

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání
BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivace pedagogických pracovníků ředitelkou mateřské školy v rámci
efektivního vedení lidí.

Motivation of pedagogical staff by the principal of the kindergarden within
the effective leadership.

Andrea Červenková

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., MBA

Studijní program: Školský management

Rok odevzdání 2022

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Motivace pedagogických pracovníků ředitelkou mateřské školy v rámci efektivního vedení lidí potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Dobřichovice, 17.11.2022

Tímto děkuji paní PhDr. Michaelé Tureckiové, CSc., MBA, za cenné odborné rady, trpělivost a ochotu při vedení mé práce. Také děkuji paním ředitelkám a paním učitelkám z vybraných mateřských škol.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá nefinanční motivací pedagogických pracovníků ředitelkami mateřských škol v rámci efektivního vedení lidí. Práce je zaměřena na seznámení s teoriemi motivace obecně a s autory věnujícími se vybraným teoriím motivace. Cílem bakalářské práce je zjistit, co považují ředitelky mateřských škol za efektivní nefinanční způsob motivace svých učitelek. Pro naplnění tohoto cíle bylo vybráno šetření pomocí kvalitativní metody individuálního hloubkového rozhovoru s jednotlivými ředitelkami a metody individuálního hloubkového rozhovoru a kvalitativního výzkumu pozorování pedagogických pracovníků.

První hlavní kapitola teoretické části obsahuje vysvětlení termínu motivace obecně, motivační faktory a motivační metody, které by měly být součástí při vedení lidí.

Druhá kapitola obsahuje proces sebemotivace ředitele (lídra) a motivování pedagogických pracovníků. Kapitola je rozdělena na proces sebemotivace ředitele, který působí vlastní prací na své spolupracovníky a jde jim příkladem, což se objevuje i v praktické části výzkumného šetření, kde ředitelky zmiňují jako jednu z motivačních metod osobní příklad.

Třetí kapitola je věnována praktické části, je zde popsána metodologie výzkumu. Čtvrtá kapitola popisuje výsledky výzkumného šetření, jsou zde sepsány jednotlivé rozhovory a výsledky výzkumu.

KLÍČOVÁ SLOVA:

demotivace, motivace, motivační faktory, motivující vedení, teorie motivace

ABSTRACT

The bachelor's thesis is based on non-financial motivation of pedagogical staff of kindergarten directors in the framework of effective people management. The thesis is aimed at getting acquainted with theories of motivation in general and with authors dedicated to selected theories of motivation.

The aim of the work is to find out whether principals use non-financial motivation in the management of their teaching staff and how they apply it in practice, specifically which types of non-financial motivation they use, how the used motivation methods suit them and to which of their colleagues, who are in principal positions, specifically principals of kindergartens schools, they would recommend them to. To fulfill this goal, a survey using qualitative methods of individual in-depth interviews with individual kindergarten directors in selected kindergartens in the Central Bohemia region was chosen. Furthermore, by the method of individual in-depth interviews and qualitative research of observation of the teaching staff.

The first main chapter of the theoretical part contains an explanation of the term motivation in general, motivational factors and motivational methods that should be part of people management.

The second chapter contains the process of self-motivation of the director (leader) and methods of motivating the teaching staff. The chapter is divided into the process of the director's self-motivation using the SWOT analysis as a means of clarifying the knowledge of one's own personality and the director's relationship with the external environment. The director's influence on co-workers as an example of his own work, which also appears in the practical part of the research survey, where directors mention a personal example as one of the motivational methods.

The third chapter is devoted to the practical part, the research methodology is described here. The fourth chapter describes the results of the research, individual interviews and the research results are written down.

KEYWORDS:

demotivation, motivation, motivational factors, motivating leadership, theory of motivation

Obsah

Úvod	8
1 Vymezení pojmu motivace	10
1.1 Teorie motivace	11
1.2 Motivační faktory	12
1.3 Motivační pravidla podle Plamínka	13
2 Motivující vedení ředitelem mateřské školy	26
2.1 Proces osobní motivace ředitele (lídra).....	26
2.2 Proces motivace pedagogických pracovníků mateřské školy	30
3 Metodologie práce	32
4 Výsledky šetření	36
5 Analýza výsledků šetření.....	44
Závěr.....	47
Seznam odborné literatury.....	49
Přílohy	51

Úvod

Důležitou součástí efektivního vedení pedagogických pracovníků ředitelem mateřské školy je práce s nefinanční motivací. Správné využívání nefinanční motivace jako hybné síly v pracovním procesu ředitelem školy vede k aktivování činnosti pedagogických pracovníků. Je tedy žádoucí, aby ředitel školy znal principy motivačních procesů a dokázal je využívat v praxi tak, aby postupně docházelo ke zkvalitnění pedagogické práce.

Práce s nefinanční motivací pedagogických pracovníků v prostředí českého školství, které je i přes navyšování neinvestičních nákladů stále citelně podfinancované, může být velmi důležitá a podpůrná. Konkrétně nefinanční motivace pomáhá v pracovních vyvolat pohnutky (motivy) tak, aby bylo dosaženo konečného cíle. Správnou motivací je tedy vyvolání motivů u pracovníků, které vyvolají vnitřní nutnost a potřebu úkol splnit a uspokojit tak zájem svůj i zájem ostatních, kteří se na vzdělávacím procesu podílejí.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, co považují ředitelky mateřských škol za efektivní nefinanční způsob motivace svých učitelek.

Práce je rozdělena do třech částí. V první části diskutuji o vymezení termínu motivace, motivačních faktorech a motivačních pravidlech.

Ve druhé části práce seznamuji s procesy motivujícího vedení ředitelem mateřské školy.

Ve třetí, závěrečné části, shrnuji metodologii kvalitativního výzkumu současně s procesem výzkumného šetření a odpovídám na otázku, která byla nastavena jako cíl výzkumného šetření, tedy co považují ředitelé za efektivní nefinanční způsob motivace a jak jej vnímají pedagogičtí pracovníci.

V teoretické části představuji a vysvětluji teorie motivace obecně a předkládám vybrané teorie motivace klíčových autorů, kteří jsou zmiňováni ve skriptech a v literatuře doporučené při studiu na pedagogické fakultě Univerzity Karlovy.

Praktická část se zabývá samotným procesem motivování pedagogických pracovníků ředitelem školy, jeho zkušenostmi a volbou motivačních technik. Srovnává též využívání motivace jednotlivých ředitelů. Výsledky vychází ze šetření pomocí kvalitativní metody individuálního hloubkového rozhovoru s jednotlivými řediteli a pedagogickými pracovníky,

dále ze šetření pomocí metody hloubkového rozhovoru a metody kvalitativního výzkumu pozorování.

V závěru je vyhodnocen celý kvalitativní výzkum a srovnán s výstupy v teoretické části.

1 Vymezení pojmu motivace

Obecná psychologie je vědní disciplína, která se zabývá termínem motivace. Z hlediska psychologie jde o vyvolání motivu, který vnímáme jako činitele působícího v dané chvíli na naši aktivitu. Profesor Pavel Říčan (2013) přisuzuje člověku termín složitý přístroj. Toto přirovnání psychologie dělí na subjekt (organismus), kdy na jedné straně stojí motiv, který uvádí subjekt do pohybu, rozhoduje o směru a síle jednotky, na straně druhé stojí kompetence, inteligence, paměť, schopnost koncentrace, pozornosti a kreativita. Do oblasti kompetence je nutné zařadit i svalovou sílu a fyzickou výbavu jedince.

Termínem motivace se ve svých dílech zabývají autoři Pavel Říčan (2013), Michaela Tureckiová (2004), Irena Trojanová (2017), František Bělohlávek (2012), Jiří Plamínek (2015), Irena Pilařová (2016), Leo a Olga Vodáčkovi (2001), Irena Trojanová, Michaela Tureckiová a Barbora Riedl Černíková (2019) a Václav Trojan (2014).

Autorka Trojanová (2017) v publikaci *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních* popisuje vymezení činností vedoucích pracovníků, mezi kterými stojí motivace pedagogických pracovníků, kdy je využito všech dimenzí motivace. Dimenze směru, dimenze stálosti a dimenze intenzity. Ty jsou nutné pro aktivaci pracovního úsilí pracovníka, jeho udržení konkrétním směrem se stejnou intenzitou tak, aby dosáhl zvoleného cíle. Autorka se opírá o empirické zkušenosti z vedení školy, přičemž ve svém díle používá nejen teoretické znalosti, ale i praktické ukázky vedení.

Michaela Tureckiová (2004) v publikaci *Klíč k účinnému vedení lidí vedoucím pracovníkem* uvádí teorii leadershipu, doplněné poznatky z praxe vedení lidí v českých podmínkách. Ředitel má možnost seznámit se se zásadami a prostředky účinného motivování. Ředitel si s pomocí praktických ukázek může vytvořit postup vlastního vedení pracovníků tak, aby rozvíjel spolupráci jednotlivých spolupracovníků. Předpokladem dobré motivace je ředitelova kompetence k rozvoji výkonnosti spolupracovníků a k rozvoji pozitivních a nediskriminujících vztahů v organizaci, konkrétně v mateřské škole.

Trojice autorek Trojanová, Tureckiova, Černíková (2019) v publikaci *Sebeřízení vedoucího pracovníka* předkládají tři základní části: sebepoznání, práci s časem a problematiku stresu

a syndromu vyhoření. Se všemi částmi se ředitelé setkávají, potýkají a jsou nuceni se jimi ve své profesi zabývat.

Václav Trojan (2014) se ve svém díle *Pedagogický proces a jeho řízení* věnuje osobnosti ředitele, který řídí pedagogický proces učitelů, zvyšování kvality výuky, zlepšování kompetencí k výběru a vedení lidí, budování a řízení organizace a všech souvisejících povinností ředitele. Využití jednotlivými řediteli je zacílení pozornosti na pedagogický proces, kvalitu poskytované výuky a nedílné součásti pedagogického procesu.

Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Podle této definice je tedy motivace přímo vztažena k chování, respektive jeho projevům – hovoříme o motivovaném jednání.

Jelikož jde o motivování pedagogických pracovníků v mateřských školách, jedná se o pracovní motivaci, konkrétně o motivaci k pracovní činnosti. Türečkiová (2004) uvádí výzkum při studiu pracovní motivace, kdy jsou zkoumány především motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány.

Z tohoto hlediska se rozlišují:

přímé (vnitřní nebo intristické) motivy – potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení;

nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy – mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti.

Převaha činností, které v průběhu života vykonáváme jsou kombinací z obou typů motivací (Türečkiová, 2004).

1.1 Teorie motivace

Motivace je „*vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.*“

(Bedrnová, Nový, 2007, s. 16).

Motivace je tedy poměrně složitý vnitřní proces odehrávající se v každém člověku a vede nás k dosažení vytyčeného cíle. Motivační proces podle autorky Michaely Tureckiové (2007) má cyklický charakter. Nejprve dochází k vyvolání motivačního napětí a psychické nerovnováhy, což vyvolá potřebu nastavení cíle, ke kterému se snažíme dostat. Toto chování se nazývá instrumentální, jinými slovy subjektivně účelné, a je využito je-li motiv dostatečně silný a vidina cíle atraktivní. Přistupujeme ke splnění cíle v okamžiku, kdy máme dostatečnou zkušenost a vyhodnotíme, že vložené úsilí je reálné a naše situace je ke splnění cíle příznivá (Tureckiová, 2007, s. 37).

1.2 Motivační faktory

Plamínek (2010, s. 14) popisuje dvě příčiny, kdy vzniká kladný vztah k plnění nějaké úlohy.

A to „bud' proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.“ Plnění úloh je ovlivněno vnějšími podněty (stimuly) nebo vnitřními pohnutkami (motivy), obvykle působí společně a vzájemně se posilují.

Motiv je vnitřní pohnutka nebo příčina, kdy je ovlivněno naše jednání a chování. Motivy jsou zodpovědné za stav vnitřního napětí, které člověka determinuje (předurčuje) a stávají se příčinou splnění úkolu. Pokud podpoříme a zaktivujeme druhého člověka ke splnění úkolu za pomoci v něm existujících motivů (vnitřních pohnutek), hovoříme o jeho motivaci.

Stimul je vnější podnět k jednání lidí, působí krátkodobě v momentu, kdy stimuly přestanou působit a aktivita jedince se zastaví. Působíme-li na člověka pomocí stimulů (vnějších pohnutek) hovoříme o stimulaci.

Příkláníme se ke třem základním typům motivů: potřebám, zájmům a hodnotám. Ty určují směr a sílu našeho jednání a podílí se i na jeho délce (Tureckiová, 2007, s. 38).

Americký psycholog A. H. Maslow sestavil motivační teorii, která je známá jako Maslowova pyramida potřeb. Potřeby jsou primární zdroj a síla lidského chování. Každý člověk má potřebu jídla, pití a životního prostoru a pokud se mu těchto primárních potřeb nedostává, je člověk deprivován. Bez těchto primárních potřeb tedy člověk nemůže kvalitně žít, jsou základním motivem v životě.

Hodnoty dávají životu smysl a určují, co pro život smysl má a pomáhají se v určitých situacích orientovat a směřovat k vyššímu cíli.

Zájmy jsou vykonávané činnosti, které dávají smysl, přináší radost a uspokojení. Chce-li jedinec zažívat úspěch ve svém povolání, musí být jeho motivace inspirována jeho zájmem nebo jeho zájmy. Zájmy všeobecně spolehlivě vedou ke smysluplnému naplňování jedincových životních plánů a vizí (Tureckiová, 2007, s. 38).

1.3 Motivační pravidla podle Plamínka

Pravidlo motivační kotvy – kotvou je v tomto případě vyvolání pocitu radosti při pracovním procesu, kdy pocit radosti je zárukou vyššího a kvalitního výkonu. Každý, kdo pracuje radostně a práce mu dává smysl, získá tak hnací motor pro splnění kýženého cíle. Mnohokrát je vyvolána potřeba vykonat více práce a splnit více úkolů, než bylo původně zadáno.

Pravidlo diferencovaných podnětů – jedná se o odlišné vnímání motivačních podnětů mezi účastníky. Ne každý musí nutně vnímat stejně, že to, co motivuje jednoho a s čím má jedinec dobrou zkušenost, musí automaticky motivovat i druhého. V tomto bodě je důležité tento fakt připustit a pracovat s ním citlivě vůči každému zvlášť.

Pravidlo dvojí cesty – vzorce chování jsou v psychologii popisovány jako apetence a averze. Apetence je vzorec chování na podnět, který přináší příjemné pocity a za těmito podněty jedinci směřují. Na opačné straně stojí averze, která vyvolává pocity nepříjemné a těmito pocitům se přirozeně jedinci vyhýbají.

Střídání apetence a averze můžeme nazvat starým pravidlem motivace metodou cukru a biče, tedy systém odměn a trestů. Podle Plamínka může obava z nepříjemného motivovat stejně jako touha po příjemném. Pravidlo je jednoduché a většinou může být funkční, i když výsledky práce nejsou hnány pozitivní potřebou mířící k vyvolání radosti. Naopak princip plnění pod tlakem může vyvolat stres, který není dobrým pomocníkem při plnění zadaného úkolu.

Pravidlo snadnějších alternativ – může se stát, že lidem chybí motivace ke splnění očekávaného úkolu, pokud nemají dostatečné informace. Plnění úkolu nerozumí a nevědí si rady, jak ho splnit. Zde je důležité podat informace vedoucí ke splnění zadaného úkolu a neustále dohlížet na chápání pracovního úkolu všemi spolupracovníky. Tomuto jevu se

říká orientace. Důležitá je také definice, která jednoznačně definuje, jaké jsou cíle a jaké jsou součástí směřování k cíli, kterými mají být motivující podněty pro všechny spolupracovníky.

Pravidlo diagnostické triády – pokud nastanou problémy a proces tvorby stagnuje, je nutné zjistit, o jakou příčinu se jedná. Pracujeme se třemi druhy příčin: úkol dělat nechci, neumím nebo nemohu. Spolupracovníci mohou vypadat tak, že jim chybí motivace, ale stojí za tím tři výše zmíněné příčiny. Pokud chceme dosáhnout cíle, musíme zjistit, zda spolupracovníci mají kompetence úkol splnit. Tím zjistíme, jak postupovat dál a jakou alternativu a jaké řešení zvolit.

Zaměření na člověka – znamená citlivě zařazovat soulad zájmů jednotlivce a zájmů okolí, aby nedošlo k záměně, kdy nám jde o zájmy okolí a nikoli o jedince. Při motivaci se držíme cíle lidem práci obohatit o příjemnější podmínky, tak, aby lidé prožívali při plnění úkolů radost a smysluplnost.

Struktura motivačního pole – obsahuje tři složky: motivační založení, motivační polohu a motivační naladění. Motivační založení je základem motivačního pole, jedná se o zděděnou vlastnost, která se projevuje v různých složitých životních situacích. Motivační poloha je trvalá součást života, kterou se naučíme a využíváme při plnění základních životních potřeb. Motivační naladění se mění v závislosti na měnících se podmínkách života, které se neustále mění a člověk je nucen své naladění měnit a přizpůsobovat momentálnímu působení (Plamínek, 2010, s. 21–23).

Struktura motivačního pole

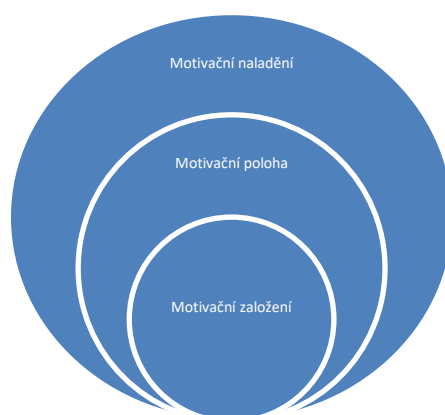
Motivační založení úzce souvisí s naší osobností. Obsahuje naši osobní vlastnost, která je pravděpodobně zděděná a během života je měněna jen velmi málo.

Motivační poloha je složka naučená a vyvolaná reakcí na podmínky, ve kterých žijeme a pracujeme. Je závislá na tom, do jaké míry jsou naplněny životní potřeby a kolik energie nás naplňování životních potřeb stojí.

Motivační naladění je proměnlivé a je závislé na měnících se podmínkách života. Obsahem motivačního naladění jsou emoce. Například strach, smutek, radost, hněv jsou emocemi, které se mohou rychle střídat a znesnadňovat udržení pozitivní motivaci jedince.

Motivační polohou a motivačním založením je nutné se intenzivně zabývat a pracovat s momentálním naladěním spolupracovníků.

Obrázek 1: Struktura motivačního pole



Zdroj: Plamínek (2010)

Obrázek motivačního pole zobrazuje konkrétní strukturu jednotlivého člověka, ve které se tři významné složky neustále mění a vzájemně prolínají.

„Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.“ (Plamínek, 2010, s. 25)

Motivační teorie

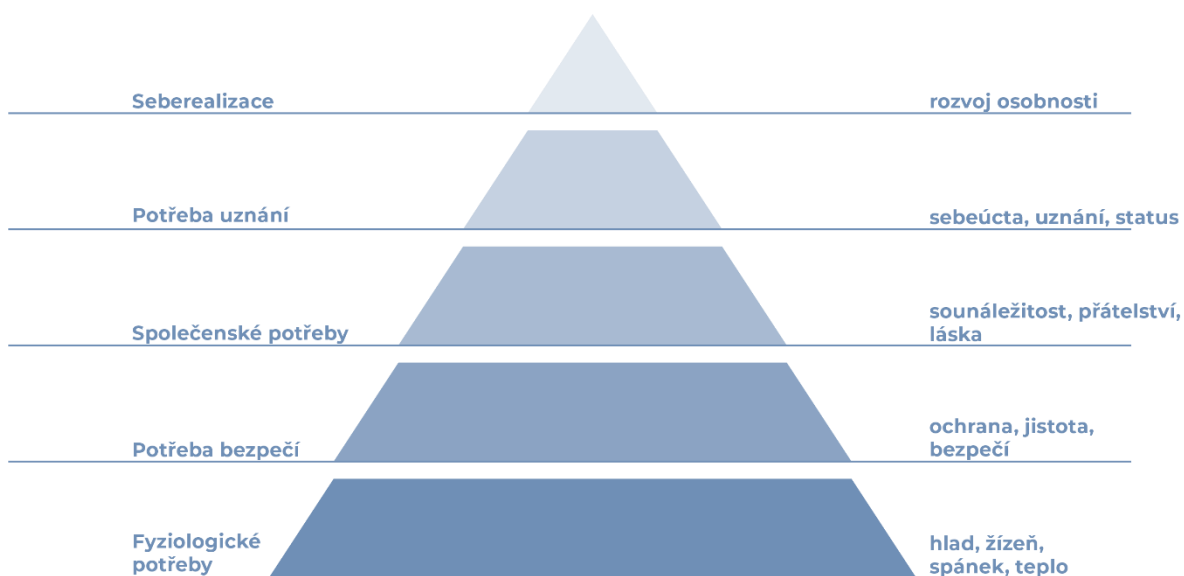
Abychom efektivně vedli své spolupracovníky, použijeme některou z motivačních strategií.

Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Maslowova pyramida potřeb

Maslow ve své motivační teorii potřeb rozdělil jednotlivé typy do pěti hierarchických stupňů, které na sebe navazují a podléhají postupnému uspokojování.

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Tureckiová 2007

Fyziologické potřeby jsou základem pyramidy, který je zobrazován v nejspodnějším patře, a jsou nejdůležitějšími potřebami každého člověka. Uspokojením základních potřeb směřujeme vzhůru k plnění vyšších pater až k samotnému vrcholu.

Potřeba bezpečí, jinými slovy jistota pracovní pozice a pracovního místa, je druhou důležitou jistotou pro vyrovnaný pocit člověka.

Společenské potřeby jsou uspokojovány pocitem sounáležitosti a pracovní závislosti v kolektivu, vytváření dobré pohody, trávení volného času ve společenství spolupracovníků, například při firemním teambuildingu, který probíhá mimo prostory organizace.

Potřeby uznání jsou touhy zažívat pocity úspěchu, oceňování při výborném splnění úkolů, plnit výjimečné aktivity, které jsou společností vysoce ceněny a přinášejí kvalitní výstupy, za něž osobnost získává vyšší sociální status.

Seberealizace příležitosti a možnosti se dále rozvíjet, vzdělávat, pracovat na své osobnosti a zažívat sebeuspokojující příjemné pocity z vlastní činnosti, která přináší pocity spokojenosti (Tureckiová, 2007, s. 39).

Herzbergova teorie dvou faktorů

V díle Trojanové je uvedeno, že se jedná o dva faktory, kterými jsou motivátory a hygienické faktory (udržovací faktory).

Motivátory jsou zaměřeny na práci a vedou k dlouhodobějšímu uspokojování. Do této skupiny řadíme potřebu dosahovat cílů, uznání a mít možnost seberealizace. Hygienické faktory nemají přímý vliv na motivaci, ale mají souvislost s organizací pracovního prostředí a s pracovními podmínkami. Pokud jsou hygienické faktory nedostačující, nastává nespokojenost mezi zaměstnanci. Jednou z hlavních položek, která je mezi oběma faktory, je plat, jenž je tvořen z nárokových a nenárokových složek. Z těchto dvou složek je nároková vnímána jako hygienický faktor a nenároková složka jako faktor motivační.

Obě teorie Maslowova a Herzbergova jsou zaměřeny na člověka jako jednotlivce a obě teorie jsou zaměřeny na uspokojování potřeb mířených konkrétně k jednotlivci.

McGregorovy teorie X a Y se věnuje pracovníkům obecně a dělí je do dvou skupin.

Skupina X jsou pracovníci, kteří pracují neradi a vnímají práci jako nutnost, která jim zajišťuje obživu. Pracovníci skupiny X vyžadují neustálou kontrolu a nařizování, a při neplnění represivní opatření. Lidé z této skupiny odmítají nést zodpovědnost a vyžadují pevné direktivní řízení. Při řízení této skupiny lidí je nutné mít pevně nastavené hranice, dodržovat přesné normy a postupy. Pokud dojde k neplnění, je nutné využít direktivních postojů a nekompromisních trestů. Skupiny Y jsou pracovníci, kteří jsou úplným opakem pracovníků X. Jsou velmi spokojeni v práci a práce jim dává hluboký smysl. Pracovníci potřebují samostatnost, důvěru nadřízeného a demokratický způsob vedení.

Manažer se obvykle více zabývá kontrolou pracovníku skupiny X, ale je nutné věnovat se oběma skupinám rovnoměrně, aby nedošlo k vyvolání pocitu sníženého zájmu u skupiny Y

(Trojanová, 2017, s. 51).

Alderferova teorie

Alderferova teorie tří faktorů „ERG Theory“ dělí lidské faktory do tří hierarchických skupin:

- zajištění existence („Existence“)
- zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí („Relatedness“)
- zajištění dalšího osobního, respektive profesního a kvalifikačního růstu, respektive rozvoje („Growth“).

Alderfer byl inspirován Maslowovou teorií. Mínil, že potřeby nižšího řádu musí být uspokojeny dříve, než mohou být uplatněny dvě další skupiny motivačních faktorů vyššího řádu. Zároveň připouští možnost, že pokud není jedna z potřeb uspokojena, může to vést k aktivaci potřeb z jiných skupin (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 168).

McClellandova teorie tří typů motivačních potřeb

McClelland dospěl k přesvědčení, že organizace mohou poskytovat tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace, které jsou založeny na potřebách:

- sounáležitosti „need for affiliation“
- moci – prosadit se a mít poziční vliv „need for power“
- úspěšného uplatnění „need for achievement“

McClelland původně zamýšlel své pojetí motivace obecněji, ovšem nejlépe se potvrdilo a uplatnilo u vedoucích pracovníků.

Obsahovým rozbořením McClellandových tří skupin potřeb zjistíme silnou korelační vazbu na Maslowovu klasifikaci potřeb (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 169).

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu:

Adamsova teorie spravedlivé odměny

Teorie vychází ze skutečnosti, že každý pracovník velmi často srovnává své pracovní nasazení s pracovním nasazením ostatních a v těchto dimenzích hodnotí i svou odměnu. Odměna je podle tohoto srovnání spravedlivá, pokud je pro všechny stejná, a nespravedlivá, pokud pracovník dostane odměnu menší než ostatní. Základ pro spravedlivou odměnu jsou

na začátku jasně stanovená kritéria, která každý pracovník zná a ví, co a jakým způsobem bude hodnoceno v rámci jeho pracovního procesu.

„Není bez zajímavosti, že odměna nespravedlivá, ale také odměna více než spravedlivá, vedou k demotivaci“ (Trojanová, 2017, s. 52).

Vroomova teorie očekávání

Victor H. Vroom motivaci chápe jako proces závislý na osobní volbě člověka. Pracovníci musí věřit svému nadřízenému vidět hodnotu cíle a věřit v reálné dosažení výsledku a v slíbenou očekávanou odměnu. Tato teorie je zaměřena na význam různých individuálních potřeb jedinců, které by měl nadřízený pracovník odhadnout a neustále sledovat. Na vedoucím pracovníkovi je dokázat sladit cíle jednotlivců s cíli organizace.

Tam, kde člověk nevěří v to, co má dělat, nemůže být motivován. Stejně tak, když nevěří, že by jeho úsilí mohlo vést k úspěšnému konci (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 170).

Porterova a Lawlerova teorie

Vodáček a Vodáčková zmiňují teorii aplikovanou především pro motivaci manažerů k vyšší výkonnosti. Jde o motivační působení na zaměstnance, které u něj vyvolá následnost hodnotících myšlenkových postupů: jde o jeho posouzení subjektivní hodnoty očekávané odměny a také zhodnocení, do jaké míry mu jeho osobní znalosti, schopnosti, dovednosti a návyky umožní splnit zadaný úkol. Roli v procesu plnění má i zvážení, jak moc velké úsilí musí vyvinout ke splnění úkolu, a zhodnocení, jakou to pro něj má hodnotu. Jestli se mu vydané úsilí vyplatí nebo ne. Dalšími úvahami a závěry jsou jeho zkušenosti z předchozí spolupráce s nadřízeným. Teorie se opírá o atraktivitu motivační odměny, kterou subjektivně hodnotí pracovník vůči předpokládanému úsilí a rizikům jejího dosažení (Vodáček, Vodáčková, 2001).

Skinnerova teorie

Teorie zesílených vjemů vychází z předpokladu získaných poznatků v minulosti, které do značné míry předurčují chování člověka na podobné situace v přítomnosti. Pozitivní motivační zkušenost je dobrým základem kladné reakce na podobnou situaci a naopak, kdy se negativní zkušenost stává brzdou.

B. F. Skinner rozlišuje čtyři možné postupy motivace.

Pozitivní motivace, která je založena na opakování činností vedoucích ke splnění cíle a k získání odměny. Manažerům je při vedení lidí tato práce s pozitivní motivací doporučována, neboť zajistí pozitivní a motivované chování pracovníků mířících k úspěšnému splnění cíle.

Negativní motivace je výstrahou před opakováním jednání, které v minulosti dopadlo špatně a skončilo postihem. S využitím negativní motivace se musí ze strany manažera pracovat velmi obezřetně, neboť využití tohoto druhu motivace nemusí vyhovovat většině, spíše je doporučováno ji uplatnit spíše pro kvalifikačně nižší kategorie spolupracovníků.

Utlumení určité aktivity je druhem demotivace, které se projevuje lhostejností až ignorací činnosti spolupracovníka, který na úkolu pracuje. Tento postup vyžaduje opatrnost a citlivost při provádění tak, aby se to neobrátilo proti vedoucímu pracovníkovi jako snížená kvalita jeho vedoucí práce.

Negativní trestání je využíváno v okamžiku, kdy je třeba zabránit škodlivému jednání či postihnout konkrétní trestný čin. Vedoucí pracovník musí vyhodnotit přiměřenost trestu a možné následné chování pracovníka, které bude trestem ovlivněno. Je nutné pracovat s tresty tak, aby nenarušily chování a jednání pracovníka při následné spolupráci.

„Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání. Oproti teoriím zaměřeným na poznání motivačních příčin, mají menší aplikační frekvenci“ (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 169).

Teorie zaměřené na speciální účely

Poslední skupina uvedena autory (Vodáček, Vodáčková) je skupina motivačních metod, která vychází z předchozích dvou skupin a je doplněna o několik speciálních metod využitelných pro různé manažerské aplikace, ke kterým jsou přiřazovány motivační přístupy.

Participace zaměstnanců na rozhodování – účast na rozhodování a s ní souvislost odměňování mají vysoký motivační vliv na výkonnost a kvalitu práce. Důležitou součástí je

odměňování za dobré výsledky, ale nezbytnou součástí je i práce s chybou a s jejími důsledky. V tomto případě však nemá docházet k negativní motivaci.

Sebemotivace manažerů – důležitou součástí práce vedoucích pracovníků je potřeba sebemotivace. Tedy nejen motivovat své spolupracovníky, ale pracovat s vlastním zájmem na manažerské práci, dosahovat výkonu, překonávat rizika, pracovat zodpovědně.

Při využívání motivačních metod je nutné, aby vedoucí pracovník dokázal využívat tvůrčího myšlení a měl dobré znalosti psychologie, kterou využívá při řízení lidí (Vodáček, Vodáčková, 2001).

Teorie vitality podle Plamínka

Jedním z pilířů je podle Plamínka teorie vitality, která se zabývá vyvoláním potřeby vnímat důležitost budování vitality v posloupnosti od užitečnosti (co budeme dělat, pro koho a proč) přes efektivitu (jak to budeme dělat) a stabilitu (jak budeme reagovat na změny podmínek) k dynamice (jak budeme změny sami vyvolávat a řídit).

Plamínek zmiňuje různorodost lidí podle jejich zaujetí. Někdo se rád zabývá změnami a rád je vymýšlí, někomu vyhovuje prostředí stabilní a toto prostředí vyžaduje. Jiní se zájmem spolupracují na výběru metody, kterou se bude postupovat, a podílejí se na procesu, kam a jak budeme směřovat.

Na pracovním procesu se podílí celá skupina pracovníků, které můžeme rozdělit podle pravidel typologie lidí. Typologie obsahuje typy objevovatelé, usměrňovatelé, sladčovatelé a poslední zpřesňovatelé. U každého typu je nutné zmínit jakým způsobem reagují v různých situacích, abychom si upřesnili celkový pohled na každou z těchto skupin.

Abychom mohli vhodně a účinně motivovat, je nezbytné znát v kolektivu pracovníků jednotlivé osobnosti, které chceme motivovat. Musíme znát a pracovat s jejich osobnostními rysy, jejich potřebami, jejich hodnotami a měli bychom vědět, jaké jsou jejich životní cíle. Pro manažera je tedy velmi důležité, aby byl dostatečně seznámen s charakterem jednotlivých spolupracovníků tak, aby dokázal vhodně využívat motivační metody pro každého individuálně.

Obrázek 3: Pyramida vitality



Zdroj: Plamínek (2010)

Podle Plamínka jsou těmito skupinami:

Objevovatelé – projevují se jako nezávislí a samostatní jedinci, kteří rádi zdolávají překážky a přijímají výzvy všeho druhu. Jsou to racionálně uvažující jedinci rádi přicházejí na nové myšlenky a jakmile vyřeší nějaký problém nebo ukončí pracovní úkol, okamžitě vyhledávají úkol nový. Mají rádi svou svobodu a respektují svobodu druhých. Nebývají příliš hovorní a v rozhovoru jsou věcní a jasní. Neradi plýtvají časem, raději se zabývají pracovní činností, často bývají vědeckými pracovníky.

Reakce na pochvalu objevovatelů je obvykle přijímána bez potřeby pochvalu rozebírat nebo ji nadhodnocovat. Pochvaly přijímají jako informaci, která je nepřekvapuje.

Reakce na kritiku. Není rozdílu v přijímání kritiky a pochvaly u skupiny Objevovatelů – přijímají je stejným způsobem. Důvodem může být fakt, že o své chybě vědí nebo už ji mají zpracovanou jako nevyhnutelnou anebo už pracují na něčem novém.

Reakce na zátěž většinou sami vyhodnocují – kterým méně zajímavým úkolům se budou věnovat a kolik do úsilí vloží energie, aniž by se o tom poradili se svým nadřízeným. Mohou se postavit k plnění úkolů s cílem činnost co nejrychleji splnit a nehledí na kvalitu, ale většinou se aktivují a pokud je to nutné, úkoly splní s navýšeným úsilím.

Na nespravedlnost reagují věcnou argumentací a nezapomínají na ni. Nespravedlnost přijímají jako nezbytnou součást života, s chladnou hlavou vyhodnotí, jestli se mají vyjádřit, hodit ji za hlavu nebo si ji uloží a počkají na vhodnou příležitost, kdy ji vrátí.

Usměrňovatelé – jejich předností je kombinace dynamických preferencí a zaměření na efektivitu. Rádi ovlivňují společenské procesy a vztahy mezi lidmi. Jsou rádi středem pozornosti, rádi soutěží a rádi si testují, kam je lidé pustí. Svě motivační založení mají nastaveno ke společenskému úspěchu. Jsou velmi vnímaví a dokážou dobře rozlišit, co je a co není vhodné. Usměrňovatelé bývají často vůdci velkých skupin lidí a cítí se ve své roli jako ryba ve vodě.

Reakce na pochvalu. Objevovatelé mají tendenci pochvalu nafukovat a vyjadřovat se ve smyslu, jak to bylo náročné, co všechno proto museli udělat, a očekávají, že se pochvala promítne i do finančního ohodnocení.

Reakce na kritiku. Kritiku vnímají jako osobní útok. Nedokážou kritiku přijmout jako zhodnocení své práce, ale snaží se vše zlehčit, případně kritizujícího ponížit.

Reakce na zátěž. Usměrňovatelé mají tendenci vidět v zadaném úkolu příležitost k sebeprosazení. Pokud se jedná o nadměrnou zátěž, rádi práci delegují, ale ponechají si roli koordinátora a při hodnocení si drží své přednostní postavení. Pokud je úkol náročnější, vyžádají si velkou podporu, např. technickou i pracovní. V zátěžových situacích přitahují pozornost na vlastní osobu a snaží se vyjádřit a rozšiřovat svou přetíženost.

Reakce na nespravedlnost. Nespravedlnost vnímají jako běžnou součást života.

Přidělování práce. Usměrňovatelé mají rádi výzvy, nové úkoly a pokud je oslovíme ve stylu „nikdo jiný by to nezvládnul“, získáme zapáleného pracovníka. Je dobré jim nechat volnost ve způsobu vykonávání práce, při zadávání úkolu je důležité sdělit, co očekáváte na konci splnění úkolu. Usměrňovatelé mohou být využiti jako koordinátoři.

Sladřovatelé – pro tuto skupinu lidí je důležité se zaměřovat na stabilitu a efektivitu, může se zdát, že jsou podobní jako usměrňovatelé, je zde však velký rozdíl. Usměrňovatelům záleží na sladění ve společnosti. Jsou vstřícnými, empatickými oporami ve společnosti a jde jim především o to, aby kolem nich bylo prostředí dokonalé, přátelské a lidé spokojení.

Mohou být zklamáni, pokud se jim jejich chování nevrací a není jim pomoheno, když pomoc potřebují.

Reakce na pochvalu. Sladovatelé pochvalu přijímají opatrně. Jelikož ji vnímají jako projev vztahové informace, nepracují s ní jako s předáním věcného hodnocení, ale pomyslně se zařazují do žebříčku hodnot toho, kdo je chválí. Aby ustáli emoci s pochvalou se pojíjí, snaží se ke své pochvale přidat i druhé spolupracovníky. Může to dělat dojem, že o pochvalu příliš nestojí.

Reakce na kritiku podobně jako objevovatelé taktéž Sladovatelé nevidí kritiku jako věcné zhodnocení a kritiku si vysvětlí tak, že nadřízený má problém, který je třeba řešit, a místo zpracování obsahu kritiky na jejich osobu řeší, jak pomoci nadřízenému s jeho problémem.

Reakce na zátěž na zvýšenou zátěž reagují vstřícně vyjadřují přijetí úkolu, ale do výkonu dají málo energie. Záleží na vedoucím pracovníkovi, aby dokázal dobře vyhodnotit, má-li jeho pracovník dostatek vnitřní energie ke splnění úkolu. Sladovatelé nemusí být fyzicky dostatečně vybaveni na splnění úkolu.

Reakce na nespravedlnost. Sladovatelé jsou smíření s faktem, že nespravedlnost je součástí života a dokážou se s ní dobře vyrovnat, pokud se netýká nespravedlnosti vztahové. Zde Sladovatel trpí a hledá pochopení mezi podobně nastavenými typy.

Přidělování práce. Je pro ně důležité pracovat ve skupině podobně naladěných lidí bez stresu a boje. Vyhovuje jim týmová práce, která má hluboký smysl a pokud je mu předána kompetence pracovníky sladovat a udržovat v dobré spolupráci bez zatížení, jeho osobní zodpovědnosti za splněný úkol. Získáme motivovaného pracovníka, který se splnění úkolu chopí, aniž by se obával neúspěchu.

Zpřesňovatelé – jsou zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Svět vnímají jako analyzovatelnou a měřitelnou strukturu. Jsou pečlivými spolehlivými pracovníky, kteří jsou v pracovním procesu velmi přísní na sebe i na ostatní. Jsou pro ně důležité normy, pravidla a pracují v přehledném spořádaném prostoru, kde jsou schopni odvádět kvalitní precizní výkony. Jejich vztah k firmě má základ v jejich loajalitě vůči firmě a vůči jejich nadřízeným. Je třeba připustit, že u nich může docházet k výbuchům emocí a pokud o tom nadřízený ví a necítí se být jejich chováním ohrožen, rychle tato emoce odplyne.

Reakce na pochvalu. Pochvala je pro ně významným oceněním jejich práce, a i přesto, že svou radost nedávají otevřeně najevo, jejich neverbální projev ukáže, že jsou oceněním velmi potěšeni.

Reakce na kritiku vnímají jako nespravedlnost, pokud ji vyhodnotí jako neoprávněnou. Pokud kritiku uznají, přijmou ji s lítostí, ale nepodávají širší vysvětlení.

Reakce na zátěž. Obvykle pracují velmi pečlivě i přes navýšení pracovní zátěženosti, nicméně mohou se snadno vyčerpat a pokud zatížení trvá dlouho, mohou se i psychicky zhroutit. Zpřesňovatel se snaží úkoly splnit sám, pokud si neví rady, neptá se spolupracovníků, ale řešení hledá sám, např. v metodických příručkách. Obvykle svou nespokojenost vyjádří pouze před lidmi, kterým důvěřuje a dovolí si uvolnit své napětí.

Reakce na nespravedlnost. Jsou velice citliví a výjimečně mohou emočně vzplanout. Nespravedlnost si ukládají, většinou ji neodpustí, ale nedokážou ji vrátit. Rádi se uchylují ke sdílení ve své skupině a vymýšlí zákulisní ovlivňování.

Přidělování práce. Zpřesňovatel musí dostat jasné zadání úkolu s informací „jak“ úkol uchopit. Pokud přidáme informaci, že je nutné pracovat pečlivě, soustředěně a spolehlivě, což je jejich obdivuhodná vlastnost, jsme na dobré cestě ideální motivace Zpřesňovatele (Plamínek, 2010).

2 Motivující vedení ředitelem mateřské školy

Tureckiová (2007) uvádí, že základem dobrého vedení vedoucím pracovníkem je upřímný zájem o lidi a respekt ke každé osobnosti. Stěžejní je individualizovaný přístup, stabilní a upřímný zájem a budování vztahů založených na vzájemném respektu a důvěře.

„Umění rozpoznat motivy a schopnosti lidí a pomoci jim v tom, aby je dokázali uplatnit ve prospěch organizace i ve svůj vlastní – to je skutečný leadership“ (Tureckiová, 2007, str. 44).

Termín vedení leadership je spolupráce vedoucího pracovníka s podřízenými pracovníky. *„Leadership je srdeční záležitost, spojená s osobností a vizí. Leadership je umění. Management je mozem spjatým s přesnými statistickými propočty a metodickými pokyny. Management je věda. Manažeři jsou důležití... Lídři jsou nepostradatelní...“* (Adair, Reed, 2009, s. 64).

Součástí procesu motivace může být poznání motivačních typů jednotlivých pracovníků, seznámení se s jejich základními motivy, kterými jsou osobní hodnoty, potřeby a motivační profil. Z těchto podkladů líder sestaví a uplatňuje motivační systém a motivační programy pro každého pracovníka individuálně. Vedoucí pracovník v roli lídra spolupracuje s ostatními pracovníky, společně plní jednotlivé činnosti, neustále s pracovníky komunikuje, přijímá jejich názory, vyhodnocuje možnosti nabídky dalšího prohlubování vzdělání a nových zkušeností podřízených pracovníků. Přirozenou součástí je řešení konfliktů, které mohou v organizaci mezi podřízenými pracovníky vzniknout. Všechny tyto činnosti musí brát líder v patrnost a musí volit ideální styl vedení s ohledem k aktuální situaci v organizaci (Trojanová, 2017, s. 13–14).

2.1 Proces osobní motivace ředitele (lídra)

Fungující podporou motivování pracovníků je vlastní příklad ředitele, který inspiruje a podporuje své podřízené vlastní aktivitou a výkony. Ředitel by měl ve své praxi udávat směr, kam je třeba se ubírat, otevřeně komunikovat s ostatními, podávat informace, vysvětlovat, přesvědčovat a podporovat jednotlivé pracovníky a podávat jim zpětnou vazbu. Podporuje organizaci jako celek a rozvíjí vztahy uvnitř. Důležitý je respekt ředitele

k individuálním motivům jednotlivců, vhodné působení na jejich rozvíjení a vývoj v motivy vyššího řádu.

Důležité kroky v procesu leadershipu související s motivováním a motivací:

- *nápad (vize);*
- *odhodlání (motivace a motivování)*
- *vyjasnění situace a podmínek a dohoda o cílech (komunikace)*
- *podpora činnosti a ocenění jejího průběžného zlepšování (styl a vedení)*
- *dosažení výsledku (s dopady na rozvoj potenciálu)*

(Tureckiová, 2007, s. 45).

Ředitel při procesu sebepoznání a zorientování se ve svých osobních záležitostech může účinně využít analýzu SWOT, která je vhodná ke zjištění jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Obvykle je tato metoda využívána v rámci strategického řízení školy, ale též je velmi vhodnou metodou právě k poznání vlastní osobnosti a schopnosti kooperace s vnějším prostředím. Ředitel si analýzou může stanovit realistické cíle rozvoje své osobnosti a prohloubí své manažerské znalosti a dovednosti, tedy manažerské kompetence využitelné při řízení školy a vedení spolupracovníků. Ve školském prostředí v teorii i v praxi hovoříme o klíčových kompetencích, které se věnují částečně rozvoji vlastní osobnosti ředitele, jeho sebepoznání a schopnosti reflexe a sebereflexe. Tento stupeň kompetence zaměřený na osobnost ředitele je označován jako kompetence osobní a je rozdělen na stupeň sebepoznání podporující seberozvoj a sebeřízení ředitele. Kromě osobní kompetence využívá ředitel kompetence manažerské při řízení organizace a v neposlední řadě kompetence odborné, tedy pedagogické, diagnostické a kompetence metodické a koncepční (Černíková, Trojanová a Tureckiová, 2019, s. 4).

Kompetenční model ředitele školy obsahuje kompetence osobnostní a sociální. Jsou to oblasti práce s časem, pravidelné vzdělávání, schopnost sebereflexe, které souvisejí se seberozvojem a sebepoznáním.

Tabulka č. 1: Kompetenční model ředitele školy

<p>lídrovské (strategické myšlení)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • sestavení a naplňování vize • stanovení priorit • prezentace a propagace školy • motivace pracovníků
<p>manažerské (rozvoj, organizace)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • stanovení strategie • personální činnosti (výběr, hodnocení, kritéria hodnocení) • zajištění zdrojů (projekty, granty) • chod systému (výkon manažerských funkcí)
<p>odborné (vzhledem k funkci)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • znalost právních a ekonomických předpisů • znalost školského kontextu • komunikační schopnosti • jazykové vybavení
<p>osobnostní</p>	<ul style="list-style-type: none"> • time management • seberozvoj, schopnost reflexe • přijímání rozhodnutí • práce se stresem
<p>sociální</p>	<ul style="list-style-type: none"> • sestavování týmů • řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu • spolupráce s partnery • akceptování podmínek
<p>řízení a hodnocení edukačního procesu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • plánování a vytváření kurikula • evaluace procesu (srovnávací šetření žáků) • implementace nových poznatků do edukačního procesu • využití zpětné vazby pro zlepšování procesu

Zdroj: Trojan (2014)

Práce s časem je základní podmínkou úspěchu manažera i ředitele školy. „Kdo chce být úspěšný v organizování své práce, musí se naučit zacházet efektivněji se svým časem“ (Šuleř, 2008).

Ředitelé si velmi často stěžují na nedostatek času, který vyplývá z orientace ředitele na kvantitu plněných povinností a nevěnuje se soustředění na kvalitu a efektivitu vykonávané práce. Přitom „management času je především schopnost efektivní práce“ (Cejthamr, Dědina, 2010).

Při procesu sebepoznání má ředitel příležitost predikovat konečný stav, kam se chce dostat, nastavit dlouhodobý cíl. Dlouhodobý cíl by měl rozdělit do cílů krátkodobých s jasnější cílovou představou. Aby dosáhl cíle, musí pracovat s dostatkem času a se systematickým rozplánováním procesu. Využije-li při plánování analýzu SWOT, analýzu práce s časem, získá kvalitní materiál silných a slabých stránek a možné příležitosti a hrozby, které ho mohou dovést k případným změnám myšlení, které zahrnují i motivaci. Management času se týká také předávání odpovědnosti a pravomocí neboli delegování. Delegování je nezbytnou základní součástí kvalitního řízení školy. Delegování může přispět k prevenci syndromu vyhoření. Syndrom vyhoření nastává, je-li člověk (v našem případě ředitel) pod dlouhodobým stresem. Další příčinou je vliv prostředí, pracovních podmínek a organizace práce. Jsou to vysoké nároky na množství odváděné práce. Ředitelé často nejsou souvisle a zodpovědně připravováni, nemají finance na osobu mentora a supervizora, chybí jim vzdělání v oboru školský management. Naráží na omezené pravomoci a značné tlaky ze strany zřizovatele. Ředitel může cítit pocity neuspokojení, nedostatek respektu, uznání a odměny. Všechny tyto příčiny jsou zodpovědné za pomalou ztrátu smyslu v pracovní roli ředitele a proces pomalého vyhasínání může vést až ke stavu totálního vyhoření, ze kterého bývá složitá a dlouhá cesta. Každý ředitel by měl používat protektivní faktory vnitřní, respektovat své potřeby, porozumět sám sobě a svým potřebám, přiměřeně pracovat, delegovat povinnosti, které může převzít někdo ze spolupracovníků a náročné situace vnímat jako výzvu, nikoli jako ohrožení. Vnější protektivní faktor obsahuje sociální oporu od rodiny nebo od spolupracovníků (Černíková, Trojanová a Tureckiová, 2019).

2.2 Proces motivace pedagogických pracovníků mateřské školy

Vedení lidí je důležitá, nezastupitelná, zároveň náročná a zodpovědná práce, která obsahuje činnosti vedoucích pracovníků. Práce vedoucího pracovníka ve školství obsahuje tři role. Role lídra, kdy je vedoucí pracovník inspirativním, motivujícím vůdcem, dále role manažera, zabývající se základními manažerskými funkcemi sekvenčními a paralelními, a poslední je role vykonavatele pedagogického procesu, kdy ředitel musí plnit přímou vyučovací povinnost vycházející z paragrafu 75/2005 Sb. (§75/2005 Sb., nařízení vlády o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků).

Motivace je součástí role lídra a je jednou z nezbytných činností, kterými se musí vedoucí pracovník zodpovědně zabývat, aby docházelo k naplňování vize školy společně s dobře motivovanými spolupracovníky. V procesu motivace pedagogických pracovníků je důležitá otevřenost a zájem ředitele školy o každého pedagogického pracovníka individuálně. Rozhovory, aktivní naslouchání a zájem o pracovníky mohou řediteli přinést důležité informace o postojích a potřebách jednotlivých pedagogů, které může využít k sestavení motivačních metod a postupů pro každého pedagoga zvlášť. Ředitel by se měl věnovat zajištění vhodných pracovních podmínek, podporovat kreativitu a chuť pracovníků se profesně rozvíjet. Další důležitou součástí motivování jsou jasně formulovaná očekávání. Ta se mohou ukotvit v tzv. modelu kompetencí, kterými jsou schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti, které pracovník uplatňuje ve své práci. Pracovník musí vědět, jaké je od něj očekáváno pracovní chování, které lídr sleduje a oceňuje. Součástí je průběžné motivování, což dává energii pracovníkům, neformální hodnocení, kdy předá pracovníkovi monitoring pracovního procesu a zpětnou vazbu, která hodnotí jeho pracovní výkon. Je vhodné podávat zpětnou vazbu ve vhodný okamžik, ať je pozitivní nebo negativní, a pracovní proces by měl být sledován z delší časové perspektivy. Ředitel jde osobním příkladem, se spolupracovníky komunikuje průběžně, otevřeně a jasně, seznamuje je s důležitými a významnými událostmi a dává je do souvislosti s jejich činnostmi a se životem organizace. Pro ředitele je důležité, aby dostával zpětnou vazbu od svých spolupracovníků. Měl by naslouchat, přijímat názory, návrhy a problémy související s naplňováním cílů organizace. V procesu motivace by měl ředitel využít vytyčení SMART cílů. Ředitel tak získá účinnou metodu dosahování cílů,

nastavování a seznamování s cíli svých pracovníků. Je nutné, aby ředitel používal time management k nastavení přípravy pracovních povinností a věnoval se průběžnému vyhodnocování nejen svých pracovníků, ale i vyhodnocování a úpravě svých vlastních cílů (Tureckiová, 2007).

3 Metodologie práce

V teoretické části jsem se zaměřila na vymezení pojmů motivace, motivační faktory, motivačních pravidla. Vymezení odborných termínů, pojmů a motivačních metod jsou sestavena tak, aby tvořila oporu pro praktickou část mé práce.

Cíl výzkumu

Cílem bakalářské práce je zjistit, co považují ředitelky mateřských škol za efektivní nefinanční způsob motivace svých učitelek.

Výzkumné šetření bude probíhat v sedmi veřejných mateřských školách ve Středočeském kraji.

„Nestrukturované interview umožňuje úplnou volnost odpovědí. Takové interview přináší nové, často nepředpokládané informace“ (Gavora, 2000, s. 111).

Mým osobním záměrem je porozumění potřebám a očekáváním jednotlivých respondentů při procesu nefinanční motivace. Zejména budu analyzovat oblasti, v jakých se budou účastníci shodovat, případně vymezovat nebo doplňovat.

V souladu se zásadami pro vedení kvalitativního rozhovoru (Hendl, 2008) volím široké výzkumné otázky, kterými jsou:

1. Využíváte nefinanční motivaci u vašich pedagogických pracovníků?
2. Jak u vás funguje nefinanční motivace od paní ředitelky?

Pro svoji bakalářskou práci jsem zvolila kvalitativní výzkum. „Kvalitativní výzkum je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu“ (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 17).

Při sběru dat z více zdrojů jsem zvolila design případové studie. „V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti“ (Hendl, 2005, s. 102). V tomto případě lze případovou studii klasifikovat jako náročnou činnost vzhledem ke složitosti nezaujatého vyhodnocování získaného množství dat. Ve své bakalářské práci se budu opírat o design případové studie podle sledovaného případu – studium organizací

a institucí, „Zkoumají se firmy, školy, odborové organizace, implementace programů a intervencí, kultura organizací, procesy změn a adaptací“ (Hendl, 2008, s. 102).

Respondenty výzkumu byly zvoleny ředitelky a pedagogičtí pracovníci veřejných mateřských škol ve Středočeském kraji. Jako metoda kvalitativního výzkumu byl vybrán hloubkový rozhovor s ředitelkami mateřských škol a skupinový rozhovor s pedagogickými pracovníky, dále bylo využito zúčastněného pozorování komunikace ředitelky s pedagogickými pracovníky v prostorách jednotlivých mateřských škol. Zúčastněné pozorování probíhalo také na zahradě mateřských škol, kde se podařilo sledovat všechny pedagogické pracovnice společně při debatě k nefinanční motivaci. Dále se vytvořil prostor k individuálnímu vyjádření jednotlivých pracovníků k nefinanční motivaci ředitelek. „cílem tohoto přístupu je získat vhled a porozumět danému jevu v celé jeho šíři a hloubce.“ (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 46).

Výsledkem studie je zjištění efektivního nefinančního způsobu motivování pedagogických pracovníků.

Harmonogram výzkumného šetření se odvíjí v časové ose. Organizace je rozdělena do několika fází. Před samotnou realizací výzkumného šetření bylo potřeba stanovit si cíle výzkumu (květen 2021) a zpracovat a vytvořit osnovu bakalářské práce (listopad 2021–leden 2022). Ve druhé fázi (březen–červen 2022) byla sbírána, analyzována a vyhodnocena data vlastního empirického výzkumu. Charakteristika výzkumného souboru v praktické části bakalářské práce byl postup podle předem stanovené struktury vedení hloubkového rozhovoru. Realizace výzkumného šetření se účastnili následující zástupci jednotlivých škol: zástupce vedení školy: ředitel (žena s praxí v rozmezí od 3 roky až 44 let praxe, 2. pedagogickými pracovníky (učitelky mateřských škol) individuálně, 3. pedagogickými pracovníky (učitelky mateřských škol) skupinově, 4. pozorování ředitelů (žen) společně s pedagogickými pracovníky (učitelkami) a zúčastněné pozorování skupiny pedagogů (učitelky) na zahradě školy. Telefonicky byl domluven termín hloubkového a skupinového rozhovoru a zúčastněné pozorování v jednotlivých mateřských školách. Telefonicky proběhlo seznámení s informovaným souhlasem, který bude rozdan před samotným rozhovorem viz Příloha č. 1 Informovaný souhlas s poskytnutím rozhovoru a jeho následným využitím pro účely mé bakalářské práce. Respondenti nesouhlasili s pořízením

zvukového záznamu u rozhovorů, neboť měli obavu, že by se nedokázali otevřít a pravdivě odpovídat. Z toho důvodu byly pořízeny pouze písemné záznamy na předem připravený dokument s obsahem témat, která jsou potřeba probrat. Rozhovory byly zaspány a po sepsání jednotlivých rozhovorů byli ředitelé mateřských škol požádáni o telefonickou konzultaci, souhlasí-li s informacemi, které jsem od nich posbírala a sepsala. Ředitelé souhlasili s mými prepisy a vyjadřovali se kladně k mému zodpovědnému nakládání s jejich informacemi. Pedagogičtí pracovníci nemohli vyhovět z časových důvodů. Museli se věnovat dětem a neměli prostor na následnou konzultaci. Rozhovory se uskutečnily v měsíci březnu, v měsíci, kdy ředitelé mívají o něco více času. V této době již covidová opatření nebyla tak přísná, a proto jsem mohla osobně navštěvovat vybrané mateřské školy v režimu hygienických omezení v souvislosti s covidovými nařízeními. Ředitelé museli mít stále na zřeteli nastavování pravidel v mateřských školách a komunikaci s úřady a střežskou hygienickou stanicí. Druhou velmi náročnou skutečností byl válečný konflikt na Ukrajině, kdy ředitelé organizovali přijímání ukrajinských dětí mimo oficiální zápis, zajišťování ukrajinsky mluvících asistentů a vyřizování finanční podpory pro chod mateřských škol. Nestrukturované rozhovory proběhly ve velmi příjemné atmosféře, ředitelé si čtyřiceti pěti minutový rozhovor dle jejich slov „se mnou užili, protože jsem je se zájmem poslouchala“. Skupinový rozhovor je jednou z metod kvalitativního výzkumu se zájmem k získávání odpovědi od respondentů. „Určité nedostatky skupinového interview plynou právě z toho, že rozhovor probíhá ve skupině. Zodpovídání dané otázky zabere mnoho času, protože je nutné uvážit názory všech účastníků“ (Hendl, 2008, s. 183).

I přesto pedagogičtí pracovníci velmi dobře spolupracovali a líbilo se jim, že mohou přispět svým názorem a jejich slovy „konečně někoho zajímá, co ony cítí a vnímají“ (citace rozhovor 10. 3. 2022). Pro účely bakalářské práce byla data kompletně anonymizována. Zajištění kvality výzkumu tedy zajištění reliability a validity se v kvalitativním výzkumu velmi složitě uplatňují. Pravidla nemohou být aplikována mechanicky. „Stejně jako kvalitativní výzkum i navrhovaná pravidla a kritéria mají být otevřená. Hodnocení je ovlivňováno kontextem a cíli posuzování kvality výzkumu a výzkumné zprávy“ (Hendl, 2008, s. 337). Ve své práci vycházím z kritérií validity podle Lincolnové a Guby, kteří jsou toho názoru, „že každý výzkum v oblasti společenských věd se musí vyrovnat s následujícími čtyřmi problémy“ (Hendl, 2008, s. 340). Problémy se týkají pravdivosti, zda

je možné se spolehnout na nezkreslenost výsledků při výzkumu, jichž se zkoumání týkalo, upotřebitelnost faktů i v dalším prostředí, konzistence opakování stejných výsledků při použití stejného výzkumu, neutralita možnosti zajištění neutrálního postoje výzkumníka při vedení výzkumu. Autoři se kloní k náhradním konceptům, „důvěryhodnost, přenositelnost, hodnověrnost a potvrditelnost“ (Hendl, 2008, s. 341). Tato kritéria však někteří metodologové považují za kritéria odpovídající kritériím kvantitativního výzkumu. Nezbyvá než v rámci zajištění důvěryhodnosti studie zajistit dostatečné trvání studie, zajímat se o interpretativní validitu, zájem o události, chování respondentů, emoce a přesvědčení, analýzu negativních případů, kontrolu subjektem nebo rozbor s respondenty skupiny (Hendl, 2008, s. 340).

4 Výsledky šetření

Rozhovor s ředitelkou mateřské školy MŠ Jednička. Mateřskou školu navštěvuje sto pět dětí ve čtyřech třídách, ve škole působí sedm učitelek a ředitelka.

Ředitelka nastoupila do funkce ředitelky v roce 1986, k dnešnímu dni je ve funkci třicet šest let. Letos už chce ředitelskou funkci ukončit, neboť přesluhuje deset let a ráda odejde do důchodu. Ředitelka při úvodním rozhovoru sdělila, jak se jí pracovalo dobře na začátku, když do funkce nastoupila a byl jiný styl řízení, kdy nadřízeným byl školský úřad a jiný politický systém. Paní ředitelka se vyjádřila tak, že měla více času se věnovat vzdělávání dětí a podpoře učitelek. Po celou dobu své praxe ředitelka nejvíce využívá motivace vlastním příkladem, věnuje se podpoře celého týmu a sleduje každou učitelku individuálně. Ráda ocení dobře odvedenou práci a chválí podle typu učitelky individuálně nebo veřejně. Je pro ni důležitá participace zaměstnanců při plnění společného úkolu. Podporuje učitelky v získávání nových znalostí, zkušeností a kompetencí a je ráda, když učitelky i samy přicházejí se žádostí o nový seminář, který jim pomůže v práci s dětmi. Zpětnou vazbu podává v okamžiku, kdy je třeba jí sdělit, a to jak pozitivní, tak negativní. Ředitelka podle vlastních slov má svou práci ráda a vnímá kolektiv jako svou rodinu.

Rozhovor s učitelkami

Učitelky vnímají paní ředitelku jako člověka, který jim pomáhá. Mohou se s ní poradit, svěřit se jí, vždy je ochotná je vyslechnout. Jsou rády za podporu a možnost sebevzdělávání. Mají pocit, že zpětnou vazbu jim ředitelka nepodává tak často, jak by očekávaly. Rozhodně potvrzují, že je ředitelka inspiruje vlastním velmi pracovitým příkladem. Ocenění si také váží, práce jim potom dává větší smysl a chtějí odvádět práci v co nejlepší kvalitě.

I učitelky vnímají prostředí ve školce jako rodinné a vstřícné. A jsou rády, že dobře spolupracují i s nepedagogickými pracovníky.

MŠ Jednička

V mateřské škole se obě strany shodují na motivování pracovníků dobrým pracovním příkladem ředitelky a na důležitosti vyjádřit pochvalu a ocenění za dobře odvedenou práci. Učitelky vyjádřily fakt, že by očekávaly častější ocenění, kterého se jim až tak často nedostává.

Rozhovor s ředitelkou mateřské školy v MŠ Dvojka. Mateřskou školu navštěvuje sedmdesát osm dětí ve třech třídách, ve škole působí pět učitelek, jedna asistentka pedagoga a ředitelka.

Ředitelka nastoupila do funkce v roce 2009, k dnešnímu dni je ve funkci třináct let.

Jako nejdůležitější motivaci ředitelka vnímá ocenění za konkrétní splněnou pracovní povinnost. Učitelkám ráda poděkuje a ráda je pochválí, ale ne moc často, aby pochvalu vnímaly jako něco výjimečného. Ředitelka se svěřila s faktem, že učitelky někdy vyžadují pochvalu za práci, která je součástí běžné náplně práce učitelky. Podporuje veškeré sebevzdělávací aktivity učitelek související s prací. Shání granty na kvalitní vzdělávací pomůcky. Podporuje týmovost a spolupráci celého týmu. Je ráda, když se učitelky vzájemně podporují, využívají vzájemných hospitací, spolupracují při úpravě ŠVP, rozdělují si plnění úkolů např. před akcí rozloučení s předškoláky. Učitelkám dává důvěru a stoprocentní volnost při vzdělávání dětí, ráda sleduje působení učitelek, kdy do třídy vstoupí z důvodu kontroly třídní knihy a udělá si krátkou hospitaci, aniž by učitelky stresovala.

Ředitelka celkově hodnotí svou práci jako smysluplnou a náročnou a věří, že i pro učitelky důležitou.

Rozhovor s učitelkami

Učitelky vnímají paní ředitelku jako autoritu, kterou respektují a uznávají. Mají pocit, že by je mohla více chválit, ale chápou, že ona je taková přísnější povaha.

Oceňují její podporu při spolupráci v pracovním týmu, jsou rády, že se stará o vybavení skvělými vzdělávacími pomůckami, což jim zpestřuje jejich práci s dětmi. Příznávají, že jim ředitelka nabízí možnosti sebevzdělávání, ale spíš o to moc nestojí. Většina z nich nedávno dostudovala střední školu s maturitou, ale nebrání se do budoucna dalšímu sebevzdělávání.

V mateřské škole je nastaven vzájemný respekt mezi ředitelkou a pedagogickými pracovníci, učitelky by ocenily častější pochvalu. Dle slov ředitelky učitelky vyžadují pochvalu za běžné pracovní činnosti, které si zvláštní pochvalu nezasluhují. I zde by bylo dobré nastavit pravidla, podle kterých bude jasné, kdy a za které činnosti bude pochvala a ocenění vyjádřeno.

Rozhovor s ředitelkou mateřské školy v MŠ Trojka. Mateřskou školu navštěvuje tři sta deset dětí ve dvanácti třídách ve škole působí dvacet pět učitelek, ředitelka, jedna zástupkyně ředitelky a jedna asistentka.

Ředitelka nastoupila v roce 1978 a v praxi se tedy pohybuje čtyřicet čtyři let. Mateřská škola má tři detašovaná pracoviště v obci. Paní ředitelka navštěvuje všechna pracoviště tak, aby měla přehled o dění na jednotlivých pracovištích, má dobře nastavený systém spolupráce vedoucích učitelek a celkově hodnotí spolupráci na velmi dobré úrovni. Za léta praxe se jí podařilo sladit spolupráci vedoucích učitelek a vykonávat podpůrné vedení učitelek na jednotlivých pracovištích. Paní ředitelka nejvíce v rámci motivace používá pochvalu, uznání a ocenění dobře splněného úkolu. Věnuje se podpoře sebevzdělávání a dokáže ocenit, když paní učitelky přináší inovace do vzdělávacího procesu. Velmi pečlivě se zamýšlí nad podporou týmové spolupráce, aby všechny paní učitelky využívaly svých předností, znalostí a dovedností v práci s dětmi. Sleduje i udržení míry tak, aby nedocházelo k přehlčení dětí a zbytečnému pořizování vzdělávacích pomůcek. Paní ředitelka je se svou prací velmi spokojená a výborně spolupracuje se zástupkyní ředitelky, kterou vnímá jako svojí pravou ruku, bez níž by její práce nebyla tak kvalitní.

Rozhovor s učitelkami

Navštívila jsem paní učitelky ze tří detašovaných pracovišť.

1. pracoviště – paní učitelky vnímají kvalitu v důvěře od paní ředitelky a potvrzují slova paní ředitelky, že je motivuje pochvalou a uznáním. Mohou se sebevzdělávat, vždy najdou podporu ve vedení a tím, že předávají reporty z nabytých nových zkušeností, vnímají zájem vedení o svojí práci. Váží si důvěry paní ředitelky a ochotu naslouchat, pokud se děje něco významně složitějšího, například ve snížené spolupráci s rodiči, což paní ředitelka okamžitě reaguje a řeší. Paní učitelky jsou rády, že mohou ve školce pracovat, vnímají svou práci jako poslání.
2. pracoviště – paní učitelky mají trochu pocit, že nemají tolik informací, jako mohou mít paní učitelky, které pracují ve stejné budově jako paní ředitelka, ale vlastně by měnit nechtěly. Mají pocit, že mají výhodu v tom, že jsou mimo vedení. Kolektiv se skládá ze čtyř učitelek, které občas zažívají syndrom ponorkové nemoci. Vedoucí učitelka je motivuje a žádá hlavní ředitelku o podporu. Nakonec paní učitelky uvedly,

že jsou ženský kolektiv a většinou se dokážou domluvit. Vnímám, že jedna paní učitelka je vedoucí typ a může narážet na vedoucí učitelku. Paní učitelky se shodly na tom, že ředitelka vždy dokáže ocenit jejich práci, a to je pro ně velmi důležité.

3. pracoviště – paní učitelky jsou na svém pracovišti dobře seštráné, práce jim dává smysl a jsou rády, že jejich pracoviště je tak trochu mimo. Obdivují ředitelku, že si nachází čas na pravidelné návštěvy. Jsou rády, když si ředitelka všimne nové výzdoby, ptá se na jejich nové nápady a dokáže ocenit každou jednotlivě pochvalou a uznáním. V mateřské škole se jim pracuje velmi dobře.

V mateřské škole paní ředitelka dobře využívá pochvalu a ocenění, všímá si nespokojenosti v jednotlivých kolektivech a hledá řešení velmi rychle. Paní učitelky jsou spokojené a jsou rády za důvěru a podporu ředitelky.

Rozhovor s ředitelkou mateřské školy v MŠ Čtyřka. Mateřskou školu navštěvuje sto čtyřicet sedm dětí v šesti třídách ve škole působí deset učitelek, dvě asistentky pedagoga, jedna zástupkyně ředitelky a ředitelka.

Ředitelka nastoupila do funkce v roce 1995 a v praxi je dvacet sedm let. Nejdůležitější motivací pro učitelky je podle slov ředitelky uznání, slovní pochvala a poděkování. Otevřená komunikace je též velmi důležitá, učitelky mají pocit, že je bere vážně a jsou pro ni důležité. Ředitelka si váží učitelek, které mají zájem se sebevzdělávat a spolupracovat na projektech, zejména ekologicky zaměřených. Škola má environmentální vzdělávání na vysoké úrovni. Zahrada je vybavena přírodními koutky, záhonky na pěstování bylin a malého ovoce, o které se starají děti s učitelkami. Děti tak získávají životní zkušenosti s péčí o rostliny. V blízkosti mateřské školy je řeka Berounka, kde děti celoročně sledují život a bezpečné chování u vody. Ředitelka je ve své funkci spokojená, i když některé manažerské činnosti ji tolik neuspokojují.

Rozhovor s učitelkami

Učitelky vnímají paní ředitelku jako nesporně schopnou a vstřícnou osobu s jasným plánem do budoucna. Obdivují její houževnatost a oceňují, že je vždy pochválí za jejich pracovní nasazení a plnění pracovních úkolů. Jsou rády za ocenění, pokud udělají činnost nad rámec, toho si velice váží, dává jim hlubší smysl pracovat dál s nasazením. Epidemie covidu-19 jim

dost omezila jejich nové plány, ale chtějí dál pokračovat v projektech, které mají připravené. Celkově jsou paní učitelky spokojené a hodnotí svou práci velmi dobře, i když pracují ve stoprocentně ženském kolektivu.

V mateřské škole jsou nastavena fungující pravidla, která všem dávají smysl. Paní ředitelka požívá motivaci pochvalou a oceněním, což učitelky vítají. Osobním příkladem je motivuje, což učitelky oceňují a obdivují.

Rozhovor s ředitelkou mateřské školy v MŠ Pětka. Mateřskou školu navštěvuje sto dětí ve čtyřech třídách, ve škole působí sedm učitelek, jedna asistentka pedagoga a ředitelka.

Ředitelka nastoupila do funkce v roce 2019 a v praxi je tři roky. Nastupovala do velmi složité situace, kdy byl kolektiv psychicky rozložený kvůli nespravedlivému působení bývalé paní ředitelky. Pedagogické pracovnice byly velmi nedůvěřivé a ředitelka měla mnoho práce s vybudováním vzájemné důvěry. Ředitelka dle svých slov začala právě motivací ve formě individuální a kolektivní pochvaly, na kterou kolegyně nebyly zvyklé. Podporuje kolektivní spolupráci a povzbuzuje jednotlivé pracovnice při jejich seberealizaci formou sebevzdělávání a vymýšlení projektů pro děti. Po dohodě nastavila pracovní dobu tak, jak to vyhovuje pedagogickým pracovnícím. Vybraly si dny, ve kterých budou chodit stále stejně, a dny, kde je prostor na střídání služeb. Provoz je zajištěn a pedagogické pracovnice jsou velmi spokojené, neboť si mohly upravit svou pracovní dobu podle vlastních potřeb. Paní ředitelka využívá pedagogických porad k navrhování zlepšovacích řešení od pedagogů a pokud je navržený nápad dobrý a využitelný, ráda jej využije v praxi. Česká školní inspekce vyjádřila pochvalu za tento způsob vedení pedagogického sboru a zaznamenala velký posun kolektivu. Ředitelka též využívá programu Erasmus+, kdy získává finance pro svoji mateřskou školu. Ředitelka dává největší přednost individuálním a kolektivním pochvalám.

Rozhovor s učitelkami

Paní učitelky vnímají paní ředitelku jako osobu, která to s nimi myslí dobře. Mohou se jí svěřit s jakýmkoli problémem a ona je vždy vyslechne a hledá možnosti, jak pomoci. Jsou rády za výměnu ředitelek, protože předchozí zkušenost byla nevyhovující (podle jejich slov „strašná“), ředitelka nadržovala své oblíbené učitelce a nepedagogickým pracovnícím.

Pracovní prostředí bylo na bodu mrazu, ředitelka je urážela a velmi nelichotivě hodnotila jejich práci. Učitelky měly po výměně ze začátku strach, jestli nová ředitelka nebude stejná, ale nová ředitelka si je získala a jsou rády, že mohou ve školce pracovat a zažívat přijetí svou nadřízenou. Paní ředitelky si nejvíc váží pro její spravedlivý přístup, ochotu pomáhat a za její vyjádřené pochvaly. Nejdříve chválila jen mezi čtyřma očima a když viděla, že se učitelky mezi sebou nebojí, začala je chválit i veřejně. U jedné paní učitelky respektuje, že si dává čas na přijetí, chová se introvertně, ale k dětem je výborná (slova učitelek).

Rozhovor s ředitelkou mateřské školy v MŠ Šestka. Mateřskou školu navštěvuje sto dvacet osm dětí v pěti třídách ve škole působí devět učitelek, dvě asistentky pedagoga a ředitelka.

Ředitelka nastoupila do funkce v roce 2010 a v praxi je dvanáct let. Ředitelka původně nastupovala do mateřské školy, kde fungovaly tři třídy a byla nucena se zasadit o rozšíření původní školky o dvě třídy. I tak bohužel kapacita není dostatečná. Paní ředitelka nefinanční motivaci používá, a to formou slovní pochvaly za dobře odvedenou práci a formou speciální veřejné pochvaly za odvedení nadstandardní práce. Pochvalu předává ústně, ale i písemnou formou. Paní ředitelka se spoléhá na učitelky v oblasti sebevzdělávací, neboť ji paní učitelky již předběhly a lépe dokážou vyhodnotit, co bude v procesu vzdělávání vyhovovat potřebám dětí. Ředitelka naslouchá svým spolupracovnícím a pokud potřebují, ráda je vyslechne, ať už řeší pracovní či osobní záležitosti. Minulý rok o letních prázdninách se jí povedlo zorganizovat společnou dovolenou a všechny paní učitelky byly moc spokojené. Pro podporu týmové spolupráce to mělo obrovský význam. FKSP je využíváno k různým službám jako jsou masáže, divadla, lázně a další vždy po dohodě s pedagogickými pracovníci. Ředitelka je na svém místě ve své školce hodně spokojená.

Rozhovor s učitelkami

Paní učitelky svou ředitelku doslova milují. Je hodná, vstřícná, dokáže poradit, pomoci a vždy ocení pochvalou jejich práci. Do práce si chodí odpočinout od občasných starostí a pokud by ředitelka odešla, ztratila by jejich práce smysl. Paní učitelky ředitelku obdivují za to, jak je schopná a vzdělaná a vždy myslí na ně. Kdykoli potřebují, dokáže jim naslouchat a ráda se s nimi radí o možných změnách v mateřské škole. Nikdy nezapomenou na společnou tvorbu ŠVP, kdy proces byl někdy plný emocí, ale ředitelka dokázala všechny strany uklidnit a společně vytvořily úžasný pracovní materiál, kterému rozumí a využívají

ho při práci s dětmi. Slovy učitelek „*klobouk dolů před paní ředitelkou, že nás dokázala uklidnit a dobraly jsme se k nejlepšímu výsledku. Dokud tady bude naše paní ředitelka, potud tady budeme pracovat.*“ Jedna paní učitelka dokonce dojíždí denně 50 km a neměnila by.

V mateřské škole je nastavený vzájemný respekt a dobrá spolupráce. Ředitelka využívá motivace oceněním a učitelky odvádějí kvalitní práci, která jim dává smysl.

Rozhovor s ředitelkou mateřské školy v MŠ Sedmička. Mateřskou školu navštěvuje sto dvacet dětí v pěti třídách ve škole působí devět učitelek, jedna asistentka pedagoga a ředitelka.

Ředitelka nastoupila do funkce v roce 2011 a v praxi je jedenáct let. Paní ředitelka používá nefinanční motivaci ráda a často. Používá slovní pochvalu a věří, že také dokáže inspirovat paní učitelky vlastním příkladem, což jí občas paní učitelky dávají najevo slovy, když vy tak pracujete, tak my taky. Paní ředitelka podává informace paním učitelkám o tom, co je čeká, jak budou postupovat a jak by měly postupovat i ony. Tento přístup použila například při přijímání ukrajinských dětí a péče o ně, při vysvětlování rodičům českých dětí, kteří jsou někdy úzkostní, že nedojde ke snížení kvality práce s jejich dětmi. Paní ředitelka se radí s pracovníky České školní inspekce, která jí dává podpůrné rady, jak argumentovat rodičům a jak je uklidňovat, že nastalá situace neovlivní ani vzdělávací proces českých dětí, ani atmosféru ve škole. O to víc paní ředitelka chválí paní učitelky a vnímá, jak je to pro ně důležité. Sama paní ředitelka přiznala, že se před mou návštěvou podívala na styly motivace, aby byla připravena na moje případné otázky. Jediná otázka zazněla, jestli používá nefinanční motivaci a paní ředitelka se rozpovídala co dělá v praxi a ani neví, že je to styl motivace. Případá jí to jako používání zdravého selského rozumu a pravidla „*dělej, to co ty chceš, aby dělali druzí tobě*“. Paní ředitelka si rozhovor moc užila, protože jsem jí vyslechla, nijak nehodnotila a působila jsem velmi klidně. Popřála mi úspěšné zakončení studia a zdar při sepisování bakalářské práce.

Rozhovor s učitelkami

Paní učitelky si paní ředitelky velice váží. Hodnotí ji jako dříče a jsou jí vděčné za všechno, co dokázala prosadit ku prospěchu jejich práce s dětmi. Také většinu učitelek podpořila v dokončení studií a zároveň dokázala zajistit hladký průběh provozu v mateřské škole, což

bylo občas hodně závislé i na její dopomoci. Teď jsou všechny vzdělané a odvádějí co nekvalitnější práci jako dík za její vstřícnost. Váží si jí také za její podporu a slova díků, když si to zaslouží. I to je naučila, že poděkovat je příjemné i tomu, kdo děkuje. Paním učitelkám v mateřské škole práce dává smysl a jsou rády, že tam mohou pracovat. Velká kvalita pro ně je, že všechny začínaly v nové mateřské škole a vše si společnou prací ve škole vybudovaly podle svých přání a potřeb. Věří, že se jim podaří se společně dočkat důchodu.

Paní ředitelka motivaci používá intuitivně a úspěšně. Učitelky jsou motivované a jsou spokojené za ocenění a pochvalu od ředitelky. V prostoru bylo patrné, jak si své učitelské práce váží a ředitelka jim je velkou oporou.

5 Analýza výsledků šetření

Cílem bakalářské práce je zjistit, co považují ředitelé mateřských škol za efektivní nefinanční způsob motivace svých pedagogických pracovníků.

Výsledky kvalitativního výzkumu ředitele (žen ředitelek).

Ředitelka z mateřské školy MŠ Jednička. Ředitelka je třicet šest let v praxi.

Dobře se orientuje v motivačních metodách a využívá je při vedení svých pedagogických pracovníků. Vzhledem k letům praxe prošla mnoha semináři, jak pracovat s motivací pracovníků.

1. Ředitelka uvádí motivaci vlastním příkladem.
2. Uplatňuje ocenění dobře odvedené práce individuálně nebo veřejně.
3. Podpora sebevzdělávání formou seminářů.
4. Podává zpětnou vazbu pozitivní i negativní podle dané situace.

Pro ředitelku je důležité být dobrým vzorem a posuzuje to jako prioritu, věnuje se i ocenění kvalitní práce a dalším kritériem je možnost nabídky sebevzdělávání. Je pro ni velmi důležité podporovat celý kolektiv, aby se všem dobře spolupracovalo.

Ředitelka z mateřské školy MŠ Dvojka. Ředitelka je třináct let v praxi.

Motivace je důležitá, protože zkvalitňuje práci pedagogických pracovníků.

1. Nejdůležitější je ocenění za konkrétní splněnou pracovní povinnost.
2. Podpora sebevzdělávání.
3. Podpora týmovosti a spolupráce.
4. Dává volnost při výběru vzdělávacích metod dětí.

Ředitelka uvedla, že si musela zejména na začátku praxe ujasnit s pedagogickými pracovníky náplň práce a ujasnit obsah učitelské práce a práce nad pracovní povinností, kterou vždy ráda ocení. Ředitelka motivuje nabídkou sebevzdělávání a dále se věnuje podpoře fungování celého týmu.

Ředitelka z mateřské školy MŠ Trojka. Ředitelka je čtyřicet čtyři let v praxi.

Ředitelka chápe motivaci jako nedílnou součást ředitelské práce.

1. Nejdůležitější je pochvala za dobře odvedenou práci.
2. Podpora spolupráce v týmu.
3. Sebevzdělávání pedagogických pracovníků.

Vzhledem k velikosti mateřské školy se věnovala propojení vedoucích učitelek, aby svou práci konaly zodpovědně a působily na své kolegyně podobným způsobem jako ředitelka sama. Ředitelka vidí jako nejcennější pochvalu, podporu spolupráce v týmu a sebevzdělávání.

Ředitelka z mateřské školy MŠ Čtyřka. Ředitelka je dvacet sedm let v praxi.

Motivaci bere jako součást kvalitního a empatického vedení.

1. Pochvala, uznání, poděkování.
2. Otevřená komunikace.
3. Sebevzdělávání.

Ředitelka sleduje své kolegyně, ráda ocení dobře splněný úkol pochvalou a uznáním, komunikuje, naslouchá, řeší problémy, podporuje sebevzdělávání zejména spojená s environmentální výchovou.

Ředitelka z mateřské školy MŠ Pětka. Ředitelka je tři roky v praxi.

Motivace byla první, čím začala svou ředitelskou praxi, neboť nastoupila do složitého prostředí a byla nucena přesvědčit učitelky o kvalitě svého vedení týmu pedagogů.

1. Pochvala individuální a zařazuje i pochvalu kolektivní
2. Sebevzdělávání.
3. Nastavení pracovní doby podle potřeb učitelek.

Ředitelka se věnuje zejména pochvalám za dobře odvedenou práci, přistupuje citlivě s ohledem na individualitu každé zvlášť. Záleží jí na dobrých pocitech učitelek, je vnímavá k náladám v kolektivu, komunikuje a udržuje spolupracující nastavení všech.

Ředitelka z mateřské školy MŠ Šestka. Ředitelka je dvanáct let v praxi.

Motivaci se věnuje dlouhodobě, vystudovala školský management, a tak ví, jak je motivace důležitá mezi ostatními povinnostmi ředitelky.

1. Pochvala za odvedenou práci.
2. Sebevzdělávání.
3. Podpora týmové spolupráce.

Ředitelka si cení dobře odvedené práce a ráda ji ocení pochvalou, podporuje vzrůst kvality každé učitelky a zkvalitňování vzdělávacího procesu. Podpoře týmové spolupráce se věnuje každý rok nějakou společnou aktivitou a komunikací.

Ředitelka z mateřské školy MŠ Sedmička. Ředitelka je jedenáct let v praxi.

Motivaci ředitelka vnímá jako součást svého života ráda ji ve své praxi používá a má radost z účinků motivační podpory učitelek.

1. Slovní pochvala.
2. Vlastní příklad.
3. Komunikace.

Paní ředitelka má v žebříčku motivací pochvalu na prvním místě, inspirování vlastním příkladem a otevřenou komunikaci.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, co považují ředitelé mateřských škol za efektivní nefinanční způsob motivace svých pedagogických pracovníků. Kvalitativní výzkum probíhal v sedmi veřejných mateřských školách vybraných ve Středočeském kraji. Metodou sběru dat byl vybrán kvalitativní hloubkový rozhovor a zúčastněné pozorování. Kvalitativní hloubkový rozhovor probíhal individuálně s jednotlivými řediteli mateřských škol a s jejich pedagogickými pracovníky. Ve stejném období vypukl válečný konflikt na Ukrajině a ředitelé museli organizovat přijímání dětí uprchlíků, zajistit odbornou péči o válkou ovlivněné děti, zároveň podporovat a vést pedagogické pracovníky a komunikovat s rodiči českých dětí. I za těchto podmínek mi ředitelé a pedagogičtí pracovníci vyhověli a mohla jsem splnit důležitou část bakalářské práce, a tím byl kvalitativní výzkum metodou hloubkového rozhovoru a zúčastněného pozorování v jednotlivých mateřských školách. Na základě získaných informací mohu sestavit preferované metody nefinanční motivace, které používají ředitelé, a které jsou preferovány jednotlivými pedagogickými pracovníky v mateřských školách. Nejvyšší preferenci zmiňovanou všemi respondenty byla pochvala a ocenění za dobře vykonanou práci, která byla vyhodnocena na prvním místě nefinančních motivací a má největší vliv na psychickou pohodu a zajištění motivovanosti k práci pedagogických pracovníků. Další motivační způsoby se opakovaly, nebyl žádný, který by zazněl ojediněle, nicméně respondenti jim přisuzovali různé pozice. I zde je patrné, že jsou opakující se motivační způsoby velmi důležité, jak pro ředitele, tak pro pedagogické pracovníky jednotlivých mateřských škol. Jsou jimi na prvním místě pochvala za dobře odvedenou práci, kdy ředitel citlivě vyhodnocuje, koho může pochválit veřejně a kdo upřednostňuje pochvalu osobně, dále možnosti sebevzdělávání, vlastní příklad pracovního výkonu ředitele, podpora týmovosti a respektu mezi respondenty, komunikace ředitele s týmem pedagogických pracovníků. Výzkumné šetření přineslo pro mě zajímavé specifikum, za jaké pracovní výkony vyjádřit pochvalu pedagogickým pracovníkům. Bylo jimi zmiňováno, že se jim nedostává dostatečně často pochvala za odvedenou práci. Ředitelé zmiňovali stejný problém, kdy pedagogičtí pracovníci očekávají pochvalu za běžně odvedené pracovní povinnosti. Nad tímto faktem bylo nutné se hluboce zamyslet. Práce pedagogických pracovníků v mateřských školách je velmi specifická, neboť dochází ke

každodenní interakci mezi pedagogickými pracovníky a dětmi předškolního věku, ke kterým je nutno se chovat empaticky, podporovat individuálně každého jedince a najít k němu a pro něj tu nejlepší cestu ve výchovném a vzdělávacím procesu. Vzhledem k náročnosti splnění tohoto pracovního úkolu je pochopitelný nárok na pochvalu pedagogických pracovníků. Pedagogičtí pracovníci tento úkol bezesporu plní, jak nejlépe dokážou a je těžké racionálně uchopit, kdy pochvalu použít. Pochvala by měla zaznívat dle mého subjektivního názoru častěji, bez ohledu nejen na to, zda pedagogický pracovník splnil úkol nad rámec pracovních povinností či ne. Toto téma, které vyplynulo z výzkumného šetření, vnímám jako velmi důležité a hodnotné a mělo by být sdělováno i na půdě pedagogických fakult studentům, kteří jsou připravováni na povolání učitelů a budoucích ředitelů mateřských škol.

Seznam odborné literatury

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan, NOVÝ, a kol., 2007, *Psychologie a sociologie řízení.*, 3. vydání, Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 TYPŮ LIDÍ, Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4323-3.

CEJTHAMR, Václav a Jiří, DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování.*, 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3348-7.

GAVORA, Peter, 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu.* 2. české vydání, Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-185-0.

HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* 4. aktualizované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 2. doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3447-7.

ŘÍČAN, Pavel, 2013. *Psychologie.* Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0532-6.

TROJANOVÁ, Irena, 2017, *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních.* Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-842-1.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007, *Klíč k účinnému vedení lidí, Odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2001, *Management teorie a praxe v informační společnosti.* 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-041-4.

KOUBEK, Josef, 2015, *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠULEŘ, Oldřich, 2008, *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout.* Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2316-4.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára, ŠEĎOVÁ, 2007, *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

TROJAN, Václav, 2018, *Pedagogický proces a jeho řízení.*, 2. aktualizované vydání, Praha: Wolters Kluwer, a.s. ISBN 978-80-7478-539-9.

TROJANOVÁ, Irena, 2017, *Hodnocení učitelů. Náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení*. Praha: Wolters Kluwer, a.s. ISBN 978-80-7552-869-8.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), In: .2020. Dostupné také z: <https://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon>

Přílohy

Příloha 1

Informovaný souhlas s poskytnutím rozhovoru a jeho následným využitím pro účely bakalářské práce Motivace pedagogických pracovníků ředitelkou mateřské školy v rámci efektivního vedení lidí

Podpisem vyjadřuji souhlas s následujícími body:

Byla jsem informována o účelu rozhovoru, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu bakalářské práce Andrey Červenkové s názvem Motivace pedagogických pracovníků ředitelkou mateřské školy v rámci efektivního vedení lidí. Cílem bakalářské práce je zjistit co považují ředitelky mateřských škol za efektivní nefinanční způsob motivace svých učitelek.

- Bylo mi sděleno, jak dlouho rozhovor probíhat a jaký bude mít průběh. Jsem seznámena s právem odmítnout odpověď na jakoukoli otázku, případně do 3 dnů odmítnout účast.
- Byla jsem obeznámena s tím, jak bude s rozhovory nakládáno a jakým způsobem bude zajištěna anonymita i po skončení rozhovorů, která znemožní identifikaci mé osoby. Nikde nebude uvedeno mé jméno či jiné osobní údaje, díky kterým bych mohla být identifikována.
- Dávám své svolení k tomu, aby Andrea Červenková použila rozhovor pro potřeby své bakalářské práce a některé části v ní může citovat.

Datum:

Podpis respondenta:

Podpis výzkumníka:

Příloha 2

Záznamový arch

Jméno	Číslo MŠ	Kontakt	Datum oslovení	Realizace rozhovoru	Poznámka

Příloha 3

Seznam témat k probrání:

1. délka praxe
2. způsoby komunikace
3. využití motivace
4. způsoby motivace

Příloha 4

Neformální rozhovor s pedagogickými pracovníky

Scénář skupinového rozhovoru

1. představení
2. stručné a srozumitelné seznámení s tématem a s cílem výzkumu
3. seznámení s informovaným souhlasem
4. pobídka k rozhovoru