu. Proto používají programy vytvořené někým jiným. Myslím si, že všechny učitelky jsou dostatečně kompetentní a mají dostatečné množství informací, zkušeností a tvořivosti, proto třídní programy sestavují samostatně.

2. Školní vzdělávací programy tvoří převážně ředitelka mateřské školy. Vycházela jsem ze skutečnosti, že mnohé ředitelky které znám, si ztěžovaly na nedostatečnou spolupráci v této oblasti z řad učitelek jejich mateřských škol. Chtěla jsem se přesvědčit, jestli je nedostatečná spolupráce oprávněná.

3. *Potřeba vzdělávat se závisí na věku učitelek.* Tuto hypotézu jsem stanovila na základě osobní zkušenosti a chtěla jsem se přesvědčit, jestli potřeba vzdělávání na všech oslovených školách bude klesat s narůstajícím věkem učitelek.

4. *Ředitelky mateřských škol nevhodně motivují učitelky.* Myslím si, že ředitelky mateřských škol mají velké množství úkolů, které musí pro dobrý chod organizace zvládnout. Jsou zahlcené různými povinnostmi, proto jim nezbývá čas na to, aby prostudovaly jednotlivé motivační teorie a techniky, které by mohly zařadit do pobídkového a motivačního systému své školy. Většinou používají jen krátkodobou motivaci a to pomocí peněz, příkazů nebo přesvědčování.

5. *Ředitelky jsou dostatečně informované o změnách ve školství.* Ředitelkám mateřských škol je poskytováno velké množství potřebných informací díky různým školením, seminářům, ale i metodickým pokynům. Cílem bylo zjistit, zda všechny ředitelky považují tyto změny za důležité. Myslím si, že ředitelky jsou dostatečně informované o všech změnách ve školství, a to proto, aby mohly dobře vést organizaci.

6. *Ředitelky mají vysokou vnitřní motivaci k sebevzdělávání.* Domnívám se, že každá ředitelka mateřské školy považuje bezproblémový chod organizace za prvořadý úkol. K tomu, aby úkol byl dobře zvládnut, musí se ředitelky vzdělávat. Zajímalo mne, zda se ředitelky vzdělávají proto, že musí nebo proto, že chtějí. Můj osobní názor je, že mají potřebu sebeaktualizace.

2.3 Ilustrační popis situace v mateřských školách

Ilustrační popis situací v mateřských školách jsem použila proto, aby mi celková atmosféra, vztahy mezi pracovníci, ale i vzájemná komunikace z jednotlivých mateřských škol pomohly stanovit jednotlivé hypotézy. Vzhledem k tomu, že žádnou z ředitelek z oslovených pěti mateřských škol osobně neznám, předpokládala jsem, že nebude situace zkreslená a bude dostatečně objektivní. Celkem jsem z okresu a města Českých Budějovic požádala o pomoc k získání ilustračního popisu v mateřských školách třicet ředitelek. Spolupráci neodmítlo pět. Mateřskou školu jsem nehodnotila sama, ale každá ředitelka ji hodnotila sama vyplněním tabulky T. Celkem jsem použila čtyři otázky. V tabulce jsou rozlišené ředitelky a učitelky školy zvlášť a také jejich věk.

Ředitelky mateřských škol hodnotí svou školu touto škálou hodnocení:

Tabulka T

odpovědi	vždy	obvyčejně	občas	řídce	nikdy
body	5	4	3	2	1

Otázky: A) Podílíte se na tvorbě školního vzdělávacího programu ?

B) Podílíte se na tvorbě třídního vzdělávacího programu ?

C) Jste otevřena všem změnám ve školské organizaci?

D) Přistupujete k naplňování změn ve školství s vnitřním přesvědčením?

Hodnocení:

Nejvyšší hodnocení je 5 bodů, nejnižší 1 bod. Maximální počet bodů je ovlivněn počtem odpovídajících pracovníků z dané mateřské školy a odpovědí samotnou. Aby situace byla adekvátní pro různě velké školy, jsou výsledky udávány v %. Vyšší bodové ohodnocení znamená kvalitnější přístupy jednotlivých škol k aktuálním změnám v legislativní oblasti školské organizace. Respondentky jsou v jednotlivých konkrétních tabulkách rozlišeny podle věku a podle funkce.

Ř- ředitelka školy, U- učitelka školy

Mateřská škola 1. Městská mateřská škola se třemi třídami, samostatný právní subjekt. Celková kapacita školy 84 dětí. V mateřské škole pracují učitelky, jejichž věkový průměr je 46,2 roků. Ředitelka mateřské školy se účastnila funkčního vzdělávání pro ředitele mateřských škol. Žádná z pedagogických pracovníc nemá vysokoškolské vzdělání. Ředitelka mateřské školy zpracovává ŠVP na základě analýz, učitelky jednotlivých tříd zpracovávají TVP tak, aby ústřední téma, které se opírá o filozofii školy, odpovídalo cílům a záměrům RVP PV. Filozofií mateřské školy je zdravý životní styl.

Předávání informací v mateřské škole probíhá formou ústní i písemné komunikace, a to vzkazy na nástěnkách. Týmová práce je v úzkém kruhu tříd, takže vlastně každá třída má tým tvořený dvěma učitelkami. Školka jako tým všech pracovníků spolupracuje v rámci akcí, kterých se účastní celá škola, obzvláště po organizační stránce. Děti jsou od sebe celkem izolované, protože každá třída, každá školní zahrada má zvláštní vchod. Potkávají se pouze příležitostně. Ředitelka má promyšlené složení tříd a využívá motivační techniky, dbá na uspokojování potřeb učitelek. Vzhledem k tomu, že propagují zdravý životní styl, zdravě žijí. Učitelky navštěvují různá cvičení, navštěvují saunu

a relaxují. Povědomí o legislativních změnách učitelky mají, důležité informace jsou součástí oběžníků, nástěnek a pedagogických porad. Do dění mateřské školy je zapojena veřejnost z řad rodičů .

Mateřská škola působí příjemným dojmem a má dobré klima. S učitelkami spolupracují i nepedagogické pracovnice, které vycházejí vstříc všem potřebám dětí a školy. Učitelky jsou tvořivé, tomu odpovídá i kultura školy. Navštěvují různé semináře a sebevzdělávají se. K pedagogické práci je ve většině případech motivuje pochvala ředitelky a naplňuje je práce s dětmi. Pracovní problémy drobnějšího charakteru řeší učitelky v rámci svých kompetencí samostatně, problémy větších rozměrů s ředitelkou mateřské školy.

Vyhodnocení mateřské školy 1

Fce,věk	Ř 52	U 36	U 56	U 32	U 48	U 53
A	5	2	2	3	3	2
B	5	5	4	5	5	5
C	4	3	2	4	3	3
D	5	3	3	3	2	2
Celkem	19	13	11	15	13	12

:- ředitelka školy - průměr 19 bodů

- učitelky do 40 let - průměr 14 bodů

- učitelka do 50 let - průměr 13 bodů

- učitelky nad 50 let - průměr 11,5 bodů

Celkový možný počet bodů pro MŠ je 120 bodů. MŠ dosáhla celkem 83 bodů, což odpovídá 69,16 % . Nejvíce nakloněna změnám je ředitelka mateřské školy, pak věková skupina učitelek do 40 let, učitelky do 50 jsou v pořadí třetí. Nejhůře se vypořádávají se změnami ve školství učitelky nad 50 let.

Mateřská škola 2 Mateřská škola ze 6 třídami, samostatný právní subjekt. Mateřská škola je městského charakteru. Je to dvoupatrová budova, se dvěma pavilony, samostatnou kuchyní a jídelnou. Celkem má škola 17 zaměstnanců, z nichž jedenáct je učitelek. Věková struktura pedagogických pracovníků je 41,9 let. Mateřská škola má celkem 160 zapsaných dětí. Jedna třída je pouze polodenní, ostatní třídy mají celodenní provoz. Učitelka polodenní třídy se střídá v přímé výchovné práci s učitelkami sousedící třídy. Důvodem je střídání směn.

Učitelky se spolupodílejí na vytváření ŠVP formou diskuse na pedagogických poradách. Větší měrou vytváří ŠVP ředitelka mateřské školy. Učitelky na svých třídách tvoří třídní programy, přičemž učitelka polodenní třídy tvoří stejný třídní program s kolegyňami, s nimiž se střídá. Žádná z pedagogických pracovníků nemá vysokoškolské vzdělání, všechny absolvovaly střední pedagogické školy. Ředitelka mateřské školy neabsolvovala funkční studium pro ředitele škol, protože vzhledem k jejímu věku to nevyplývá ze zákona.

Mateřská škola je poměrně rozlehlá, každá třída pracuje samostatně. Učitelky po přímé výchovné práci konají přípravy na další den nebo se sebevzdělávají z knih a časopisů. Jednotlivé třídy jsou téměř totožné, všechny mají stejné vybavení a hračky. Pomůcky a knihy jsou soustředěné do knihovny školy, která je součástí skladu pomůcek. Jen šatny se od sebe trochu odlišují svou výzdobou. Učitelky chodí ve stejných pláštích. Filozofií školy je :„ Radost ze života , žádné slzy“! Ředitelka mateřské školy zařadila učitelky do tříd podle věku. V každé třídě je jedna výrazně mladší a jedna starší.

V mateřské škole se děti setkávají pouze příležitostně, při větších akcích.

Ve třídách nejsou sourozenci a to proto, aby si od sebe odpočinuli. Komunikace ve školce probíhá formou ústní, na poradách nebo formou oběžníků. V nové legislativě se učitelky orientují dobře. a to hlavně díky referátům, které vypracovávají na ředitelské porady, kde se s nimi vzájemně seznamují. Pedagogické pracovníce se vzdělávají podle potřeb školy. Zajímavé články, se kterými jsou při samostudiu seznámeny, množí a dávají je na informační tabule, jak pro sebe, tak i rodiče. V této mateřské škole jsem narazila na problém vysoké nemocnosti pracovníků.

Vyhodnocení mateřské školy 2

Fce,věk	A	B	C	D	Celkem
Ř 55	5	5	5	4	19
U 39	4	5	4	4	17
U 39	4	5	4	4	17
U 27	4	5	4	4	17
U 55	4	5	4	3	16
U 26	4	5	4	4	17
U 34	4	5	4	4	17
U 42	4	5	4	4	17
U 60	4	5	4	3	16
U 35	4	5	4	4	17
U 49	4	5	4	4	17

- ředitelka školy	průměr 19 bodů
- učitelky 20-30 let	průměr 17 bodů
- učitelky 30 -40 let	průměr 17 bodů
- učitelky 40-50 let	průměr 17 bodů
- učitelky 50-60 let	průměr 16 bodů

Celkový počet bodů pro mateřskou školu je 220 bodů. MŠ dosáhla celkem 187 bodů, což odpovídá 85 %. V této mateřské škole je nejvíce změnám nakloněna ředitelka školy. Ostatní učitelky ve všech věkových skupinách přistupují ke změnám pozitivně. Nejnižší bodové ohodnocení měla věková skupina 50-60 let. Nejstarší věková skupina se i v tomto případě nejhůře vyrovnává se změnami.

Mateřská škola 3 Mateřská škola se 4 třídami, maloměstského charakteru. Má zapsaných 112 dětí. Celkem mateřská škola zaměstnává 11 zaměstnanců, z toho 7 pedagogických pracovníků. Věkový průměr pedagogických pracovníků je 44 let. Mateřská škola je na místě bývalých jeslí. Je podlouhlá, s terasovitými vstupy do jednotlivých tříd. Mateřská škola má svou kuchyň s jídelnou. Přístup na zahradu je ze tříd umožněn přímo terasou nebo i hlavním vchodem. Zahrada je dobře vybavená a děti se zde mají možnost při pobytech venku setkávat dle daných pravidel. Třídy jsou heterogenní. Každá třída je jiná, je tématicky rozdělená na život v přírodě, a to v lese, na poli, na louce, u rybníka. Filozofie školy zní „My a svět kolem nás.“ Škola je zaměřená na ochranu životního prostředí.

V areálu zahrady jsou umístěny třídící kontejnery na odpadky. Celý prostor mateřské školy je zaplněn různými výrobky z keramiky a z druhotných materiálů. Zahrada má jezírko, rostou zde různé okrasné stromy a keře, kde je možno pozorovat život hmyzu, ptáků a drobných vodních živočichů. Ve třídách jsou různé tělocvičné prvky, terapeutické bazénky s molitanovými míčky. Skluzavky, šplhací věže nebo lana jsou k dispozici v průběhu celého dne. Každá třída i šatna je vyzdobena originálními výrobky z tvořivé dílny učitelek. Komunikace probíhá volně během celého dne a přitom s určitým řádem.

Učitelky mají pracovní oblečení sladěné s charakteristickou barvou třídy. Například třída, která charakterizuje život u rybníka má modré židle, modrý koberec, učitelky modré oblečení. Všechny učitelky mají vystudované střední pedagogické školy, jedna paní učitelka bakalářský obor arteterapie a ředitelka mateřské školy absoluuje bakalářské studium pro učitelky mateřských škol. Učitelky se jedenkrát týdně setkávají na poradách, kde jim ředitelka školy sděluje nové poznatky z různých oblastí. Učitelky se aktivně účastní jazykových kurzů, důvodem je překonání jazykové bariéry při setkávání s mateřskou školou ze zahraničí.

V šatnách jsou k dispozici rodičům odborné časopisy a časopis školy. Mateřská škola je otevřena veřejnosti, rodiče mohou s dětmi chvíli pobývat, a to buď při příchodu nebo při odchodu z mateřské školy. Vzhledem k tomu, že může škola poskytovat doplňkovou činnost, probíhají zde semináře pro učitelky mateřských škol. Kultura i klima školy je na vysoké úrovni. Informovanost učitelek je na dobré úrovni. Mateřská škola je pozitivním příkladem práce pedagogů v předškolním školství. Díky znalostem ze studia používá ředitelka všechny nové metody, a to jak v oblasti pedagogické, tak i v oblasti managementu. Má zpracovaný pobídkový a motivační systém pro pracovníky školy, který vypracovala na základě jejich osobnostního charakteru a dispozic. Učitelky vzájemně spolupracují.

Vyhodnocení mateřské školy 3

Fce,věk	A	B	C	D	Celkem
Ř 39	5	5	4	5	19
U 46	4	5	3	4	16
U 33	4	5	4	5	18
U 57	3	4	3	3	13
U 38	3	5	3	3	14
U 47	4	5	3	5	17
U 48	4	5	4	4	17

- ředitelka školy průměr 19 bodů

- učitelky 30 -40 let průměr 16 bodů

- učitelky 40-50 let průměr 16,7 bodů

- učitelky 50-60 let průměr 13 bodů

Celkový počet bodů pro mateřskou školu je 140, MŠ dosáhla celkem 114 bodů, což odpovídá 81,4 %. Nejvíce otevřena změnám ve školství je ředitelka školy. Věková skupina 40-50 let má druhý nejvyšší počet bodů. Učitelky ve věku 30-40 let mají 16 bodů a věková skupina 50-60 let se stejně jako v předešlých dvou případech nejhůře přizpůsobuje změnám.

Mateřská škola 4: Jednotřídní mateřská škola příměstského charakteru, která je samostatný právní subjekt. Moderní nová budova s 22 dětmi a 3 zaměstnankyněmi, z nichž dvě jsou pedagogické pracovnice. Věkový průměr pedagogických pracovníků je 51 let. Ředitelka mateřské školy absolvovala funkční vzdělávání pro ředitele škol, je také studentkou pedagogické fakulty oboru předškolní pedagogiky. Mateřská škola je novostavba, má moderní vybavení. Děti mají k dispozici dostatečné množství hraček, pomůcek i tělocvičného náradí. V herně mají děti terapeutický bazén s molitanovými míčky a skluzavkou.

Zahrada je velmi dobře vybavena, je tu brouzdaliště, skluzavky, houpačky a pískoviště. Filozofií školy je spokojenost a mnohostrannost. Škola je otevřena veřejnosti. Je aktérem různých akcí, v mateřské škole se setkávají nejen děti a rodiče, kteří mateřskou školu denně navštěvují, ale i děti, které se do mateřské školy teprve chystají. Školka je kulturním a sportovním centrem. Heterogenní složení třídy umožňuje vzájemnou kooperaci mezi dětmi a rozvoj morálních hodnot u dětí předškolního věku. Celá mateřská škola má svůj osobitý charakter. Výzdobu tvoří dětské výrobky uvnitř školy i na příchozí terase. V šatně jsou k dispozici pro čekající rodiče časopisy s pedagogickou tematikou a na nástěnce aktuální články z oblasti logopedie, výživy, ochrany zdraví a další. Ředitelka vytváří Školní vzdělávací program, který je na jednotřídní mateřské škole zároveň i třídní, převážně sama. Paní učitelka, která již třetím rokem přesluhuje se mnoho do plánování a projektování školy ani do dalších aktivit nezapojuje. Do jednotlivých tématických bloků přispívá tím, co má nashromážděno v metodickém zásobníku. Kreativitě není příliš nakloněna. Informace o legislativních změnách jsou předmětem pedagogických porad, ale nesetkávají se s odezvou. Metody motivace k práci, které ředitelka mateřské školy používá, jsou dostačující pro přímou práci s dětmi, někdy pro práci na veřejnosti. Motivovat paní učitelku k sebevzdělávání se nedaří. Nicméně, mateřská škola funguje dobře, i když se ředitelce přes značné úsilí nepodařilo přesvědčit a dostatečně zapojit pedagogickou pracovníci do různých projektů nebo

organizačních změn. Samozřejmě se jim podřídí, ale ne vždy s ochotou. O delegování v tomto případě nelze hovořit. Týmová práce je jen nárazová.

Vyhodnocení mateřské školy 4

fce,věk	A	B	C	D	Celkem
Ř 42	5	5	4	5	19
U 60	1	2	2	2	7

- ředitelka školy 40-50 let průměr 19 bodů

- učitelka školy 50-60 let průměr 7 bodů

Celkový počet bodů pro mateřskou školu je 40 bodů, škola dosáhla celkem 26 bodů, což odpovídá 65 % . V této mateřské škole motivace ředitelky mateřské školy k pedagogické pracovníci probíhají, ale ředitelka dosahuje v této oblasti nižší úrovně, která je ovlivněna osobním přístupem druhé pracovníce. Učitelka ve věku 60 let opět, tentokrát velmi výrazně, není nakloněna jakýmkoliv změnám.

Mateřská škola 5: Mateřská škola se dvěma třídami, která se nachází ve střediskové obci, kam jsou sváženy děti autobusovými linkami z dalších šesti přilehlých obcí. Celkem má škola pět zaměstnanců, přičemž tři jsou pedagogické pracovníce, jejichž věkový průměr je 36 let. V mateřské škole je celkem zapsáno 52 dětí. Ředitelka školy je místní, obě učitelky dojíždějí do zaměstnání. Z provozních důvodů slouží ředitelka mateřské školy pouze na ranních směnách,

druhá učitelka si děti do své třídy převádí v 8 hodin, kdy přijede autobusem. Obě učitelky se střídají na ranní a odpolední směně. Učitelka, která má ranní směnu, po odpoledním odpočinku převádí děti do druhé třídy, kde jsou až do skončení provozu. Učitelky vydávají děti u autobusů, které staví před MŠ, do rukou určených zákonných zástupců.

Mateřská škola svým vybavením neodpovídá současným trendům. Nábytek je používaný několik desítek let a je stále renovovaný. Nachází se zde několik typů stolů, lehátek, židlí, skříněk..., které sem věnovaly jiné mateřské školy, když obnovovaly interiér. Mateřská škola je vyzdobena výrobky dětí i učitelek. Ve třídě mají děti akvárium s rybami a starají se také o suchozemskou želvu. Chybí tu počítač, komunikace přes internet probíhá ve spolupráci se zřizovatelem.

Škola je centrem kulturního vyžití, pořádá různé akce pro rodiče a děti, v rámci různých tradic. Všechny pracovnice mají ukončeny střední pedagogické školy, ředitelka absolvovala funkční vzdělávání. Učitelky absolvují různé semináře, které jsou financovány ze státního rozpočtu, některé vzdělávání si učitelky hradí samostatně, například jazykové vzdělávání. Všechny vzájemně spolupracují na tvorbě školního i třídního programu. Hlavní motivací je uspokojení z práce a dosažení lepších výsledků v oblasti předškolní výchovy. Filozofie školy se opírá o lidové tradice. Vyplývá to z prostředí, ráz budovy školy je v duchu lidového baroka. Klima školy je příjemné, učitelky jsou vstřícné a komunikativní.

Vyhodnocení mateřské školy 5

fce, věk	A	B	C	D	Celkem
Ř 42	5	5	4	5	19
U 36	5	4	4	5	18
U 30	5	4	4	5	18

- | | | |
|-------------------|-----------|----------------|
| - ředitelka školy | 40-50 let | průměr 19 bodů |
| - učitelky školy | 30-40 let | průměr 18 bodů |

Celkový počet pro mateřskou školu je 60. Celkem bylo dosaženo 55 bodů, které odpovídají 91%. Učitelky mají společné cíle a spolupracují v týmu. To se odráží i v jejich pracovním nasazení, informovanosti a celkové atmosféře školy. Souhra všech pedagogických pracovníků se odráží v jednotném působení a klimatu školy.

Závěr

Z pozorování tohoto malého vzorku mateřských škol jsem došla k závěru:

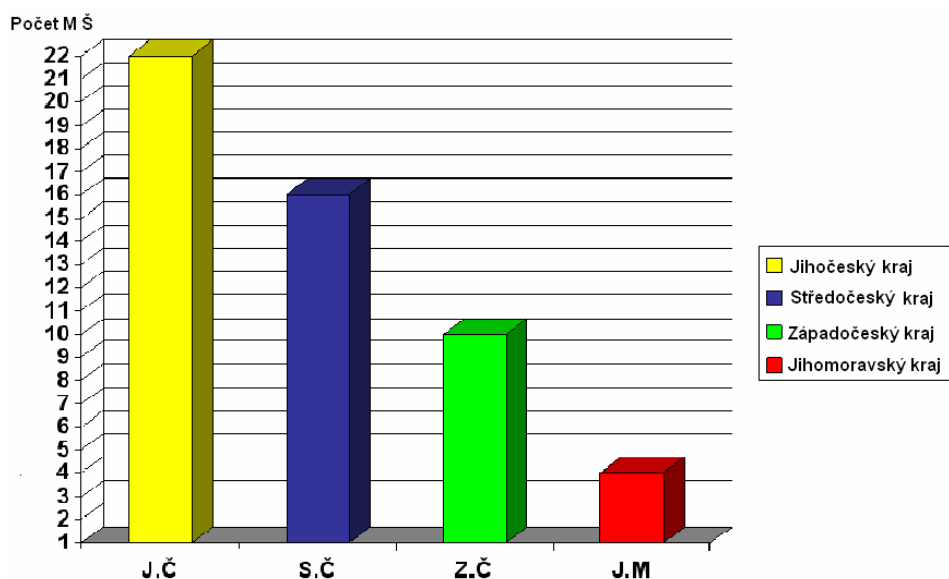
- Starší učitelky se hůře vyrovnávají se změnami jakéhokoliv druhu .
- Ředitelky mateřských škol jsou k těmto změnám dobře vnitřně motivované, zde věk nerozhoduje.
- Ředitelky mateřských škol měly vždy nejvíce bodů.
- Důležitý je osobní přístup jednotlivých pracovníků k práci.
- Výsledky věkových skupin od 30-50 let jsou velmi blízké.
- Vysoké výsledky tohoto pozorování nesouvisí vždy s pozitivním klimatem a naladěním všech pedagogických pracovníků ke stejnému cíli.
- Učitelky ve 100 % tvoří třídní vzdělávací program.
- Na školním vzdělávacím programu se nejvíc podílejí ředitelky školy.

2.4 Výzkumná část

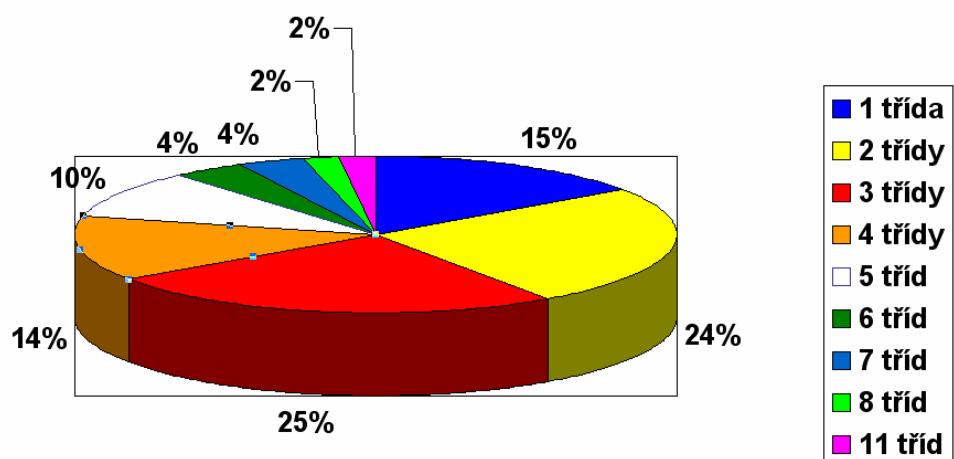
Výzkumu se celkem účastnilo 52 mateřských škol, z 52 ředitelkami a 269 učitelkami. Výběr mateřských škol byl náhodný. Nejvíce mateřských škol zapojených do výzkumu bylo z Jihočeského kraje, a to 22. Ze Středočeského kraje se zapojilo 16 škol, ze Západočeského kraje 10 škol a z Jihomoravského kraje 4 mateřské školy. Výsledky výzkumu jsem zpracovala pomocí dotazníků pro učitelky a ředitelky mateřských škol. Otázky v dotaznících byly uzavřené, strukturované, ale s možností připsání další vlastní odpovědi podle potřeb dotazovaného. Statistické vyhodnocení jsem provedla porovnáním absolutní a relativní četnosti. Pro přehlednost výsledků jsem použila grafické znázornění nebo tabulky. V dotaznících jsem některé očekávané odpovědi záměrně neuvedla, protože jsem očekávala, že respondenti si je doplní samostatně.

Statistické vzorky respondentů:

Graf 1.1 Teritoriální zařazení respondentů

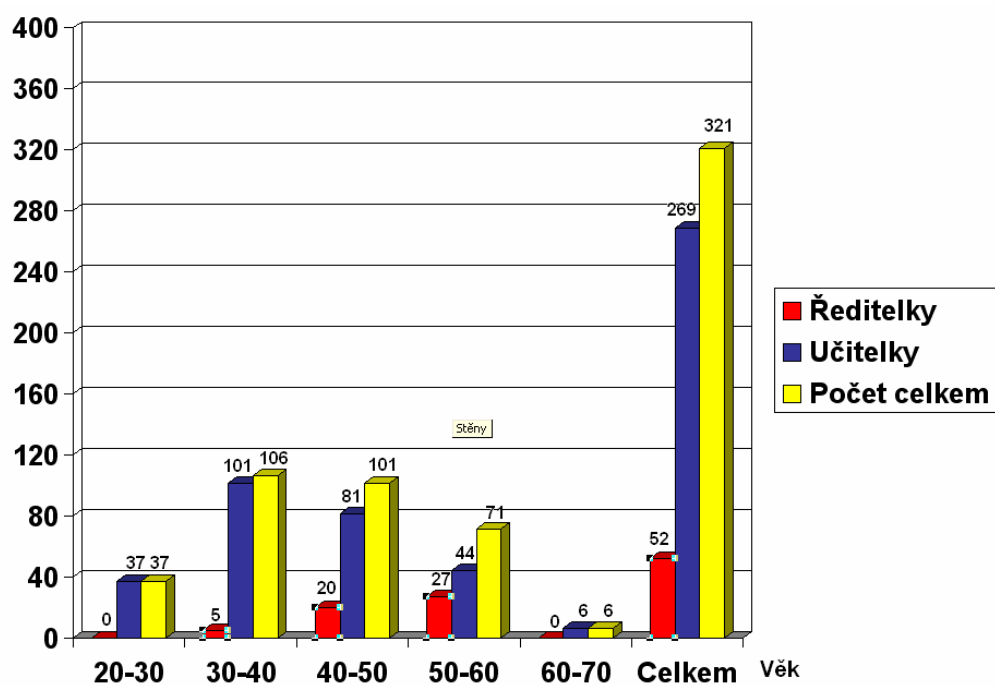


Graf 1.2 Rozdělení zúčastněných mateřských škol podle počtu tříd



Odpovědi na dotazník pro ředitelky mateřských škol

Graf 1.3 Věková struktura respondentů, pracovní zařazení



Grafické znázornění 3 se vztahuje k otázce č.1 v dotazníku pro ředitelky mateřských škol (viz. Příloha č.1). Věkové složení učitelek bylo zkoumáno v souvislosti se stanovenou hypotézou č.5. Z tohoto grafu je patrné, že počet dotazovaných ředitelek stoupal s věkem dotazovaných. Celkem se průzkumu zúčastnilo 52 ředitelek z 52 mateřských škol a 269 učitelek. Všech pedagogických pracovníků bylo 321.

2. Školní vzdělávací programy

Tvorba školních vzdělávacích programů v mateřských školách je významná legislativní změna. Povinností mateřských škol je tyto programy zpracovávat. Cílem bylo zjistit, kdo se podílí na tvorbě školních programů v jednotlivých mateřských školách. Otázka č.2: *Školní vzdělávací programy v mateřské škole zpracovává:*

Tabulka 2. Tvorba školních vzdělávacích programů

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Ředitelky	42	80,80
b) Pověřená učitelka	0	0
c) Tým MŠ	10	19,20
Celkem	52	100,00

Z průzkumu vyplývá, že v 80,80 % vytváří ředitelka školní programy sama, jen v 19,20 % se spolupodílejí ostatní pracovníci s ředitelkou jako tým. Vzhledem k tomu, že školní vzdělávací program by měl být záležitostí spolupráce celé školy, je třeba na tomto místě učitelky ke spolupráci vhodně motivovat. V tomto případě se potvrdila hypotéza č.2 : Školní vzdělávací program tvoří převážně ředitelky mateřských škol a hypotéza č.4 : Ředitelky mateřských škol nevhodně motivují učitelky.

3. Vzdělávání ředitelek mateřských škol

Jakékoliv změny sebou přinášejí množství nových informací, kterým je nutno porozumět a následně s nimi pracovat. Ředitelka mateřské školy by měla být vnitřně přesvědčena, ale i motivována k tomu, aby měla co největší množství potřebných informací k dobrému chodu celé organizace. Cílem otázky č.3 bylo zjistit, zda se ředitelky vzdělávají proto, že chtějí nebo proto, že musí.

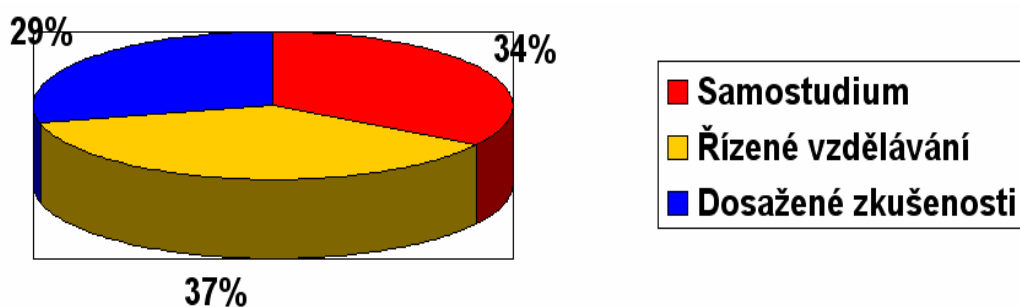
Tabulka 3. Ředitelka školy se vzdělává:

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Potřeba seberealizace	39	75,00
b) Vzdělávání je povinné	13	25,00
c) Nevzdělávám se	0	0
Celkem	52	100,00

Z průzkumu vyplývá, že ředitelky mateřských škol v 75 % mají potřebu seberealizace. Důvodem jsou stále nové informace potřebné k dobrému vedení organizace nejen po stránce legislativních změn, ale i v oblasti organizační a metodické. Dalších 25 % ředitelek uvedlo, že se vzdělává proto, že je to povinné. Ani jedna ředitelka z 52 mateřských škol neuvedla, že se nevzdělává. Vzhledem k tomu, že věk ředitelek se nejvíce pohybuje mezi 40-60 lety, předpokládám, že mají silnou vnitřní motivaci k získání co nejširšího kvalitativního i kvantitativního rozhledu potřebného k řízení a vedení lidí. Hypotéza č. 6 : Ředitelky mateřských škol mají vysokou vnitřní motivaci k sebevzdělávání se potvrdila.

4. Způsob vzdělávání ředitelek mateřských škol

Graf 4.1 Vzdělávání ředitelek



Tabulka 4.2 Vzdělávání ředitelk

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Samostudiem	47	34,00
b) Řízením vzděláváním	52	37,00
c) Dosažené zkušenosti	39	29,00
Celkem	138	100,00

Všechny ředitelky mateřských škol dávají přednost řízenému vzdělávání na seminářích a školeních . Samostudium je zde zastoupeno z 34 %, 29 % ředitelk čerpá z dosažených zkušeností. Smyslem otázky č. 4 bylo zjistit, kterému typu vzdělávání dávají ředitelky přednost a zda jsou ochotny věnovat studiu více času. Dosažené zkušenosti jsou výsledkem vzdělávání, ředitelky při uvedení této odpovědi nemají časové ztráty. Samostudium je forma, která po stránce času není tak náročná jako řízené vzdělávání. Ředitelky musí být ochotny někam dojet, vzdělávat se a pak se vrátit. I tady se potvrdila hypotéza č.6, že ředitelky mateřských škol mají vysokou vnitřní motivaci k sebevzdělávání.

5. Změny v legislativě

Změny jakéhokoliv druhu přinášejí do organizací různé pocity, nedůvěru, strach ze zvládnutí nové situace. Komunikace je prostředek k vysvětlení, proč je změna nutná a k jakému cíli nás má vést. Smyslem otázky č.5 „Jak vnímáte legislativní změny ve školství?“bylo zjistit názor a postoj ředitelk škol. Pro pochopení všech souvislostí jsou důležité informace, které ředitelky získají sebevzděláním.

Tabulka 5. Vnímání legislativních změn

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Nejsou třeba	14	17,70
b) Jsou nutné	38	48,10
c) Paralelně neadekvátní	27	34,20
Celkem	79	100,00

Z průzkumu vyplývá, že 17,70 % ředitelek mateřských škol si myslí, že změny ve školství nejsou třeba. Že jsou změny nutné, se domnívá 48,10 % respondentek. 34,20 % ředitelek odpovědělo, že legislativní změny jsou paralelně neadekvátní. Odpověď c) si ředitelky mateřských škol do dotazníku doplnily samy. Domnívám se, že důvodem k této odpovědi je skutečnost, že na jedné straně hovoří Rámcový vzdělávací program o individuálním přístupu k dětem, ale na druhé straně Školský zákon 561/2004 umožňuje naplňovat třídy v mateřských školách do 28 dětí. Pro individuální přístup k dítěti však díky přeplněnosti tříd nejsou vhodné podmínky. Vzhledem ke znalostem a souvislostem mezi Rámcovým vzdělávacím programem, Školským zákonem a díky výsledkům z předchozích šetření si myslím, že hypotéza č.5 byla potvrzena. Ředitelky jsou dostatečně informované o změnách ve školství.

6. Spolurozhodování v mateřských školách

Spolurozhodování je jedna z motivačních technik, která pomáhá ředitelce mateřské školy i při řízení změny ve školské organizaci. Delegovat pravomoci v rámci kompetencí je důležité pro úspěšné řízení školy. Spolurozhodování je základ týmové práce. Smyslem této otázky bylo zjistit, jak ředitelky mateřských škol tuto techniku využívají v praxi a motivují tak učitelky k týmové práci. Ředitelka, která dává prostor pro spolurozhodování, dává učitelkám důvěru a vytváří tak pozitivní atmosféru pro snadnější zvládnutí různých změn.

Tabulka 6. Ředitelka školy podporuje spolurozhodování:

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Ředitelka sama	12	21,80
b) Přínosné názory učitelů	31	56,40
c) I ty nelibivé názory	12	21,80
Celkem	55	100,00

Z průzkumu vyplývá, že téměř všechny ředitelky si vybraly jednu odpověď. Pouze ve třech případech byly voleny alternativy dvě. Žádná další odpověď nebyla vytvořena. 21,80 % ředitelek rozhoduje o všem v mateřské škole sama. V rámci kompetencí učitelek s přínosnými názory podporuje spolurozhodování 56,40 % ředitelek. 21,80 % ředitelek připouští, že podporuje spolurozhodování v rámci kompetence učitelek, i když se jim názor nelíbí. Spolurozhodování nesmí oslabit pozici manažera, proto byly odpovědi b) a c) voleny **v rámci kompetencí učitelek**. Spoluúčast na rozhodování vyjadřuje uznání manažera podřízenému a je to forma motivační techniky. V rámci kompetencí učitelek je důležité vyslechnout si i názory, které se ředitelce nelíbí. Je jasné, že i nelibivé názory jsou přínosné. Motivace ředitelek v tomto případě je slabá.

7. Motivační techniky

Při práci ve školské organizaci ředitelka pracuje s lidmi, kteří jsou rozdílní, mají různé názory, jsou jinak vnitřně motivováni. Svou práci vykonávají na základě svého vlastního přesvědčení a hnací silou je uspokojení potřeb. Pokud je situace neměnná, lidé mají jistoty, které je udržují v určité aktivitě. Pokud dojde ke změně, která je v rozporu s tradičním pojetím školství, dochází k negativním odezvám. Cílem otázky č.7 je zjistit, pomocí jaké motivační techniky ředitelky mateřských škol nejčastěji zvládají změny v organizaci.

Tabulka 7: Nejčastější používané motivační techniky

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Peníze	19	36,50
b) Příkaz	22	42,30
c) Přesvědčování	11	21,20
Celkem	52	100,00

Všechny ředitelky volily pouze jednu odpověď. 22 ředitelek uvedlo, že k zvládání změn používají motivační techniku příkazu. Příkaz není motivační technika, ale autokratický styl řízení. Přesvědčování je motivování lidí, ale to využívá jen 21,20 % ředitelek. 36,50 % ředitelek vsadilo na motivaci finančními prostředky. Pokud má organizace dostatečně velké finanční prostředky, má silný motivační prostředek. Myslím si, že v případě školské organizace má tato motivace krátkodobý charakter s omezeným účinkem. Žádnou jinou odpověď si ředitelky škol nezvolily. Domnívám se, že ředitelky nevhodně motivují učitelky, hypotéza č.4 se potvrdila.

7. Řešení návrhů a připomínek

Učitelky mateřských škol jsou nápadité a tvořivé. Většina z nich využívá k práci tvořivou improvizaci. Ta se nedá naplánovat, je to nápad v daném okamžiku. V mateřských školách může dojít k situaci, kdy chce učitelka svým návrhem, nápadem zpestřit činnost školy nebo akci, která je naplánovaná dopředu a schválená. Často tak reaguje určitým způsobem na aktuální situaci, o které však nemůže rozhodnout sama. Cílem otázky č.7 bylo zmapovat, jaký je postoj ředitelek mateřských škol a jak situaci nejčastěji řeší.

Tabulka 8. Návrhy a připomínky ke změnám k práci řešíte:

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Při problému	13	17,60
b) Máme k tomu rady	13	17,60
c) Kdykoliv	48	64,80
Celkem	74	100,00

Ředitelky jsou v 64,80 % otevřeny návrhům a připomínkám a jsou ochotny je řešit kdykoliv. 17,60 % ředitelek je ochotno řešit při vzniklém problému a stejné procento chce řešit návrhy a připomínky na poradách. Z průzkumu vyplývá, že většina ředitelek komunikuje a řeší návrhy a připomínky kdykoliv. Tím, že je ochotna řešit situaci kdykoliv, dává najevo, že je pro ni jakýkoliv názor důležitý a posiluje si tím svou pozici. Zároveň naslouchá a dává zaměstnanci pocit sounáležitosti, který je také motivačním prostředkem. U ředitelek, které odpověděly, že řeší problémy na poradách, se potvrdila hypotéza č.4 o nevhodném motivování učitelek.

9.Motivace pracovníků.

Motivovat znamená přimět zaměstnance, aby něco udělal proto, že to udělat chce. Ředitelka, pokud chce dosáhnout určitých kvalitních výsledků, musí přesvědčit zaměstnance, proč tomu tak musí být. Smyslem otázky č.9 „*Při motivaci pracovníků k práci vycházím*“ bylo zjistit, z jakých potřeb při motivaci pracovníků ředitelka vychází nejčastěji.

Tabulka č.9 Motivace pracovníků

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Z potřeb školy	47	45,20
b) Z potřeb učitelek	16	15,40
c) Z potřeb dětí, rodičů	41	39,40
Celkem	104	100,00

Z průzkumu vyplývá, že každá ředitelka mateřské školy zvolila dvě odpovědi. Žádná další odpověď nebyla vytvořena. Ředitelka motivuje své pracovníky k tomu, aby byly uspokojeny potřeby dětí a rodičů ze 39,40 %, dále vychází z potřeb školy, a to dokonce v 45,20 %. Pouze 16 ředitelek zvolilo také odpověď, že při motivaci pracovníků, tedy svých učitelek, vychází z jejich individuálních potřeb, což je v daném případě pouhých 15,40 %. Při motivaci pracovníků **je třeba vycházet z individuálních potřeb učitelek**, které je třeba vhodně využít pro pracovní výkony. Zejména ve spojení se znalostí motivačních teorií a motivačních technik pak schopná manažerka dokáže pracovníka motivovat podle potřeb školy, z nichž vyplývají potřeby dětí, rodičů a ostatních aktérů tak, aby učitelka podávala vysoké a kvalitní výkony a při tom měla uspokojené i individuální potřeby. Hypotéza č.4 o nevhodném motivování učitelek je potvrzena.

10. Předávání informací.

Předávání informací na pracovišti je důležitý způsob komunikace na pracovišti. Pokud chce ředitelka učitelky informovat o změnách, které jsou důležitým faktorem, je třeba komunikaci vést srozumitelně a jasně. Smyslem otázky č.10 bylo zjistit, které formě komunikace dávají ředitelky přednost.

Tabulka č. 10 Předávání informací

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Otevřená komunikace	48	65,70
b) Oběžníky	10	13,70
c) Předávání vzkazů	15	20,60
Celkem	73	100,00

Z průzkumu vyplývá, že téměř polovina ředitelek volila dvě odpovědi. Žádná další odpověď nebyla ředitelkami vytvořena. Ředitelky dávají přednost volné otevřené komunikaci, která je pro každou manažerku důležitá a vede k možným zpětným vazbám, a to v 65,70 % odpovědí. Oběžníky zvolilo ještě 13,70 % ředitelek a předávání vzkazů dalších 20,60 % ředitelek. Při předávání oběžníků nedochází k šumům v komunikaci, ale jsou neosobní a příliš formální. Předávání písemných vzkazů komunikaci nezkresluje, ústní vzkazy způsobují, že informace mohou být neúplné, zkreslené, deformované. Volná a otevřená komunikace je vhodný způsob při předávání informací na pracovišti. Ředitelka tímto způsobem předá informace, získá zpětnou vazbu a může provést monitoring na pracovišti. Osobní zájem a kontakt s učitelnou, vyjádření pozitivního postoje je další účinná motivační technika, která podporuje vztahy na pracovišti. U odpovědi c) se potvrdila hypotéza č.4 o nevhodném motivování učitelek.

Dotazníky pro učitelky mateřských škol a jejich odpovědi.

1.1 Počet a věková struktura všech pedagogických pracovníků

Zjištění o počtu všech pracovníků zúčastněných mateřských škol ve výzkumu je zařazeno u odpovědí ředitelky mateřských škol, je totožné s odpověďmi učitelky. Pro názornou ilustraci o počtu ředitelky, učitelky a jejich věkové struktuře předkládám ještě tabulku 1.1

.

Tabulka č. 1.1 věkové složení dotazovaných z 52 mateřských škol

Věková skupina	Počet pracovníků	Ředitelky	Učitelky
20-30 let	37	0	37
30-40 let	106	5	101
40-50 let	101	20	79
50-60 let	71	27	46
Více	6	0	6
Celkem	321	52	269

Odpovědi učitelky potvrdily, že dotázané se skutečně zúčastnily výzkumu ve stejném počtu uvedeném ve statistickém vzorku.

1.2 Třídní vzdělávací programy

O tom, že proběhnou legislativní změny ve školství v souvislosti s Rámcovými vzdělávacími programy se v mateřských školách hovořilo několik let. Učitelky měly možnost účastnit se různých seminářů a vzdělání, kde jim byl nastíněn cíl vzdělávání předškolních dětí a objasněn důvod, proč je nutné změnit koncepci v plánování. Některé mateřské školy změnu vítaly a byla pro ně výzvou. Někde

pasivně přihlížely a čekaly na výsledky a uzákonění povinnosti tvorby školních i třídních programů. Smyslem otázky č. 1.2., bylo zjistit, jak se tomuto problému postavily učitelky z dotázaných škol. Věkové skupiny učitelek 20-30 let, které v době před rokem 2004 ještě nebyly v pracovních poměrech odpovídaly, kdy se začaly vytvářet tyto programy v jejich mateřské škole. Skutečnost vypovídá o tom, jak se ředitelkám povedlo motivovat učitelky k tvorbě třídních vzdělávacích programů.

Tabulka č. 1.2 Doba vzniku třídních vzdělávacích programů.

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Před rokem 2004	118	43,90
20-30 let	25	9,30
30-40 let	49	18,20
40-50 let	38	14,10
50-60 let	6	2,30
více	0	0,00
b) Od roku 2004	136	50,60
20-30 let	12	4,50
30-40 let	50	18,60
40-50 let	41	15,20
50-60 let	29	10,80
více	4	1,50
c) Později	15	5,50
20-30 let	0	0
30-40 let	2	0,70
40-50 let	0	0
50-60 let	11	4,1
více	2	0,70
Celkem	269	100,00

Všech 269 dotazovaných učitelek odpovědělo, že vytváří třídní programy, z toho 43,90 % učitelek před rokem 2004, 50,60 % učitelek vytváří tyto programy od roku 2004, 5,50 % učitelek až po roce 2004. Znamená to, že učitelky byly k zavádění těchto programů motivovány v nezávislosti se zákonnou povinností.

Tabulka vypovídá o tom, že mladší učitelky vytvářely programy dříve, než učitelky starší. Starší učitelky se třídních programů pustily až v době, kdy s nimi na mateřských školách měly mladší učitelky už nějaké zkušenosti. V tomto případě se potvrdila hypotéza č. 1, že třídní vzdělávací programy tvoří učitelky.

1.3 Kdo tvoří třídní vzdělávací programy pro školu.

Nastavení vzdělávacích programů vyplývá z vize školy, z její koncepce, z potřeb dětí a školy. Na jejich tvorbě se mohou podílet svými návrhy i rodiče dětí. Je to soubor činností, které chceme dělat. Cíle činností jsou shodné s cíli rámcového programu. Jsou to také výsledky tvořivosti, kreativity, vzájemné komunikace a znalostí. Učitelka tím, že tvoří programy, prokazuje určitou úroveň znalostí z oboru pedagogiky, psychologie, estetiky, musí mít všeobecné znalosti a dovednosti. Smyslem otázky č.1.3 „Kdo vytváří třídní vzdělávací programy?“ bylo zjistit, jaká je skutečnost.

Tabulka č. 1.3 Tvorba třídního vzdělávacího programu

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Jedna učitelka pro MŠ	2	0,70
b) Všechny učitelky	267	99,30
c) Ředitelka MŠ	0	0
Celkem	269	100,00

Všechny oslovené učitelky tvoří třídní vzdělávací program bez ohledu na věkové složení. Z toho 99,30 % učitelek tvoří třídní vzdělávací program pro své třídy. Dvě učitelky, tedy 0,70 %, tvoří tento program pro celou školu. Z vyplněného dotazníku a vyšetření všech odpovědí se ukazuje, že se jedná o dvě mateřské školy s jednou třídou. Třídní vzdělávací programy jsou součástí školních programů a učitelka je podle tvorby těchto programů zařazována do platové třídy. Hypotéza č.1 :Třídní vzdělávací programy tvoří učitelky se potvrdila.

1.4 Rozšiřování pedagogických vědomostí.

Každá učitelka, která chce svou práci kvalitně vykonávat, se musí vzdělávat. Pokud je jedním z cílů předškolního vzdělávání i uspokojování individuálních potřeb jedince a zajištění péče pro děti se zvláštními vzdělávacími potřebami, pak je získávání aktuálních informací nutností. S informacemi musí učitelka umět zacházet, musí znát jejich vzájemné souvislost. Proto je rozšiřování pedagogických vědomostí nezbytné. Pokud se učitelky rozhodly vzdělávat se samostudiem, činí tak v rámci nepřímé výchovné práce a vzdělávat se mohou na půdě školy. Pokud se rozhodly pro řízené vzdělávání, jsou ochotny mu věnovat mnohem víc času. To znamená, že jsou vnitřně motivované a mají potřebu sebeaktualizace. Z dosažených vědomostí se dá čerpat, ale pokud ty nejsou v souladu se současnými trendy ve výchově a vzdělávání předškolních dětí, jsou neprospěšné.

Tabulka č. 1.4, způsoby rozšiřování vědomostí učitelek

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Samostudiem	151	42,20
20-30 let	31	20,50
30-40 let	42	27,80
40-50 let	68	45,10
50- 60 let	10	6,60
Více	0	0
b) Řízeným vzděláváním	139	38,80
20-30 let	17	12,20
30-40 let	51	36,70
40-50 let	57	41,00
50-60 let	14	10,10
Více	0	0
c) Dosažené vědomosti	68	19,00
20-30 let	7	10,30
30-40 let	12	17,60
40-50 let	20	29,50
50-60 let	23	33,80
Více	6	8,80
Celkem	358	100,00

Učitelky mateřských škol odpovídaly na tuto otázku většinou jen jednou zvolenou možností. Dalších 89 odpovědí volilo několik učitelek. Některé uvedly v dotaznících všechny tři možnosti. Samostudium volilo 42,20 dotazovaných učitelek. Řízeném vzdělávání, tedy studiu na vysokých školách, účasti na seminářích a podobně dává přednost 38,80 % respondentek. Zíslané vědomosti uspokojují 19 % dotázaných. Skupina, která nejvíc vychází při své práci z dosažených vědomostí, jsou dotazované ve věku 50-60 let. Řízenému studiu a samostudiu podle výsledků průzkumu dává přednost věková skupina 40-50 let. Celkově dosažené výsledky, týkající se vzdělávání učitelek, nejsou vysoké, učitelky se jeví spíše pasivně. Výsledky potvrdily hypotézu č.3, že starší učitelky nemají potřebu vzdělávat se.

1,5 Důvody proč se vzdělávat.

To, že je vzdělávání pro učitelky důležité, jsem zmínila několikrát. Zajímaly mě důvody, proč se učitelky vzdělávají, co je jejich vnitřní motivací.

Tabulka č 1,5 Upřednostnění vzdělávání podle potřeb

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Potřeb školy	156	58
b) Seberealizace	21	8
c) Materiální zabezpečení	92	34
Celkem	269	100

Z průzkumu vyplývá, že z 269 učitelek odpověděla každá jednou možností. Bez ohledu na věkové složení pedagogických pracovníků se 58 % učitelek vzdělává podle potřeb školy, tedy v tom případě, když je vzdělávání naplánované podle finančních prostředků. Seberealizační potřeby pocítuje 8 % dotázaných učitelek,

34 % učitelek se vzdělává z materiálních důvodů.. Vnitřní, seberealizační motivace učitelek není vysoká, učitelky by proto měly být motivovány z vnějšku, ředitelkou školy. Změny ve školství vyžadují pružné reagování ze stran všech aktérů účastnících se pedagogického procesu. Sebevzdělávání z důvodů materiálních označily téměř dvě třetiny dotazovaných.

1.6 Motivace k další práci

Každý člověk má jiné potřeby, je jinak vnitřně nastaven. O této skutečnosti jsem se v práci zmínila mnohokrát. Smyslem otázky č.1.6 bylo zjistit, co je hnacím motorem učitelek, co je uspokojuje.

Tabulka č. 1.6 Motivace k práci

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Písemná pochvala ŘŠ	16	4,40
b) Ústní pochvala na ŘP	87	23,70
c) Peníze	126	34,20
d) Práce s dětmi	98	26,60
e) Zpětná vazba zvenčí	41	11,10
Celkem	368	100,00

Celkem 99 dotázaných volilo dvě odpovědi. Mimo to si dotazované vytvořily další dvě odpovědi a to d) a e). Je zajímavé, že necelé dvě třetiny dotázaných za vnitřní motivaci neuvedly právě to, že je k další práci motivuje práce s dětmi nebo zpětná vazba od rodičů a jiné veřejnosti, což by u učitelek měla být základní vnitřní motivace, která vede k vlastnímu uspokojení. Nejvíce učitelky motivují peníze, a to z 34,20 %. Práce s dětmi motivuje 26,60 % učitelek, na třetím místě je ústní pochvala ředitelky školy na ředitelské poradě v hodnotě 23,70 %. Ústní

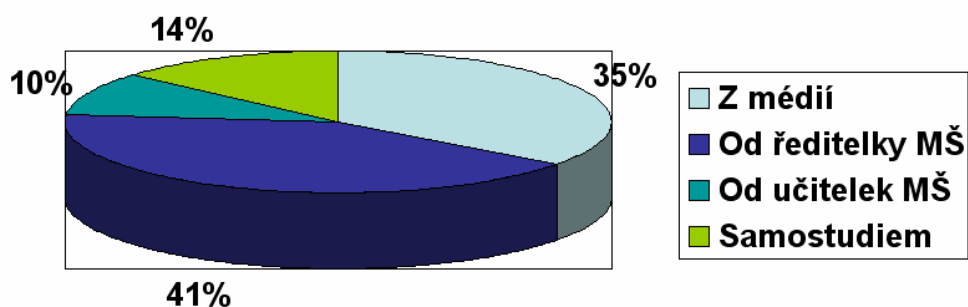
pochvala ředitelky školy na ředitelské poradě sebou nese rizikové faktory, které mohou narušit dobré vztahy v kolektivu učitelek. Důvodem je, že vždy toto ocenění nemusí ostatní spolupracovnice vidět jako formu spravedlivé odměny vůči jedinci. Písemná pochvala je lepší, neriziková forma, ale není veřejná.

Učitelky, které takto odpověděly netouží, aby byly jejich pracovní výkony ventilované na veřejnosti. Zpětná vazba okolí je motivací pro 11,10 % učitelek. Každý člověk má jiné potřeby a uspokojují ho jiné podněty. Z průzkumu je patrné, že zpětná vazba veřejnosti není pro učitelky rozhodující. V současné době, kdy vládne v oblasti předškolního školství vysoká konkurence, by se tento problém měl na školách řešit. Ředitelka by měla učitelky vhodněji motivovat. V tomto případě je hypotéza č.4 potvrzena.

1.7 Jak učitelky získávají informace o aktuálních změnách

K tomu, aby učitelky dobře pracovaly, potřebují dobré informace. Informacím by měly rozumět, aby je mohly aplikovat v praxi. Smyslem této otázky bylo zjistit, zda ředitelky mateřských škol dostatečně a srozumitelně učitelky o všech změnách informují a jakému zdroji informací dávají učitelky přednost.

Graf č.1.7 Způsob získávání informací.

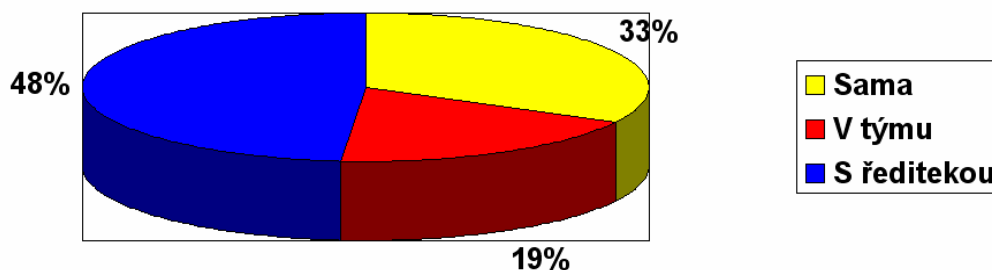


Nejvíce učitelek – 41 % - zvolilo odpověď od ředitelky mateřské školy. Dalších 35 % dotazovaných uvedlo, že čerpá informace z médií. Z informací rozšířených mezi učitelkami čerpá 10 % dotazovaných. Respondentky vytvořily ještě typ odpovědi samostudiem. Tak odpovědělo 14 % dotázaných. Nejvíce informací o legislativních změnách získávají učitelky od ředitelek mateřských škol, tím se potvrdila hypotéza č. 5.

1.8 Řešení drobných pracovních problémů

Jednou z motivačních technik je spolurozhodování, jímž se dává zaměstnancům pocit sounáležitosti. V době, kdy dochází ke změnám, by tohoto měla ředitelka umět využít, protože jí tato motivační technika pomůže k úspěšnému zvládnutí změny. Cílem této otázky bylo zjistit, zda ředitelka dává možnost podřízeným spolupodílet se na řešení drobných problémů, které mohou být v rámci kompetence učitelek.

Graf č 1.8 Drobné pracovní problémy v organizaci

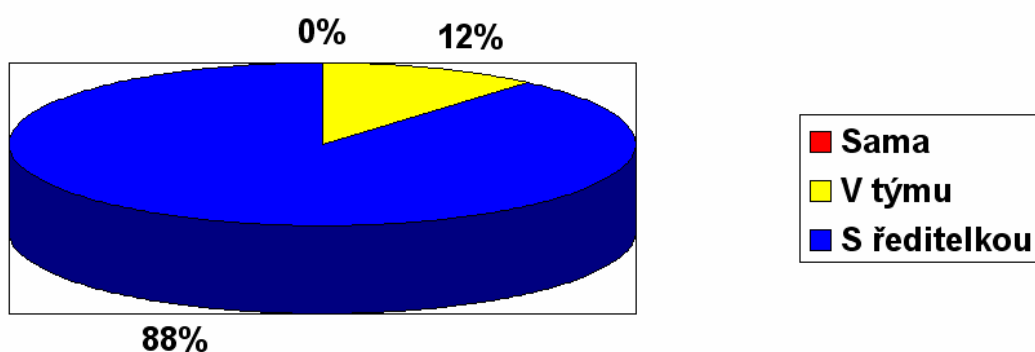


Z dotazovaných 269 učitelek volila každá jednu odpověď. 48 % učitelek řeší i drobné pracovní problémy s ředitelkou školy, což svědčí o tom, že učitelky nemusí mít potřebné kompetence a pravomoci, nebo jsou pasivní. Samostatně mohou drobné problémy řešit z 33 % a týmové řešení bylo odpovězeno v 19 %. Jde o to, zda týmem byly myšleny všechny pracovnice školy, některé pracovnice školy nebo učitelky s ředitelkou. Ředitelky by měly zvolit vhodné motivační techniky. Hypotéza č.4 se potvrdila.

1.9 Řešení závažných pracovních problémů

Závažné problémy jsou součástí života v každé organizaci. Jejich řešení bývají často nepříjemná, jak pro ředitelky, tak i učitelky. Je důležité učinit co nejrychleji efektivní nápravu. Vzhledem k tomu, že závažné problémy jsou zátěží pro všechny zaměstnance, zajímalo mě, zda tyto problémy také všichni zaměstnanci společně řeší. Práci v týmu a její využití k motivování lidí jsem zmiňovala v této práci několikrát.

Graf 1.9 Závažné pracovní problémy



Dotazované učitelky, ve výši 100 % volily jednu odpověď. Z toho 88 % uvedlo, že závažné problémy řeší pouze s ředitelkou školy. Ostatních 12 % učitelek řeší závažné problémy v týmu. To je efektivnější způsob, protože celý pracovní tým může snáze najít vhodné kroky k nápravě, urovnání nebo vyřešení situace. Ostatní pracovníci jsou tímto způsobem seznámeni s problémy, jimž se mohou v budoucnu vyhnout. Práce v týmu je jedním ze současných trendů řízení i ve školské sféře. Ředitelky mateřských škol málo podporují a nevhodně motivují vznik pracovních týmů na mateřských školách. Tím se potvrdila hypotéza č.4.

2.1 Aktualizace třídních vzdělávacích programů.

Dobře motivovaná a vnitřně uspokojená učitelka je výkonnější a projevuje svou tvořivost častěji. Kreativita a soubor vědomostí jsou důležitým prvkem pro tvorbu a následné doplňování dalších projektů a témat do tohoto dokumentu. Smyslem otázky 2.0 bylo zjistit, jak se kreativita učitelek odráží na aktualizaci třídních vzdělávacích programů.

Tabulka č. 2.1 aktualizace třídních programů.

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Vyjádření v %
a) Každý školní rok	227	84,40
b) Každé dva roky	42	15,60
c) Za delší dobu	0	0
Celkem	269	100,00

Všechny učitelky využily dva typy odpovědí. Každý školní rok doplňuje školní vzdělávací programy 84,40 % učitelek, 15,60 % učitelek každé dva roky. Nikdo nevolil odpověď c). Pokud třídní vzdělávací programy vyhovují cílům předškolního vzdělávání a vedou k jejich naplnění, je záležitost doplňování těchto

programů záležitostí škol. Díky legislativním změnám vznikla u učitelek zákonná povinnost tvořit tyto programy, kterou učitelky naplňují. Z průzkumu vyplynulo, že hypotéza č.1 se potvrdila.

2.5.Závěry výzkumu

Mateřská škola je složitá síť vztahů různých věkových skupin a různých typů osobností.. Vztahy jsou tu složité. Přimět všechny aktéry ke spolupráci tak, aby byly dosaženy výchovné a vzdělávací cíle, byly uspokojeny potřeby všech zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů jsou cílem motivací, jak vnějších, tak i vnitřních. Z průzkumu bylo zjištěno, že strana ředitelky a učitelek se někdy tváří jako protipóly, které však spolu musí fungovat. Ředitelky se snaží pracovníky motivovat k práci tak, aby činnost učitelek byla v souladu se zákonem i legislativními změnami. Při motivaci však nevychází z potřeb učitelek, ale hlavně z potřeb organizace. Jde jí především o to, aby organizace fungovala co možná nejlépe. V některých případech se začaly objevovat malé náznaky práce v týmech. Pokud se naučí pracovat učitelky a ředitelky mateřských škol v týmech, pokud se naučí vzájemně se v práci podporovat a navzájem se motivovat, pak motivace k práci nebude probíhat z pozice moci, ale z pozice potřeb učitelek i organizace, dětí i rodičů.

Důležitým klíčem k porozumění mezi všemi aktéry je komunikace. Proto je nezbytné umět komunikovat mezi sebou navzájem, vzájemně se poslouchat, získávat zpětné vazby a z nich vycházet při další práci.

Výsledky vyplněných dotazníků vypovídají o určitých nedostatcích, které se v mateřských školách v oblasti motivace pracovníků objevují. Organizace sice fungují a plní svou funkci, v některých mateřských školách ale necítí učitelky pocit vlastní důležitosti a sounáležitosti. Ředitelky mateřských škol by měly více učitelkám věřit a posílit jejich kompetence v rozhodování. Možná je to jeden ze silných motivů, které dokáží kladné vztahy na půdě mateřských škol posílit.

Když jsem sestavovala část dotazníku pro učitelky, záměrně jsem vynechala odpovědi týkající se motivace k další práci, záměrně jsem neuvedla odpověď, že učitelky motivuje samotná práce s dětmi a připomínky rodičů. Zajímalo mě, zda některá z učitelek tento motivační faktor uvede. Překvapilo mě, že většina učitelek považuje za svou největší motivaci peníze. Možná je důvod ten, že se vnitřní motivace učitelek odráží od nastavených podmínek legislativních dokumentů a skutečností v mateřských školách, které učitelky vidí hlavně v počtu dětí. Legislativní dokumenty, jako je Školský zákon 561 / 2004 a Rámcový vzdělávací program v určitém bodě spolu málo korespondují. Na jedné straně se učitelky mají věnovat dětem s individuálními vzdělávacími potřebami, na druhé straně zákon umožňuje naplňovat třídy do 28 dětí. Tyto podmínky eliminují vnitřní uspokojování dobrého pocitu z vlastní práce.

Současná zvýšená porodnost a naplněnost tříd, zvládání organizace po všech stránkách, vedení lidí, spolupráce s veřejností a kontrolními orgány, to vše je těžkým úkolem pro ředitelky mateřských škol. K tomu, aby organizace dobře pracovala i v době legislativních změn, musí ředitelky vhodně motivovat všechny pracovníky.

Přínos této práce a její využití v praxi vidím hlavně v tom, že se podařilo prokázat důležitost motivace ve spojitosti s komunikací, prací v týmech a tvořivostí. Ředitelkám by orientace v této souvislosti mohla pomoci při řešení aktuálních změn.

Seznam použité a citované literatury

1. Bacík, F.; Kalous, J.; Svoboda, J.: Úvod do teorie a praxe školského Managementu. Karolinum, Praha 1995
2. Bečvářová, Z.: Současná mateřská škola a její řízení. Portál, Praha 2003
3. Bedrnová, E.; Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha 2004
4. Buriánková, J.; Jakoubková, V.; Nádvorníková, H. a kol.: Vedení mateřské školy. RAABE
5. Friedl, A.: Školské zákony. Eurounion, Praha 2005
6. Gates, N.: Psychologie týmové práce. Portál, Praha 2005
7. Havlíňová, M.: Zdravá mateřská škola. Portál, Praha 1997
8. Plzánková, A.: Učebnice obecné psychologie. Academia, Praha 2004
9. Quek, S.L.: Na bojišti podnikání. Radix, Praha 1996
10. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. ÚIV, Tauris 2005
11. Solfronk, J.: Kapitoly ze školského managementu. Technická univerzita v Liberci 2002
12. www.integra.cz

Přílohy

Příloha č.1

Vážená paní **učitelko**, dovoluji si Vás oslovit tímto dotazníkem. Jmenuji se Ivana Moravcová a jsem studentkou 3.ročníku Pedagogické fakulty v Českých Budějovicích, se zaměřením na předškolní pedagogiku a management. Moje bakalářská práce se týká změn v legislativě v předškolních zařízeních. Díky Vaší spolupráci, vyplněním dotazníku, mi pomůžete v průzkumu, který se týká mé bakalářské práce. Děkuji Vám za ochotu a podporu.

Moravcová Ivana

Pokyny pro vyplnění: Celkem je 10 otázek. Na otázku č.1 odpovězte prosím uvedením čísla do vyznačeného řádku. U každé další prosím zakroužkujte nebo zaškrtněte nejméně jednu odpověď. Pokud Vám nebudou odpovědi stačit, připište vlastní. Děkuji.

1. Napište číslíci počet všech pedagogických pracovníků ve vaší MŠ v příslušné věkové skupině. Připište prosím věk dotazované, kraj, počet tříd v MŠ.....

- a) 20-30 let.....
- b) 30-40 let.....
- c) 40-50 let.....
- d) 50-60 let.....

2. Třídní vzdělávací programy vytváříte: *Pokud jste nebyla v pracovním poměru, uveďte rok, kdy se ve Vaší MŠ TVP začaly tvořit.*

- a) Před rokem 2004
- b) Od roku 2004
- c) Později

3. Třídní vzdělávací programy tvoří:

- a) Jedna učitelka pro celou MŠ
- b) Všechny učitelky
- c) Ředitelka MŠ

4. Svou pedagogické vědomosti rozšiřuji :

- a) Samostudiem
- b) Řízeným vzděláváním – semináře školy.....
- c) Vycházím z dosažených vědomostí

5. Upřednostňuji vzdělávání podle

- a) Potřeb školy
- b) Osobních, seberealizačních potřeb
- c) Osobních potřeb v rámci materiálního zabezpečení

6. K další práci mně motivuje:

- a) Písemná pochvala ředitele školy
- b) Ústní pochvala na ředitelských poradách
- c) Peníze

7. O legislativních změnách ve školství získávám informace:

- a) Z médií
- b) Z pedagogických porad, od ředitelky školy
- c) Od ostatních učitelek

8. Drobné pracovní problémy řešíte:

- a) Sama
- b) V týmu
- c) S ředitelkou školy

9. Závažné pracovní problémy řešíte:

- a) Sama
- b) V týmu
- c) S ředitelkou školy

10. Třídní vzdělávací programy doplňujeme:

- a) Každý školní rok
- b) Každé dva roky
- c) Za delší dobu

Děkuji za spolupráci

Příloha č.2

Vážená paní **ředitelko**, dovoluji si Vás oslovit tímto dotazníkem. Jmenuji se Ivana Moravcová, jsem studentka 3.ročníku Pedagogické fakulty v Českých Budějovicích, se zaměřením na předškolní pedagogiku a management. Moje bakalářská práce se týká změn v legislativě v předškolních zařízeních. Díky Vaší spolupráci, vyplněním dotazníku mi pomůžete v průzkumu, který se týká mé bakalářské práce. Děkuji Vám za ochotu a podporu.

Moravcová Ivana

Pokyny pro vyplnění: Celkem je 10 otázek. Na otázku č.1 odpovězte prosím uvedením čísla do vyznačeného řádku. U každé další prosím zakroužkujte nebo zaškrtněte alespoň jednu odpověď. Pokud vám nebudou odpovědi vyhovovat, připište vlastní. Děkuji.

1. Napište číslíci počet všech pedagogických pracovníků ve věkové skupině ve vaší mateřské škole. Připište prosím věk dotazované, kraj a počet tříd MŠ.....

- a) 20-30 let.....
- b) 30-40 let.....
- c) 40-50 let.....
- d) 50-60 let.....

2. Třídní vzdělávací programy v MŠ zpracovává:

- a) Učitelky na svých třídách
- b) Pověřená učitelka pro celou MŠ
- c) Ředitelka školy

3.Ředitelka školy se vzdělává:

- a) Mám potřebu seberealizace
- b) Vzdělávání je povinné
- c) Nevzdělávám se

4.Jako ředitelka se vzdělávám:

- a) Samostudiem
- b) Řízeným vzděláváním
- c) Vycházím z dosažených zkušeností

5. Jak vnímáte legislativní změny:

- a) Nejsou potřebné
- b) Jsou nutné

6 .Ředitelka školy podporuje spolurozhodování:

- a) Ředitelka školy rozhoduje o všem sama
- b) V rámci kompetencí učitelek, pokud jsou názory přínosné
- c) V rámci kompetencí učitelek, i když se vám názory nelíbí

7. Nejčastěji používám tyto motivační techniky:

- a) Motivaci penězi
- b) Příkaz
- c) Přesvědčování

8. Návrhy a připomínky ke změnám řešíte:

- a) Když vyvstane problém
- b) Máme k tomu porady
- c) Kdykoliv

9. Při motivaci pracovníků k práci vycházím:

- a) Z potřeb školy
- b) Z individuálních potřeb učitelek
- c) Z potřeb dětí a rodičů

10. Předávání informací na pracovišti probíhá formou:

- a) Volné a otevřené komunikace
- b) Oběžníků
- c) Předáváním vzkazů

Děkuji za spolupráci

