

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra preprimární a primární pedagogiky

DIPLOMOVÁ PRÁCE

*Vliv sociálního klimatu pedagogického sboru na práci
a motivaci pedagogů mateřských škol*

*The influence of the social climate of the teaching staff
on the work and motivation of kindergarten teachers*

Bc. et Bc. Denisa Čadová, DiS.

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Irena Hanyš Holemá, Ph.D.

Studijní program: Pedagogika předškolního věku

Studijní obor: N PPP

NMGr

2024

Prohlášení

Odevzdáním této diplomové práce na téma *Vliv sociálního klimatu pedagogického sboru na práci a motivaci pedagogů mateřských škol* potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Petrovicích 2024

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí práce paní doktorce Ireně Hanyš Holemé za její ochotu, odborné vedení, cenné rady a neuvěřitelnou trpělivost. Ráda bych ji také poděkovala za vždy rychlou zpětnou vazbu.

Dále chci poděkovat respondentům, kteří byli ochotni odpovídat na rozsáhlý dotazník a učitelkám z mateřských škol, které souhlasily s rozhovory.

Poděkování si zaslouží také má rodina za neskutečnou trpělivost při mých studiích.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce pojednává o vlivu sociálního klimatu pedagogického sboru na pracovní výkon a motivaci učitelů v mateřských školách. Teoretická část práce se věnuje definici pedagogických pracovníků, pracovním povinnostem, které musejí zastávat a také jejich motivaci. Popsána je také role ředitelů mateřských škol a jejich vliv na klima pedagogického sboru a motivaci pedagogů. Teoretická část práce vysvětluje rozdíly mezi školním klimatem, klimatem školní třídy a sociálním klimatem pedagogického sboru.

Empirická část práce prezentuje výsledky výzkumu. Studie se zaměřila na zkoumání sociálního klimatu pedagogických pracovníků v mateřských školách a jeho vlivu na motivaci a spokojenost učitelů. V tomto přístupu byla použita kombinace kvantitativních a kvalitativních metod k identifikaci faktorů ovlivňujících klima pedagogického sboru a jejich vlivu na práci a motivaci učitelů.

Na základě získaných informací práce uvádí některé možnosti, které by mohly pomoci vybudovat pozitivní klima pedagogického sboru v mateřských školách. Takové návrhy mohou ředitelé či vedoucí pracovníci využít při přípravě akčního plánu určeného k podpoře dobrých vztahů a pracovního prostředí, kde by pedagogové byli motivováni a lépe se jim pracovalo.

KLÍČOVÁ SLOVA: sociální klima, pedagogický sbor, pedagog, mateřská škola, motivace, pracovní spokojenost, mezilidské vztahy, faktory

ABSTRACT

This diploma thesis discusses the influence of the social climate of the teaching staff on the work performance and motivation of teachers in kindergartens. The theoretical part of the work is dedicated to the definition of teaching staff, the work duties they must perform and also their motivation. The role of kindergarten principals and their influence on the climate of the teaching staff and the motivation of pedagogues is also described. The theoretical part of the thesis explains the differences between the school climate, the classroom climate and the social climate of the teaching staff.

The empirical part of the work presents the research results. The study focused on investigating the social climate of teaching staff in kindergartens and its influence on teacher's motivation and satisfaction. In this approach a combination of quantitative and qualitative methods was used to identify factors influencing the climate of the teaching staff and their influence on the work and motivation of teachers.

On the basis of the obtained information the work presents some options that could help to build a positive climate for the teaching staff in kindergartens. Such suggestions can be used by directors or senior staff in the preparation of an action plan designed to support good relations and a working environment where teachers would be motivated and work better.

KEYWORDS: social climate, teaching staff, teacher, preschool, motivation, job satisfaction, interpersonal relationships, factors

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Pedagogičtí pracovníci	11
1.1 Kvalifikace pedagogického personálu mateřských škol	12
1.1.1 Asistent pedagoga	12
1.1.2 Učitel mateřské školy	13
1.1.3 Učitel ve třídě či mateřské škole s žáky se speciálně vzdělávacími potřebami.	14
1.1.1.4 Zástupce ředitele školy	14
1.1.1.5 Ředitel mateřské školy	14
1.2 Pracovní náplň pedagogických pracovníků	15
1.2.1 Přímá pedagogická činnost pedagogických pracovníků	15
1.2.1.1. Přímá pedagogická činnost pedagogů mateřských škol	16
1.2.2 Práce související s přímou pedagogickou činností	16
1.2.2.1 Práce související s přímou pedagogickou činností učitelů	18
2 Motivace	19
2.1 Klasifikace motivů	20
2.2 Základní motivační faktory	20
2.3 Motivace pracovníků	22
2.3.1 Motivační teorie	22
3 Sociální klima	25
3. 1 Školní klima	25
3. 1. 1 Typy klimatu školy	25
3.1.1.2 Zjišťování typu klimatu školy	27
3.1.2 Ovlivňování klimatu školy	28
3.2 Klima školní třídy	29
3.2.1.2 Zjišťování typu klimatu školní třídy	32
3.1.2 Ovlivňování klimatu školní třídy	32
3.3.1 Typy klimatu pedagogického sboru	33
3.3.1.2 Zjišťování typu klimatu pedagogického sboru	34
3.3.2 Ovlivňování klimatu pedagogického sboru	36
3.3.2.1 Mezilidské vztahy	36
3.3.2.2 Komunikace	37
3.3.2.3 Konflikty	39
3.3.2.3.2 Prevence konfliktů	40
3.3.2.4 Další faktory	42
EMPIRICKÁ ČÁST	43
1 Cíl	43
Výzkumné otázky	43
2 Metodologie	44
2.1 Výzkumný vzorek	44
2.2 Výzkumné metody	45

3	Výzkumné šetření pomocí strukturovaného dotazníku	45
3.1	Analýza dat	47
4	Výzkumné šetření formou individuálních rozhovorů s pedagogy	71
4.1	Analýza rozhovorů	71
4.2	Důležité aspekty vyplývající z rozhovorů	74
5	Shrnutí výsledků výzkumu	75
	Odpovědi na výzkumné otázky	76
6	Diskuse	78
6.1	Možné návrhy pro zlepšení sociálního klimatu pedagogického sboru	78
6.1.2	Teambuilding	78
6.1.3	Supervize	78
6.1.4	Porady	79
6.1.5	Další aspekty vyplývající z výzkumu	79
6.2	Reflexe výsledků výzkumu	80
6.3	Další využití diplomové práce	81
	ZÁVĚR	83
	ZDROJE	85
	Odborná literatura	85
	Legislativní dokumenty	87
	Internetové zdroje	88
	PŘÍLOHY	1
	Dotazník - vzor	1
	Dotazník - vyhodnocení	13
	1. část	13
	2. část	13
	Vyhodnocení TĚMĚŘ VŽDY	52
	Vyhodnocení ČASTO	83
	Vyhodnocení OBČAS	109
	Vyhodnocení TĚMĚŘ NIKDY	132
	Rozhovor - vzor	150
	Rozhovory - přepis	152
	Rozhovor 1	152
	Souhlasy	157
	Rozhovor 2	158
	Souhlasy	162
	Rozhovor 3	163
	Souhlasy	167
	Rozhovor 4	168
	Souhlasy	172

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá vlivem sociálního klimatu pedagogického sboru na práci a motivaci pedagogů mateřských škol. Během mé pedagogické praxe jsem pracovala v různých kolektivech mateřských škol a zažila tak různé klima pedagogického sboru. Setkala jsem se s rozdílnostmi v pracovním prostředí v mateřských školách. Působila jsem v kolektivu, kde byla primární spolupráce mezi učiteli až po školy, kde bylo pracovní prostředí spíše konkurenční nebo izolované. Na základě této zkušenosti jsem se rozhodla zkoumat faktory, které mohou ovlivnit práci a motivaci pedagogů v mateřských školách. Cílem této práce je tedy zjistit, jaké faktory mají vliv na sociální klima pedagogického sboru a následně na pracovní výkon a motivaci učitelů. Co přesně tyto faktory mohou způsobit či změnit v pracovním prostředí?

Pro zkoumání faktorů klimatu na práci a motivaci pedagogů je důležité definovat, kdo spadá do kategorie pedagogických pracovníků, také popsat, jaké kvalifikace a předpoklady musí splňovat a jaká je jejich pracovní náplň. Tato práce vychází z právního rámce, který upravuje práci pedagogů v České republice, zejména zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících.

Další část práce se zabývá motivací, která ovlivňuje pracovní výkon pedagogických pracovníků. Práce nastíní definice z různých odvětví a také nastíní některé teorie vedení a motivace pedagogických pracovníků. Správné motivačních strategie mohou pozitivně ovlivnit pracovní výkon a spokojenost pedagogických pracovníků v mateřských školách.

Závěr teoretické části práce pojednává o sociálnímu klimatu, hlavně z hlediska pracovních podmínek a vztahů mezi členy pedagogického sboru. Zaměřuje se na pochopení a hodnocení jednotlivých druhů klimatu. Práce popisuje, jak zkoumat a měřit klima a také nástroje pro jeho hodnocení. Práce také popisuje, jakým způsobem lze ovlivnit klima ve škole a ve třídě. Také popisuje faktory a strategie přispívající k vytvoření pozitivního a podpůrného klimatu.

Empirická část práce zkoumá, jaké faktory jsou klíčové pro formování pozitivního klimatu pedagogického sboru. Cílem výzkumu je tedy identifikovat tyto faktory a zjistit, zda a do jaké míry ovlivňují mezilidské vztahy klima pedagogického sboru. Studie probíhala formou kombinovaného přístupu použitím kvantitativních a kvalitativních metod.

Na základě informací vyplývajících z výzkumu, jsou v závěru práce navrženy možnosti, které by mohly přispět k formování a udržení pozitivního klimatu pedagogického sboru. Tyto návrhy mohou být užitečné pro vedení škol za účelem podpory mezilidských vztahů a spokojených a motivovaných pedagogů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Pedagogičtí pracovníci

Jelikož tato diplomová práce pojednává o vlivu sociálního klimatu pedagogického sboru na pedagogy mateřských škol, je proto nezbytné definovat, kdo jsou pedagogičtí pracovníci. Celá tato práce užívá pojmy pracovních pozic v mužském rodu, jelikož jsou tyto pozice pedagogických pracovníků takto popisovány i v oficiálních dokumentech, bez jakéhokoli omezujícího podtextu.

V zákonu o pedagogických pracovnících je uvedeno, že pedagogický pracovník je ten, jenž vykonává přímou výchovnou, vyučovací, speciálně pedagogickou či pedagogicko-psychologickou činnost. Touto činností působí přímo na vzdělávací osobu. Pedagogickým pracovníkem je ten, který je zaměstnán u právnické osoby vykonávající činnost školy nebo je zaměstnán státem či ředitelem školy. (563, 2004, s. 1)

V zákonu 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů je uveden výčet, kdo všechno je pedagogickým pracovníkem. Tento zákon prošel určitými změnami, které nabyly účinnosti dne 1. 9. 2023.

Jedná se tedy o učitele, pedagogy v zařízeních pro další vzdělávání pedagogů, vychovatele, speciální pedagogy, psychology, pedagogy volného času a nově také školské logopedy. Dále vykonávají přímou pedagogickou činností asistenti pedagoga, trenéři, metodici prevence v pedagogicko-psychologických poradnách a vedoucí pedagogičtí pracovníci. (563, 2004, s. 2)

Jako u všech profesí, tak také u pedagogických pracovníků, jsou nutné určité předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka. Tyto předpoklady jsou uvedeny v zákonu 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících.

Aby se někdo mohl stát pedagogickým pracovníkem, musí být svéprávný, být trestně bezúhonný a také být zdravotně způsobilý. (563, 2004, s.2) Zdravotní způsobilost je pro výkon profese v pedagogické oblasti velmi důležitá. Národní soustava povolání uvádí přehled omezení nebo postižení, které jsou překážkou pro výkon pedagogické profese. Pro určení takového omezení se vychází z pracovní náplně, která bude popsána níže v práci a také z konkrétních pracovních podmínek. Seznam omezení je dle Národní soustavy povolání orientační, protože vždy závisí na aktuálním zdravotním stavu, který posoudí lékař.

Avšak pedagogické profese by neměly zastávat osoby s duševními poruchami, poruchami chování a osoby se závažným psychosomatickým onemocněním. (NSP, 2017)

Je nezbytné, aby jedinec, jenž usiluje o práci v pedagogickém prostředí, měl odpovídající kvalifikaci pro výkon pedagogických funkcí a také by měl prokázat svou schopnost v českém jazyce. (563, 2004, s. 2) Osoby, které úspěšně absolvovaly státní maturitní zkoušku z literatury a českého jazyka, nemusí dokazovat svou znalost českého jazyka. Totéž platí pro ty, kteří budou vyučovat ve škole, kde se primárně mluví jiným než českým jazykem, nebo budou vyučovat cizí jazyky. Naopak znalost českého jazyka musí prokázat osoby, které se připravovaly na vykonávání svých pracovních povinností v jiném jazyce než češtině. Stačí, pokud předloží doklad o absolvování jazykové zkoušky z českého jazyka ze zahraničí nebo složením zkoušky v České republice. Tu lze složit na vysokých školách, které nabízejí programy celoživotního vzdělávání, dále v zařízeních, která dále vzdělávají pedagogické pracovníky či v jazykových školách, které mají právo státní jazykové zkoušky. Tato zkouška však neopravňuje dotyčného, který úspěšně složí zkoušku, aby vyučoval český jazyk v primárním, sekundárním a terciálním stupni vzdělávání. (563, 2004, s. 3)

1.1 Kvalifikace pedagogického personálu mateřských škol

Pedagogický sbor v mateřských školách tvoří učitelé a učitelky, dále asistenti pedagoga a v neposlední řadě také ředitelé či ředitelky mateřských škol. Proto jsou pro tuto kapitolu vybrány právě tyto pozice. Kapitola pojednává o potřebné kvalifikaci všech členů pedagogického sboru mateřských škol.

1.1.1 Asistent pedagoga

V mateřských školách, kde je třeba zajistit přímou pedagogickou činnost pro děti se speciálně vzdělávacími potřebami či v mateřských školách, které zajišťují vzdělávání dětí formou individuální integrace, působí asistenti pedagoga. (563, 2004, s. 17)

Do září roku 2023 se mohl stát asistentem pedagoga ten, který získal odbornou kvalifikaci vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd nebo studiem pedagogiky. Dále jej mohl dotyčný získat v programu celoživotního vzdělávání, který byl zaměřen na pedagogiku nebo absolvováním jednoho ze

vzdělávacích programů pro asistenty pedagoga v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků nebo na vysoké škole. Pozici asistenta pedagoga mohl zastávat člověk, jenž složil maturitní zkoušku na střední škole s pedagogickým zaměřením, člověk se středním vzděláním v programech pedagogiky či přípravy asistenta pedagoga, ale také člověk se základním vzděláním a se studiem pro asistenty pedagoga. (563, 2004, s. 17-18)

Od letošního září po úpravách v zákonu o pedagogických pracovnících se změnil podmínky pro kvalifikaci pedagogických pracovníků. Tato změna nemá vliv pro absolventy středních škol, vyšších odborných škol nebo vysokých škol s pedagogickým zaměřením, kteří již získávají odbornou kvalifikaci asistenta pedagoga jako součást svého pedagogického vzdělání. Od září 2023 je kvalifikace asistenta pedagoga uznána i absolventům studia psychologických věd a studentům, kteří absolvovali osmiletý nebo šestiletý vzdělávací program oboru vzdělání konzervatoře. Studium pro asistenty pedagoga je zaměřeno výhradně na získání kvalifikace pro asistenty pedagoga, kteří provádějí pomocné výchovné práce. Po úpravě zákona se toto studium nazývá "Studium pro asistenta pedagoga, který provádí přímou pedagogickou práci v rámci asistenčních výchovných prací". (Informace pro školy k novele zákona o pedagogických pracovnících 2023, s. 3)

1.1.2 Učitel mateřské školy

Obecným předpokladem pro výkon učitelské pozice je dle zákona 563 znalost českého jazyka. Minimálně musí dotyčný úspěšně absoltovat maturitní zkoušku z českého jazyka a literatury. (563, 2004, s. 3)

Dále se učitelem v mateřské škole se může stát ten, kdo získá odbornou kvalifikaci. Minimální požadavek je absolvování středoškolského vzdělání v oboru připravujícím učitele mateřské školy. Je vyžadováno úspěšné absolvování maturitní zkoušky. Tu je možné složit také na střední škole, která se zaměřuje na přípravu vychovatelů. Zde musí případný budoucí učitel složit profilovou část maturitní zkoušky z předmětu, který se zaměřuje na pedagogiku předškolního věku. Kvalifikaci lze také získat absolvováním vyšší odborné školy, která má akreditovaný vzdělávací program zaměřený na přípravu učitelů mateřské školy nebo vychovatelů. Dále je možné rozšířit odbornou kvalifikaci studiem zaměřeným na přípravu učitelů mateřské školy. Vzdělání, které je stanoveno pro učitele mateřské školy, může být získáno absolvováním bakalářského studia v akreditovaném programu pedagogických věd se specializací na speciální pedagogiku. Také jej lze získat studiem zaměřeným na rozšíření odborných kvalifikací souvisejících s speciální pedagogikou, pedagogickou a výchovnou

prací ve školách a třídách určených pro děti, žáky a studenty se speciálními vzdělávacími potřebami, nebo získání odborné kvalifikace speciálního pedagoga. (563, 2004, s. 5)

1.1.3 Učitel ve třídě či mateřské škole s žáky se speciálně vzdělávacími potřebami.

Pokud se jedná o učitele mateřské školy, který vykonává pedagogickou činnost ve třídě nebo škole určené pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami, je nezbytné, aby disponoval odbornou kvalifikací v oblasti speciální pedagogiky. Takovou kvalifikaci může získat v bakalářských programech z oblasti pedagogických věd, které se zaměřují na speciální pedagogiku, dalším vysokoškolským vzděláním v této oblasti a dále na vyšších odborných školách zaměřených na speciální pedagogiku. (563, 2004, s. 4)

1.1.1.4 Zástupce ředitele školy

V mateřských školách také nalezneme zástupce ředitele mateřské školy. Ti mají stejné podmínky kvalifikace jako učitelé mateřských škol.

Zástupce jmenuje ředitel mateřské školy a stává se též vedoucím pracovníkem s nárokem na snížení míry přímé pedagogické činnosti, dále má nárok na příplatek za vedení. Na zástupce jsou delegovány určité pravomoci v době nepřítomnosti ředitele. Zástupce je zodpovědný a měl by oplývat určitými řídicími schopnostmi. (Bečvářová, 2003, s. 85)

1.1.1.5.Ředitel mateřské školy

Ředitelem mateřské školy se může stát osoba, která má tříletou zkušenost v praktické pedagogické práci nebo činnosti s obdobným zaměřením, nebo v řídicí činnosti. Pokud je mateřská škola zřizována obcí, svazkem obcí, krajem či Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, musí její ředitel získat do a tři let ode dne výkonu ředitelské pozice absolvovat studium pro ředitele škol. Povinnost absolvování studia pro ředitele škol se nevztahuje na ty, kteří získali vysokoškolské vzdělání v oboru specializovaném na organizaci a řízení školství. Dále jej nemusí absolvovat ti, kteří absolvovali program, který se zaměřuje na organizaci a řízení školství v programu celoživotního vzdělávání akreditovaným pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.(563, 2004, s. 4)

Být ředitelem mateřské školy představuje vykonávání konkrétní role. Ředitelé zastávají vedoucí pozice v pedagogickém týmu. Ve své funkci vykonává roli manažera a lídra. Jako součást svých povinností vykonává ředitel mateřské školy také roli vykonavatele

procesu, což zahrnuje dosahování výsledků prostřednictvím své vlastní práce (Plamínek, 2008, s. 162)

1.2 Pracovní náplň pedagogických pracovníků

Jelikož tato diplomová práce hovoří o vlivu sociálního klimatu pedagogického sboru na práci a motivaci pedagogů, je proto vhodné popsat, jaká je pracovní náplň pedagogických pracovníků v mateřských školách. V této kapitole bude zmíněna pracovní náplň všech členů pedagogického sboru. Jelikož neplnění některých činností, které přísluší jedné profesi a přenesení jej na jinou, může mít vliv právě na práci a motivaci pedagogů. Pedagogičtí pracovníci realizují přímou pedagogickou činnost, která je vykonávána u dětí a nepřímou pedagogickou činnost, která zahrnuje například přípravu aktivit a administrativu.

Obě tyto činnosti vykonávají pedagogičtí pracovníci v pracovní době. Nepřímá pedagogická činnost je v zákonu o pedagogických pracovnících označována jako *“práce související s přímou pedagogickou činností.”* (563, 2004, s. 20)

1.2.1 Přímá pedagogická činnost pedagogických pracovníků

Při výkonu přímé pedagogické činnosti, která je tedy vykonávána u dětí, musí být pracovník včas na pracovišti kvůli dohledu nad dětmi a žáky. (563, 2004, s. 20)

Všichni členové pedagogického sboru vykonávají určitou část své pracovní náplně přímou pedagogickou činností, která je popsána například v Národní soustavě vzdělávání. Například asistent pedagoga asistuje při výchově a vzdělávání dětí předškolního věku. Dále má na starost individuální práci s dětmi a žáky. Pro výkon přímé pedagogické činnosti je nezbytná spolupráce s pedagogy. (NPS, 2017)

Zástupce ředitele mateřské školy stále působí jako učitel s možností zkrácení doby přímé pedagogické činnosti u dětí. V příloze nařízení vlády č. 75/2005 Sb je vypsán týdenní rozsah hodin přímé pedagogické práce zástupců ředitelů a ředitelů mateřských škol. (Nařízení vlády č.75/2005 Sb, 2005, s.4)

Také ředitel mateřské školy má přímou vyučovací povinnost, což mu umožňuje dosahovat konkrétních výsledků. Jedná se především o naplňování školního vzdělávacího programu. Tato role vykonavatele představuje pro ředitele školy velmi specifickou pozici,

protože se stává součástí týmu učitelů a vykonává svou vedoucí funkci v neobvyklém kontextu podřízenosti vedoucímu konkrétního vzdělávacího týmu. (Trojanová, 2017, s. 14)

1.2.1.1. Přímá pedagogická činnost pedagogů mateřských škol

Učitelé mateřských škol vykonávají určité činnosti, které spadají pod výkon přímé pedagogické činnosti. Na webové stránce Národní soustavy povolání lze nalézt výpis toho, co vše spadá do přímé pedagogické činnosti.

Mezi přímou pedagogickou činností patří v první řadě vzdělávání a výchova. Pedagogická činnost by měl vést k tomu, aby děti postupně získávaly vědomosti, dovednosti a osvojovaly si hygienické a sociální návyky. Jedná se tedy o realizaci činností, které vedou k dosažení maximální úrovně rozvoje dětí předškolního věku v rozumové, jazykové, výtvarné, tělesné a praktické oblasti. (NPS, 2017) Pro rozvoj rozumové a jazykové oblasti využívají pedagogové různé hry a také učí děti různá říkadla, básničky a písničky.

Pedagog dětem prezentuje pravidla chování a životní hodnoty a snaží se o to, aby se s nimi děti sžily. Dále pedagog podporuje rozvoj osobnosti dětí předškolního věku a usiluje o jejich zdravý tělesný, citový a rozumový rozvoj. Při výkonu pedagogické činnosti musí pedagog dbát na to, aby před vstupem do základní školy byly vyrovnány nerovnosti ve vývoji dětí. Učitelé podporují a podněcují osobní rozvoj každého jedince ve výchovně vzdělávacím procesu. (NPS, 2017)

V nařízení vlády č. 75/2005 Sb je v příloze uveden týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti. Pro pedagogy mateřských škol je to třicet jedna hodin týdně. (Nařízení vlády č.75/2005 Sb, 2005, s.4)

1.2.2 Práce související s přímou pedagogickou činností

Práce související s přímou pedagogickou činností je někdy označována jako nepřímá pedagogická činnost. Jedná se o pracovní úkony, které souvisí s přímou pedagogickou činností.

Podle zákona o pedagogických pracovnících pedagogičtí pracovníci mohou vykonávat sjednanou práci v pracovní době, kterou si sami rozvrhnou, a také si mohou sami určit místo, na kterém ji vykonají. (563, 2004, s. 20)

Nepřímá pedagogická činnost členů pedagogického sboru, může dále ovlivnit fungování v kolektivu, například spolupráce asistenta pedagoga a učitele mateřské školy či komunikace s vedením mateřské školy a zpětnou vazbu

O tom, zda bude asistent pedagoga vykonávat také nepřímou činnost, rozhoduje ředitel dané mateřské školy. Spadá sem například příprava na výuku, spolupráce a konzultace s učiteli. (Asistentpedagoga.cz, 2016)

Zástupce zastupuje ředitele v jeho nepřítomnosti. Jaké má kompetence a povinnosti, když je ředitel nepřítomen, se určuje předem. Zástupce rozděljuje a zajišťuje služby učitelů, popřípadě rozhoduje o zástupech. Společně s ředitelem rozhoduje o finančním ohodnocení zaměstnanců. Při pedagogické práci je důležitá zpětná vazba přímého pedagogického působení učitelů. Proto zástupce dochází na hospitace a provádí rozborovou činnost. Rozsah všech vyjmenovaných činností závisí na tom, zda zástupce působí v jedné mateřské škole, nebo zda se jedná o komplex více mateřských škol. (Bečvářová, 2003, s. 86)

Úkolem ředitelů je motivovat a vést zaměstnance školy. Velmi důležitá je pak motivace pedagogických pracovníků k jejich dalším vzdělávání. Motivace pracovníků může probíhat hmotně formou finančních odměn nebo zvýšením osobního ohodnocení, ale může probíhat i nehmotně prostřednictvím veřejných pochval. (Bečvářová, 2003, s. 80) O motivaci pracovníků bude tato diplomová práce pojednávat v následujících kapitolách.

Aby mohli ředitelé své zaměstnance pochválit za odvedenou práci, je nutné, aby byli pracovníci kontrolováni. Ředitel poté jejich práci vyhodnocuje a následně ji může odměnit. Zaměstnatci jsou také seznámeni s výsledkem kontrolní činnosti. (Bečvářová, 2003, s. 80) U pedagogických pracovníků provádí ředitel náslechy, které jsou plánované a dopředu oznámené. Také provádí hospitace, o kterých není povinen pedagogy informovat. Hospitace zaměřuje buďto na řízenou činnost, formativní hodnocení, náhradní činnosti v době odpočinku nebo sledování učitelů při práci s předškolními dětmi v posledním ročníku docházky do mateřské školy.

1.2.2.1 Práce související s přímou pedagogickou činností učitelů

Jak již bylo zmíněno, učitelé vykonávají práce, při kterých nejsou přímo u dětí. Tyto aktivity jsou započítávány do pracovní doby.

Další úkoly spojené s přímou pedagogickou činností jsou uvedeny ve vyhlášce č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení. Tyto úkoly zahrnují přípravu na výuku, jako je například vytváření učebních materiálů, hodnocení prací dětí a další aktivity spojené s organizací výuky a výchovy ve školách a školských zařízeních. Dále do činností souvisejících s přímou pedagogickou činností patří dohled nad žáky ve škole a při školních akcích, spolupráce s ostatními pedagogickými pracovníky, včetně výchovných poradců a specialistů na prevenci. Učitelé také spolupracují s rodiči žáků, pečují o školní prostory a zařízení pro vzdělávání. Někteří pedagogové vykonávají funkci třídního učitele. Od učitelů mateřských škol se v rámci činností souvisejících s přímou pedagogickou činností očekává účast na školních poradách a také profesní rozvoj pedagogických pracovníků. (Vyhláška č. 263/2007 Sb., 2007)

Práce související s přímou pedagogickou činností se dále odvíjí od platové třídy pedagogických pracovníků. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2021) Do nepřímé pedagogické činnosti patří také pedagogická konzultace s rodiči a zákonnými zástupci dětí o vzdělávání a pokrocích jejich dětí a také spolupráce s odbornými partnery. (NPS, 2017)

2 Motivace

Z důvodu zaměření diplomové práce na vliv sociálního klimatu pedagogického sboru na práci a motivaci pedagogických pracovníků, je důležité věnovat pozornost také motivaci. Motivace je běžně používaným termínem, ale pohledy na ni se u odborníků z různých oborů odlišují. Jinak na motivaci nahlíží sociologové, psychologové, teologové, pedagogové a jiný pohled na motivaci je z hlediska marketingu, který též do mateřských škol patří. Proto lze nalézt spoustu definic motivace. Některé si jsou podobné a jiné mají určité odchylky.

Vláčil píše, že slovo motivace pochází z latinského motus, který v překladu znamená pohyb, hnutí, ale také nepokoj. Jedná se o psychický stav, který u člověka vyvolá nějakou aktivitu. Může jít o změnu chování či jednání. Motivace je tedy psychický stav, který přichází jak z vnějšího prostředí, tak z vnitřního prostředí organismu a ovlivňuje tak lidské jednání a chování. (Vláčil, 2018)

Janoušek a Slaměník popisují motivaci jako psychické hybné síly, které rozpohybovávají lidské chování a jednání, síly co mají určitý směr a intenzitu. (Janoušek, Slaměník in Výrost, Slaměník, 2008, s. 147)

Rheinberg považuje motivaci za umělý koncept, protože dle něj není snadno měřitelná a prokazatelná. Motivaci jako prostředek k dosažení cílů lze, dle něj, usuzovat nepřímou. (Rheinberg, 1995 in Blatný a kol. 2010, s. 139)

Lidské chování je vždy motivované, aniž by si to člověk uvědomoval. Jedinec má vidinu cíle, ale nemusí si uvědomovat motivy, které jej k němu vedou. Motivace se během lidského života mohou měnit. Mohou se lišit v různých kulturách, ale také v rámci jedné kultury napříč společnostmi a profesemi. (Janoušek, Slaměník in Výrost, Slaměník, 2008, s. 148)

Ve společnosti lze také narazit na termín “skupinová motivace”, kterou je také nutno zmínit v souvislosti s pracovním kolektivem mateřských škol. Vláčil hovoří o tom, že je nutné tento termín brát spíše jako metaforu, protože tito lidé, může se zdát, mají stejný cíl, tudíž sdílí stejnou motivaci, ale každý z nich je popoháněn svou individuální motivací. (Vláčil, 2018)

2.1 Klasifikace motivů

Již bylo zmíněno, že zdroj motivace může přicházet jak z vnějšího prostředí, tak z našeho nitra. Základním zdrojem vnitřní motivace je motiv, někdy také nazýván pohnutka. Motiv tvoří motivační strukturu osobnosti, a také je prvkem motivační dynamiky. Vnitřní motivační dispozice člověka jsou zčásti vrozené, kam patří biologické potřeby a z části získané, které se tvoří na základě sociální zkušenosti. K získaným motivačním dispozicím patří sociální potřeby, hodnotová orientace, zájmy a zčásti také postoje. Zdroje vnější motivace jsou označovány jako incentivy, neboli pobídky. Vznik incentivu je ovlivněn reakcí jedince. (Janoušek, Slaměník in Výrost, Slaměník, 2008, s. 147)

Pokud se podíváme na motivaci z hlediska pracovního poměru představuje odměnu za odvedenou práci. Odměna může mít formu hmotnou v rámci nějakého finančního ohodnocení nebo také nehmotnou. Zaměstnanec, který ví, že vyšší a kvalitnější pracovní výkon bude také lépe finančně ohodnocen, je motivován k tomu takové výkony podávat. Každý zaměstnanec potřebuje být motivován ke své práci, ať už způsobem vnitřní motivace, kdy dochází k naplňování určitých cílů nebo má dobrý pocit z odvedené práce, tak vnější motivací, která může představovat mzdu, finanční odměny nebo veřejnou pochvalu. (Depoo a kol., 2021, s. 12)

2.2 Základní motivační faktory

Jak již bylo uvedeno výše, k základním motivům patří zájmy, hodnotová orientace, částečně postoje a v neposlední řadě potřeby. Aby člověk mohl dobře vykonávat svou práci, musí být naplněny jeho potřeby, alespoň ty základní.

Potřebou jsou označovány subjektivně pociťované deficity, které se mohou projevit pocitem napětí, strádáním či nelibostí. Někteří lidé mohou mít potřeby negativního charakteru, jako je například závislost na návykových látkách. Naplňování lidských potřeb by mělo probíhat v souladu s kulturními požadavky. Potřeby jsou jakousi hybnou silou lidské činnosti. (Janoušek, Slaměník in Výrost, Slaměník, 2008, s. 150)

Nejčastější a nejznámější klasifikací potřeb je podle Maslowova. Maslow řadí potřeby hierarchicky. Jako první musí být naplněny fyziologické potřeby, aby mohlo docházet k naplňování dalších potřeb. Mezi fyziologické potřeby patří uspokojení hladu, žízně, tepelných nároků a podobně. Následuje uspokojení potřeby bezpečí, dále potřeba lásky a sounáležitosti, kdy jedinec potřebuje cítit, že je někým milován. Další vyšší potřebou je

potřeba uznání, kdy jedinec usiluje o respekt a cítit důvěru. Po uspokojení těchto potřeb, touží jedinec po uspokojení potřeby seberealizace, což je v knize Sociální psychologie uvedeno jako nejvyšší potřeba dle Maslowova. (Maslow, 1970 in Výrost, Slaměník, 2008, s. 150)

Baumesteier a Leary považují za důležitou také potřebu sociálního kontaktu. (Baumesteier, Leary, 1995 in Výrost, Slaměník, 2008, s. 151) Tato potřeba může mít u někoho pocit sdružování na základě stejného zájmového, politického či náboženského zaměření. U někoho převládá potřeba interpersonálních vztahů či participace druhých na činnostech a událostech z života daného člověka. Někomu postačí pozitivní komentáře druhých osob na určité události. (Janoušek, Slaměník in Výrost, Slaměník, 2008, s. 151)

Někteří lidé mohou silně pociťovat potřebu moci, která může převládat nad potřebou finančního ohodnocení, při naplňování této potřeby dochází u jedince ke zvyšování jeho vlastní hodnoty. U jiných naopak může převládat potřeba konformního chování, kdy jedinec nestojí o to, aby se dostal do nějakých nepříjemných situací, naopak touží po pochvale. (Janoušek, Slaměník in Výrost, Slaměník, 2008, s. 151)

Mezi základní motivy patří také zájmy. Podle Rubinštejna je zájem vědomější nežli potřeba. (Rubinštejn, 1964 in Výrost, Slaměník, 2008, s. 152) Zájmy však na potřeby navazují. Jedinec jeví zájem o určité jevy či předměty přesahující jeho potřeby. (Janoušek, Slaměník in Výrost, Slaměník, 2008, s. 152)

Dalším motivem jsou hodnoty a hodnotová orientace. Hodnotová orientace tvoří osnovu individuálního vědomí. Z velké části tvořena výchovou, nadále vlastními zkušenostmi a vlivem společnosti. Hodnoty jsou společenské a přírodní jevy sloužící k utvoření, rozvíjení a následnému udržení vztahů mezi společností a jedincem. Člověk o hodnoty usiluje, proto jsou hnací silou lidského chování. (Janoušek, Slaměník in Výrost, Slaměník, 2008, s. 152)

Motivace je ve vztahu s hodnotami vyjádřena postoji. Postoj jedince je jeho psychická dispozice, kterou si osvojil a díky které vlivy z vnějšího prostředí selektuje. Postoje mají emocionální a poznávací stránku, které jsou podřízeny kladnému či zápornému hodnocení. (Janoušek, Slaměník in Výrost, Slaměník, 2008, s. 153)

Všechny výše popsané motivační faktory jsou důležité z hlediska pracovního procesu. Jelikož člověk může mít potřebu pracovat, zajímá se o práci, nebo je práce jeho hodnotou. Avšak může zaujímat kladný či záporný vztah k práci. Motivace se všemi těmito motivačními faktory je důležitá pro výkon učitelské pozice v mateřských školách. Pokud jedinec není ke

své práci dostatečně motivován nebo je motivován negativně, může se to podepsat na jeho pracovním výkonu.

2.3 Motivace pracovníků

V prostředí mateřské školy působí ředitel, což je funkce, kterou zastává. Již bylo zmíněno, že ředitelé jsou vedoucími pracovníky pedagogického sboru. Ve své funkci vykonávají kromě role vykonavatele procesu také roli manažera a lídra.

Za klíčový aspekt vedení zaměstnanců je považována schopnost manažerů ovlivňovat chování svých podřízených tak, aby směřovalo k žádoucím výsledkům. Často se v této souvislosti mluví o schopnosti motivace zaměstnanců a motivujícím vedení. Motivující vedení se skládá z vnitřních pohnutek v kombinaci s vnějšími stimuly. Ředitel jako vedoucí pracovník by si měl uvědomit, že nelze motivovat všechny své zaměstnance stejným způsobem. Proto je důležité si povšimnout, kterými stimuly bude konkrétní pracovníky individuálně motivovat. Vhodně motivovat může být komplikované, protože ne všechny pohnutky pracovníků jsou jasné a uvědomované. (Tureckiová, Svobodová, 2021, nest.)

2.3.1 Motivační teorie

Pro lepší pochopení jak motivace funguje a jaká je její struktura, mohou ředitelé jako vedoucí pracovníci využít motivační teorie. Tyto teorie dělí Tureckiová a Svobodová do dvou hlavních kategorií. Jedná se teorie, které se zaměřují na obsah a strukturu motivace a dále teorie, které se soustředí na proces motivace. (Tureckiová, Svobodová, 2021, nest.)

První kategorie zahrnuje jednu ze známých teorií motivace, která je v práci rozepsána výše. Jedná se o teorii Abrahama H. Maslowova, která je známá jako Maslowova pyramida nebo hierarchie potřeb. V oblasti managementu a vedení je využívána pětistupňová pyramida, která třídí lidské potřeby od těch základních po ty vyšší. Teprve poté, co jsou uspokojeny nižší potřeby, jako jsou fyziologické a bezpečnostní, mohou být vyvolány a ovlivňovány potřeby vyššího řádu. V současném pohledu na vedení lidí se často zdůrazňuje, že tzv. vyšší potřeby, také nazývané růstové potřeby, mají dlouhodobý vliv na motivaci pracovníků a jejich aktivace je účinnější vedením. (Tureckiová, Svobodová, 2021, nest.)

Po Maslowovi přišli další autoři s teoriemi motivace, kteří na něj navázali. Jednoho z nich ve své publikaci *Vedení lidí II* popisují Tureckiová a Svobodová. Byl to Clayton P. Alderfer, tvůrce tzv. teorie tří faktorů nebo též ERG teorie. Tato teorie označuje první

písmena anglických názvů tří skupin potřeb, které zahrnují. Jedná se o potřeby nutné k zajištění existence, z toho vyplývající písmeno E, dále potřeby sociálních vztahů, z nich odvozené písmeno R jako relatedness a dále potřeby osobního a profesního růstu a z nich vyplývající písmeno G z anglického Growth. Tyto potřeby není nutné hierarchizovat v uvedeném pořadí, jelikož se liší u různých jednotlivců a také se mohou měnit v průběhu času. Vedoucí pracovník by měl zvážit, jak poskytnout příležitost pro uspokojení všech těchto skupin potřeb svých podřízených. Tato teorie také umožňuje zvážit různé motivační preference různých lidí ve firmě. (Tureckiová, Svobodová, 2021, nest.)

Do kategorie potřeb souvisejících se strukturou motivace řadí také autorky Tureckiová a Svobodová teorii tří druhů potřeb. Jsou to potřeby sounáležitosti, potřeby moci a potřeby dosažení úspěchu. Tato teorie byla vytvořena D. McClellandem a je často spojována s tématem motivace k dosažení výkonů. Někdy je nazývána teorií získaných potřeb. Původně byla vyvinuta pro skupinu vedoucích pracovníků a předpokládalo se, že nejefektivněji bude fungovat u těch, kteří mají největší touhu po dosažení úspěchu. (Tureckiová, Svobodová, 2021, nest.)

Další uznávanou teorií je Herzbergova teorie dvou faktorů, známá také jako teorie motivujících a hygienických faktorů. Tato teorie se zaměřuje na pracovní spokojenost a prevenci pracovní nespokojenosti. Motivující faktory jsou takové faktory, jenž mohou pozitivně ovlivnit pracovní spokojenost a také motivaci. Zahrnují aspekty jako je povaha práce, příležitosti k osobnímu růstu a dosažení úspěchu. Hygienické faktory pak slouží k prevenci nespokojenosti, ale samy o sobě obvykle dlouhodobě neposkytují motivaci ani vysokou pracovní spokojenost. Tyto faktory se týkají pracovních podmínek a zahrnují například mzdu nebo plat. Využití Herzbergovy teorie má pro vedoucí pracovníky význam v tom, že jim ukazuje, že finanční motivace má své limity. Teorie zdůrazňuje důležitost faktorů spojených s prací a možnostmi obohacení pracovního obsahu. Pracovní spokojenost má pozitivní vliv nejen na jednotlivce, ale také na vztahy a pracovní atmosféru v organizaci. (Tureckiová, Svobodová, 2021, nest.)

Důležitý pohled na diferenciaci motivace přinesl E. H. Schein, který vytvořil typologii člověka v organizaci, kde popsal různé typy pracovníků na základě jejich dominující potřeby jejich motivace. Rozdělila je na čtyři typy. Prvním z nich je racionálně ekonomický pracovník, který hledá v práci uspokojení základních potřeb a je na něj uplatňována

ekonomická motivace. U sociálního pracovníka převažují sociální potřeby a v práci hledá zejména uspokojení potřeb spojených se sounáležitostí. Sebeaktualizující pracovník hledá ve své práci naplnění, zodpovědnost a nezávislost. Poslední typem je komplexní pracovník, u kterého nelze jednoduše vysvětlit jeho chování bez hlubšího pochopení situace a prostředí, ve kterém pracuje. Pro motivaci tohoto typu pracovníka nelze použít jednotné vedení ani univerzální strategii. (Tureckiová 2014 in Tureckiová, Svobodová, 2021, nest.)

Druhou skupinou teorií jsou takové, jež se zaměřují na proces motivace. Mezi nejznámější teorie této skupiny patří expektační teorie Victora H. Vrooma. Ta vychází z předpokladu, že lidé se rozhodnou pro určité jednání, pokud vyhodnotí, že je pro ně osobně nejvíce prospěšné. Podle této teorie jednotlivci očekávají, že vykonání určitých činností jim pomůže dosáhnout určených cílů a bude odměněno. Pokud jedinec vnímá nějaký výsledek jako pozitivní, bude se snažit vynaložit potřebné úsilí. Pokud ale vyhodnotí dosažení určitého cíle jako subjektivně negativní, bude se snažit této činnosti vyhnout. Vynaložené úsilí a jeho výsledek by měly být odměněny neprodleně. Význam Vroomovy teorie pro praxi se projevuje především tím, že zdůrazňuje aktivní roli pracovníka a jeho osobní vnímání situace. A také podněcuje k rozvoji různých způsobů motivace pracovníků. Jako je například poskytování větší míry autonomie při plnění úkolů a dosahování cílů, změna definice jejich pracovní role a aktivní využívání zpětné vazby. (Tureckiová 2014 in Tureckiová, Svobodová, 2021, nest.)

Další známou teorií je teorie spravedlnosti od Johna S. Adamse. Ta se zakládá na subjektivním hodnocení, které jedinec provádí ohledně poměru mezi svým vlastním úsilím a odměnou, kterou za to získává. Tento poměr srovnává s podobnými poměry u ostatních pracovníků ve stejné pracovní pozici. Tato teorie se týká přímo motivace k pracovní činnosti a hodnocení spravedlnosti odměny za tuto činnost. Odměna zde neznamena pouze finanční odměnu za pracovní výkon, ale celkové ocenění přínosu pracovníka pro školu. (Tureckiová 2014 in Tureckiová, Svobodová, 2021, nest.)

Ještě podle Tureckiové a Svobodové existují teorie motivace zaměřené na cíl. Tyto teorie se snažily o obsahové a procesní propojení aspektu motivace s důrazem na konkrétní činnost. Tyto teorie jsou proto úzce spojeny s praxí řízení a vedení pracovníků, a také používají pro studium a ovlivňování pracovní motivace v praxi. (Tureckiová 2014 in Tureckiová, Svobodová, 2021, nest.)

3 Sociální klima

Sociální klima je pojem, který vyjadřuje kvalitu mezilidských vztahů v rámci určité společenské skupiny. Velká pozornost je sociálnímu klimatu věnována z hlediska pracovních podmínek a vztahů mezi členy pracovní skupiny (Rýznar, 2017, nestr.)

Tato diplomová práce se mimo jiné zaměří na vymezení školního i třídního klimatu, jelikož celkové klima školy má také vliv na pedagogický personál.

3.1 Školní klima

Klima školy je celkem běžně používaný termín. Ale u různých lidí vyvolává různé představy. Podle Mareše je klima školy produkt určité skupiny lidí, jenž má společné hodnoty normy a také historii. (Mareš 2005, s. 61) Čapek považuje za důležité zdůrazňovat právě sociální aspekt klimatu školy a ujasnit si chápání a interpretaci pojmu školní klima, jenž může být zaměnitelný například s kulturou školy. (Čapek 2010, s. 133) Chápání a definice školního klimatu autorů se různí. Čapek jej definuje takto: “Klima školy je soubor hodnocení a sebehodnocení účastníků vzdělávání v dané škole, které se týká všech aspektů vzdělávání. Patří do něho jejich vzájemná komunikace a sociální vztahy, stejně tak jejich vnímání prostředí, prožitky a emoce a další sociální a psychické procesy, které děje v této škole vyvolávají.” (Čapek 2010, s. 134) Účastníky vzdělávání se rozumí školní třída i s jejími podskupinami, také rodiče, administrativní a správní zaměstnanci a také pedagogové a učitelský sbor i s jeho podskupinami. (Mareš 2003, s. 64)

Podle Koťátkové je též klima školy tvořeno hlavně vztahy lidí. Autorka doplňuje, že na školní klima má vliv také ekonomické zajištění, kam spadají například výplaty a počet pracovníků. Klima školy je také ovlivněno počtem dětí v jednotlivých třídách. Vysoký počet dětí může mít vliv na sebevědomí pedagogů, zda zvládnou při vysokém počtu dětí vykonávat kvalitně svoji práci (Koťátková, 2014, s. 339).

3.1.1 Typy klimatu školy

Klima školy může být rozlišováno dvěma základními typy. A to na otevřené klima školy, může být označováno jako pozitivní. Při tomto typu klimatu jsou jasně stanovená pravidla chování a chodu školy. Mezi zúčastněnými panuje vzájemná důvěra, učitelé vykonávají svědomitě svoji práci se zaujetím, spolupráce mezi ředitelem a podřízenými je samozřejmá a ředitel jde svým zaměstnancům příkladem (Mareš, Ježek 2012, s. 4). Pozitivní klima by se mělo vyznačovat vztahy, které jsou vzájemně respektující a ochotné

spolupracovat. Pro pozitivní klima je důležité, aby zaměstnanci měli zájem o své povolání a byli v něm spokojeni. Zároveň však musí být stanovena pravidla a podmínky s následným dodržováním pro výkon povolání. Dále aby docházelo k porozumění a laskavému jednání mezi všemi aktéry, jenž se podílejí na sociálním klimatu. Je také důležité, aby všechny zúčastněné strany byly kvalitně informované ze strany školy (Kořátková, 2014, s. 339).

Druhým typem je uzavřené neboli negativní klima, kde není vzájemná důvěra, učitelé vykonávají svoji práci s nechutí a přistupují k ní lhostejně. Ředitel školy při tomto typu klimatu může být neosobní, není chápavý, školu řídí byrokraticky a nedoceňuje případnou snahu svých zaměstnanců (Mareš, Ježek 2012, s. 4). Negativně se na školním klimatu může podepsat sloučení více mateřských škol, nebo sloučení mateřské školy se školou základní (Kořátková, 2014, s. 340).

Podle Grecmanové je ideální školní klima z pohledu učitelů takové, že učitel v dané škole učí rád, a kde probíhá spolupráce s kolegy, rodiči a žáky. Učitel při pozitivním klimatu cítí pocit sounáležitosti se zbylým pedagogickým sborem, má svobodu při realizaci své práce, za práci je chválen a spravedlivě odměňován (Grecmanová 2008, s. 83).

Andersonová rozdělila klima do několika skupin. Také dělí klima podle otevřenosti, na školní klima otevřené a uzavřené, klimata podle konzistentnosti na koherentní a nekoherentní. Další hledisko je posuzování míry výraznosti, tedy robustní a nerobustní. Autorka se dívá na školní klima také z pohledu aktérů, to znamená, klima navozované učiteli, žáky či vedoucími pracovníky. Z hlediska preferovaného zaměření se dá klima třídit na takové, které se zaměřuje na instrumentální přístup či je sociálně orientované. Poslední skupinou jsou klimata dle zdravotních dopadů (Andersonová, 1981 in Mareš, Ježek, 2003, s. 40 - 41). Mareš a Ježek k tomuto dělení ještě doplňují klimata z časového hlediska, dle preferovanosti, dynamiky, specifčnosti, dle možnosti vzhledu externích osob, podle komunity, školního programu, vztahu ke změnám, podle funkce ve výzkumných projektech a podle vztahu k participaci rodičů (Mareš a Ježek, 2003, s. 41).

Klima školy se dá také dělit podle typologie Oswalda a jeho spolupracovníků z roku 1989, kterou popisuje Grecmanová s kolektivem. Popisují funkčně orientované klima neboli autoritativní, kde převládají špatné vztahy mezi dětmi a pedagogem. Vzájemné vztahy mezi pedagogy jsou pozitivní, ale chybí zde sociální angažovanost. Vztah mezi ředitelem a zaměstnanci je průměrný. Nebo může být sociálně-integrativní klima, neboli demokratické.

Děti zde pedagogům důvěřují a oni je tolerují. Při tomto typu existují dobré vztahy mezi učiteli a také ředitelem. Pedagogové mají možnost svobodného rozvoje a jsou v tomto typu klimatu spokojeni se svým zaměstnáním. Tento typ je často popisován jako osobnostně orientovaný klimatický typ. Poslední typem je distanční neboli liberální klima školy, kdy mají děti dobré vztahy mezi sebou, ale špatné s učiteli. Učitelé jsou laxnější a nepanují zde příznivé vztahy v pedagogickém sboru (Grecmanová a kol., 2012, s. 6 -7).

Štáva ještě doplňuje klima školy podle vedení školy a kontaktem školy s okolím. Může se jednat o školu, která je vedena autokraticky a izoluje se od okolí. Vše určuje vedení školy a jsou odmítány jakékoliv inovace. Škola je orientována kognitivně. Může se však jednat o typ klimatu školy, která je též vedena autokraticky, ale svému okolí je otevřená. Velký kontakt s okolím ovlivňuje vedení školy, ale samotní účastníci jsou nečinní a nemohou říct svůj názor. Škola může být vedena demokraticky, přesto izolujícím způsobem. Potřeby a individuální zvláštnosti dětí jsou zde plně respektovány. Avšak takováto škola se snaží vytvořit ideální svět pouze uvnitř prostoru školy a distancuje se od okolí. Posledním typem klimatu z této skupiny je škola, která je vedena demokraticky a zároveň je otevřená okolí. Výuka se prolíná do volného času, učitelé přichází s novými metodami výuky, aby učení bylo propojeno s praktickým životem a je zde otevřená možnost spolupráce mezi všemi (Štáva, 2014, nestr.)

Jednotlivé typy klimatu školy působí určitým způsobem na účastníky vzdělávání v dané škole. Záleží na tom, zda se jedná o klima školy, jenž účastníky sbližuje a vytváří pro ně podmínky pro úspěšné plnění povinností a úkolů. Nebo naopak o takové klima školy, které ovlivňuje dění ve škole negativním způsobem a může vést i ke ztrátě motivace. Vhodné klima prospívá nejen žákům, ale i učitelům a řediteli školy. Otevřené klima příznivě působí na jejich motivaci a pracovní spokojenost. Klima školy tedy má vliv na průběh a výsledky vzdělávání, ale také na chod celé školy. (Tematická metodická zpráva č.6, 2012, s. 21)

3.1.1.2 Zjišťování typu klimatu školy

Při zjišťování školního klimatu by měly být zohledněny názory různých respondentů ze všech skupin zúčastněných ve vzdělávání v dané škole: vedení školy, učitelů, provozních zaměstnanců, žáků, rodičů. Díky tomu může dojít k objektivnímu výsledku zkoumání školního klimatu. Je také důležité vyvarovat se halo efektu a tendenci k extrémním hodnotám (Grecmanová, 2004, nestr.).

Zjišťování klimatu školy může být provedeno kvalitativně i kvantitativně. Využívají se metody zúčastněného a nezúčastněného pozorování školního prostředí, dále rozhovory a analýzy. Často se při zjišťování klimatu školy používají dotazníky. Grecmanová doporučuje kombinaci výše zmíněných metod pro dosažení větší objektivizace výsledků. Výsledky klimatu školy mohou ředitelům a pedagogům přiblížit život v jejich škole a přivést je tak k evaluaci jejich funkcí (Grecmanová, 2004, nestr.).

Při zkoumání klimatu školy je důležité si zvolit z jakého pohledu bude školní klima zkoumáno. Zda bude zkoumáno z pohledu žáků, zaměstnanců či rodičů. Pokud jde o objektivní zhodnocení školního klimatu, je nutné si zvolit oblasti, v nichž se šetření prolíná a ty následně zprůměrovat (Mareš, 2005, s. 62).

Ježek a Mareš vyvinuli diagnostiku psychosociálního klimatu školy, která obsahuje vysvětlení pojmu školního klimatu, dále popisuje, pro koho je diagnostika určena a co umožňuje zjistit. Na konci publikace jsou pak přiloženy konkrétní dotazníky pro učitele, děti a rodiče (Mareš, Ježek, 2012).

3.1.2 Ovlivňování klimatu školy

Jak již bylo zmíněno, na klimatu školy se podílí všichni aktéři vzdělávacího procesu na dané škole. Patří sem tedy ředitel a vedení dané školy, pedagogický sbor, správní zaměstnanci, žáci, v mateřské škole hovoříme spíše o dětech, a v neposlední řadě také rodiče. Tato kapitola bude pojednávat o tom, kdo, co a jak ovlivňuje školní klima.

Na školním klimatu se podílejí kromě ředitele a pedagogického sboru i další lidé. V mateřských školách se nemohou děti nějak vědomě participovat na školním klimatu. Ale na dalších stupních školy se mohou podle Grecmanové angažovat. Také je důležitá spolupráce s rodiči. Proto je vhodné organizovat různá setkání a mimoškolní akce. (Grecmanová, 2004)

Dle Thapa, Cohen, & Guffey et al., které ve své práci cituje Blašítková, se podílí na pozitivním klimatu školy pocit bezpečí, jak pocit fyzického bezpečí, tak sociální a emoční bezpečnost pro všechny, jenž se účastní výchovně-vzdělávacího procesu. Dále klima ovlivňuje vztahy mezi účastníky, sociální, etické a emoční učení. Důležité je uvědomování si procesu zlepšování se a mimo jiné se na klimatu školy podílí také fyzické prostředí školy, což znamená samotnou budovu školy a její umístění, vybavení tříd, výzdobu a podobně (Thapa a kol. in Blašítková 2018, s. 32).

3.2 Klima školní třídy

Již bylo zmíněno, že se na klimatu školy podílejí děti. Ty se také podílejí na třídním klimatu, které je také jako školní klima trvalé.

Čapek definuje třídní klima jako souhrn sebehodnocení, subjektivního vnímání, prožitků, emocí a působení účastníků mezi sebou a jsou zároveň spolutvůrci i konzumenti edukačního procesu v určitém prostředí (Čapek, 2010, s. 13).

Klima školní třídy se utváří nejen při výuce, ale také při výletech, mimoškolních akcí a interakcí dětí a učitelů mimo řízené činnosti (Grecmanová, 2008, str. 49)

Podle některých autorů se podílejí na třídním klimatu převážně žáci. Z hlediska mateřské školy je lepší operovat s termínem děti. Ty vytvářejí už sami děti, ze kterých je daná třída složena. Ony děti tvoří žákovskou skupinu. Je důležité, kolik je ve třídě dětí a jaký je poměr chlapců a dívek. Také záleží na věkovém složení, osobnostech dětí a zájmu dozvídat se nové informace. Všechny tyto faktory se podílejí na třídním klimatu a tvoří tak trvalejší charakteristiku třídy. Ta se projevuje i bez ohledu střídání pedagogů v dané třídě (Mareš, Ježek, 2012, s. 5). Čapek ale dodává, že děti v mateřské škole nejsou schopné vytvořit stálou skupinu, jelikož tvoří skupinky na základě aktuálního rozpoložení a emocí. Děti v mateřských školách také často reagují hromadně, ale postupem času se u dětí formují sociální emoce a další sociální dovednosti. Stále však převládá egocentrismus a děti nejsou schopné sebereflexe. Hra je hlavní náplní v životě dětí předškolního věku (Čapek, 2010, s. 20).

Dle Kořátkové má velký vliv na formování třídního klimatu pedagog. Jelikož dítě přichází do větší sociální skupiny a na počátek silně vnímá komunikaci a chování pro něj nových dospělých. (Kořátková, 2008, s. 120). Podobného názoru je také Vykopalová, která tvrdí, že tvorba sociálního klimatu školní třídy závisí na učiteli (Vykopalová, 1992, s. 6). Je proto důležité rozlišit, o jakém třídním klimatu je pojednáváno. Protože z hlediska mateřských škol nejsou děti hlavními tvůrci třídního klimatu, jelikož k tomu, dle výše uvedených informací, nejsou sociálně vyzrálé. Hlavním tvůrcem třídního klimatu v mateřské škole je tedy pedagog. Na dalších stupních vzdělání jsou to již samotní žáci, které se podílejí na formování třídního klimatu značnou měrou.

Do třídního klimatu také spadá klima výuky a komunikační klima. Je také důležité rozlišovat mezi termíny klima třídy a atmosféra třídy. Atmosféra je od klimatu pouze dočasná a situační (Čapek, 2010, s. 12).

3.2.1 Typy třídního klimatu

Obdobně, jako je tomu u klimatu školy, lze nalézt i u třídního klimatu jeho typy. Pro pozitivně vnímané klima ve třídě jsou důležité osobnostní vlastnosti pedagogů. Ti by měli umět s dětmi komunikovat, vnímat, co jim děti sdělují a reagovat na jejich řečový projev. Dále by se měli angažovat, zajímat se o děti a vnímat jejich svět. Učitelé by měli dětský svět brát jako inspiraci a ne jako něco, co je vyčerpává. Učitel v mateřské škole by měl umět vycítit, kdy dítě potřebuje pomoci. Učitel by měl s chutí připravovat činnosti pro děti. Tyto osobnostní předpoklady jsou základem pro profesní kompetence, které jsou též důležité pro formování třídního klimatu (Koťátková, 2008, s. 120). Ve třídách mateřské školy se zpravidla střídají dvě učitelky. Je důležité, aby si tyto dvě učitelky rozuměly, uměly spolu spolupracovat a vzájemně navazovat na pedagogickou činnost druhé učitelky (Koťátková, 2008, s. 121). Cílem suportivního klimatu jsou dobré vztahy mezi učiteli a dětmi, rovná komunikace, prostředí, které není stresující, pozitivní odměňování a používání vhodných a různorodých způsobů výuky (Čapek, 2010, s. 14).

Supportivní třídní klima má vlastnosti, které definovali Fox-Bethel a O'Connor v roce 2000. Jedná se o podporu, která pochází nejen od učitele, ale také od ostatních dětí ve třídě. Dostatečná míra podpory přispívá k tomu, že děti mají větší chuť získávat a objevovat nové poznatky a zároveň se nebojí chybovat a popřípadě se z dopuštěných chyb poučit. Pro optimální fungování ve třídě je důležité stanovit určitý řád a pravidla. Děti by měly mít možnost účasti, aby mohly komunikovat, pokládat otázky a spolurozhodovat o některých věcech ve třídě. Dále by měly být definovány cíle, kterých se snaží aktéři dosáhnout. Výuka by měla být účelná a všichni aktéři by měli být vedeni k odpovědnosti. U dětí v mateřské škole by měl být podporován zájem o získávání nových informací, což je v moci učitelů mateřské školy, děti dostatečně namotivovat a poskytnout jim pocit úspěchu, jenž též řadí Fox-Bethel a O'Connor ke složkám suportivního klimatu. Pokud chce učitel udržet ve své třídě suportivní klima, musí být nestranný ke všem dětem. To znamená, aby některé některé děti neupřednostňoval či naopak neodbýval, zároveň by měl dbát na to, aby nedocházelo k nespravedlnostem a prostředí třídy bylo pro všechny bezpečné jak fyzicky, tak psychicky. Prostor třídy by mělo být zároveň klidné, čisté, pohodlné ale i zajímavé (Ox-Bethel a O'Connor, 2000 in Čapek, 2010, s. 14 - 15).

Již bylo uvedeno, že učitel se velkou rolí podílí na formování klimatu třídy, také jej ovlivňuje styl vedení. Podle výchovných stylů lze právě klima dělit. Může se jednat o klima,

kde převládá autoritativní styl, kdy převládá formální autorita, která je vynucená a děti zde koexistují ve strachu a tím pádem při tomto druhu klimatu vzniká propast mezi dětmi a učitelem. Oproti tomuto klimatu stojí takové, kde převládá demokratický styl vedení, ve kterém je podporována vzájemná spolupráce a důvěrné vztahy. Liberální styl vedení, při kterém nevzniká nátlak na striktní dodržování pravidel, jelikož učitel zde není tolik angažovaný a následkem toho upadá morálka (Šťáva, 2014, nestr.).

Klima školní třídy lze dělit také podle vztahů na osobnostně orientovaný klimatický typ, při kterém jsou děti motivovány, jsou zde eliminovány stresové situace, učitelé děti respektují a podporují a ty v důsledku tohoto přístupu chodí do školy rády. Při diskrepančním klimatickém typu si pedagogové myslí, že ve škole a třídě panují optimální podmínky k rozvoji dětí a jsou tak příliš angažovaní, což se může negativně odrážet v postoji dětí. Ve funkčně orientovaném klimatu si jsou děti a učitelé vzdálení a panuje zde vzájemná nedůvěra a nedostatečná tolerance. V tomto typu klimatu se dbá spíše na výkon než potřeby aktérů klimatu. V důsledku honby za výkonem a nastolení tvrdé disciplíny, chodí děti do mateřské školy nerady či se strachem. Posledním typem klimatu z tohoto způsobu dělení je distanční klima, kdy jsou děti učitelem málo podporováni a jsou též podřízeny tvrdé disciplíně. Vztahy mezi dětmi a učitelem jsou negativní. Děti nebaví chodit do mateřské školy a neprožívají zde radostné chvílky (Šťáva, 2014).

Dále lze klima rozlišit podle toho, jak se zachová pedagog v případě konfliktů. Může se jednat buďto o klima konzervativní, kdy je volnost možná pouze prostřednictvím disciplíny, práva dětí jsou omezená formální autoritou a je na ně vyvíjen tlak. Progresivní klima stojí na demokratickém principu a je zde potlačena nadvláda pedagogů. Dochází zde k respektování názoru ostatních, i když jsou protichůdné. Konflikty v progresivním klimatu nejsou přehlíženy a jsou řešeny racionálně (Šťáva, 2014).

Podle jednotvárnosti a plurality lze klima ve třídě rozlišit na uniformní a otevřené. Při prvním typu klimatu probíhá spousta procesů na formální úrovni, jako je organizace nebo vztah učitelů k dětem. Individuální rozdíly a zvláštnosti dětí nejsou respektovány včetně pracovního tempa a možností dětí. Otevřené třídní klima vzniká pokud se pracuje s individualitou a emocionalitou dětí, pokud dochází k podpoře rozvoje osobnosti a spontánním projevům dětí (Šťáva, 2014).

V roce 1994 Lašek identifikoval dva hlavní typy klimatu. Prvním z nich je suportivní komunikační klima, které je charakterizováno otevřeným a podpůrným přístupem, kde účastníci komunikace mluví svobodně a sdílejí své názory a pocity. Druhým typem je defenzivní komunikační klima, kde účastníci komunikace mezi sebou nesdílí své názory a pocity a neposlouchají se. (Lašek in Štáva, 2008)

Klima školní třídy může mít přesah do klimatu rodiny. Pochvaly od učitelů směrem k dítěti vedou následně k ocenění a větším uznáním dítěte rodiči (Koťátková, 2008, s. 121).

3.2.1.2 Zjišťování typu klimatu školní třídy

Stejně také při zjišťování školního klimatu, tak při zkoumání klimatu třídy by měly být zohledněny názory všech skupin zúčastněných ve vzdělávání. (Grecmanová, 2004, nestr.). Při zjišťování klimatu skupiny zkoumáme klima z hlediska dětí a učitelů.

Mohou se využít rozhovory, analýzy či metody zúčastněného a nezúčastněného pozorování školní třídy. Také se používají dotazníky. Vhodná je kombinace těchto metod pro dosažení větší objektivizace výsledků. (Grecmanová, 2004, nestr.) Pro zjištění třídního klimatu mateřské školy by se dala použít diagnostika Ježka a Mareše.

3.1.2 Ovlivňování klimatu školní třídy

Koťátková a Vykopalová přikládají velkou váhu pedagogovi při formování pozitivního třídního klimatu. Čapek vyjmenovává oblasti, které může pedagog ovlivnit. Záleží na tom, jaké použije vyučovací metody a na jeho výběru edukačních aktivit. Dále jakým stylem komunikuje s dětmi a také zda podporuje komunikaci mezi nimi. Zároveň je velmi důležité, jakým způsobem učitel děti hodnotí, jak udržuje kázeň ve třídě a zda je zapojuje do dění ve třídě. Učitel také může ovlivnit vztahy s dětmi ke své osobě, ale také vztahy mezi dětmi. Některé věci, co se týkají prostředí třídy, nemůže přetvořit, ale do značné míry může třídu ovlivnit a zvelebit, aby se v ní děti cítily příjemně (Čapek, 2010, s. 15). Učitel se tedy velkou vahou podílí na formování klimatu třídy. Klima ovlivňuje i svým stylem vedení. (Štáva, 2014, nestr.).

Pokud ve třídě panuje neklid, učitelé jsou ve stresu, jsou netrpěliví či lhostejní, odráží se to na klimatu školní třídy, které již následně nebude suportivní (Koťátková, 2008, s. 120).

Existují způsoby, jakými se třídní klima udržuje podle J. Průchy. Zde se zkoumají strategie komunikace a metody, které učitel používá. Každý pedagog komunikuje s dětmi svým způsobem, což zahrnuje jejich verbální projev. Někteří učitelé mohou být velmi hlasití, jiní mluvit střídavě a někteří se mohou vyjadřovat velmi zdrženlivě. V rámci pedagogovi práce je tedy důležité, jakým způsobem používá hlas a jakým tónem mluví. Učitel svým stylem komunikace vytváří specifické komunikační prostředí, které ovlivňuje třídní klima. (Průcha in Štřáva, 2008)

3.3 Sociální klima pedagogického sboru

Práce se zabývá sociálním vlivem na práci a motivaci pedagogů. Je proto nezbytné vymezit, co je to sociální klima pedagogického sboru, kdo jej tvoří a čím je dále ovlivňováno.

Klima pedagogického sboru je spojeno s tím, jak učitelé a další pedagogičtí pracovníci působí v konkrétní škole. Zahrnuje jejich role v organizaci a řízení školy a interakce mezi sebou. Dále jej tvoří kvalita mezilidských vztahů a sociálních procesů, které probíhají uvnitř tohoto sboru podle vnímání samotných učitelů. Patří sem také metody řízení školy a vedení lidí. Na jedné straně mohou ovlivňovat klima uvnitř pedagogického sboru a také ve třídě prostřednictvím své pedagogické práce. Klima celé školy není identické s klimatem v užším kruhu pedagogického personálu. (Urbánek, Chvál, 2012, s. 8) Z poznatků, které jsou uvedeny v práci výše, však vyplývá, že jednotlivá klimata se zároveň ovlivňují a prolínají se do sebe navzájem. Sociální klima pedagogického sboru tvoří tedy všichni pedagogičtí pracovníci, kteří v dané škole působí. Jedná se tedy o pedagogy, asistenty pedagoga, vedoucí učitele či zástupce ředitele a také samotné ředitele mateřských škol.

3.3.1 Typy klimatu pedagogického sboru

Klima pedagogického sboru může být rozlišováno, stejně jako klima školy, základními typy. Klima pedagogického sboru může být označeno jako pozitivní, kdy jsou mezi pedagogickými pracovníky stanovená pravidla, panuje mezi nimi vzájemná důvěra, učitelé vykonávají svou práci zodpovědně. Ředitel jde svým zaměstnancům příkladem. (Mareš, Ježek 2012, s. 4) Důležitá je také přítomnost porozumění a laskavého jednání mezi pracovníky pedagogického sboru. Nezbytná je také kvalitní informovanost všech členů. (Košátková, 2014, s. 339). V případě pozitivního klimatu učitel pociťuje, že je součástí týmu pedagogů, má volnost při plnění svých výukových povinností, obdrhuje uznání a spravedlivou odměnu za svou práci. (Grecmanová 2008, s. 83).

Opakem je negativní klima, kde je absence důvěry, nechuť a lhostejnost učitelů k práci. Negativní klima také může vytvářet ředitel mateřské školy neosobním a nechápavým přístupem. Také může řídit školu příliš byrokraticky a nehodnotí kladně snahu ostatních členů pedagogického sboru. (Mareš, Ježek 2012, s. 4).

3.3.1.2 Zjišťování typu klimatu pedagogického sboru

Obdobně jako u zjišťování výše uvedených typů klimatu, se dají využít různé způsoby a techniky. Některé z nich primárně počítají a popisují zjišťování klimatu školy, ale po úpravách se dají aplikovat také na zjišťování kvality pedagogického sboru.

Autoevaluace školy je jedním z prostředků, jak zjišťovat klima pedagogického sboru. Není to ale jednoduchý úkol, jelikož samotní účastníci vypovídají a sami hodnotí dané klima. Musí se tedy brát zřetel na validitu a reliabilitu výsledků. (Čapek, 2010, s. 221)

Je důležité rozlišovat termíny sebehodnocení, vlastního hodnocení školy a autoevaluace. Společně mají tyto pojmy vést k cílům a hodnotám, které z nich jsou vyvozené. Pojem sebehodnocení či vlastní hodnocení se vztahuje k jednotlivci. Pojem autoevaluace se používá pro celky. (Hrubá, Chvál, 2019, s. 68) V mateřské škole se tedy můžeme setkat se sebehodnocením pedagogů.

Pedagogickou evaluaci vysvětluje Průcha jako jednu disciplínu pedagogiky, zabývající se hodnocením jevů edukační reality. (Průcha, 2000, s. 124) Mateřské školy jsou povinny podle školského zákona provádět vlastní hodnocení. (Vyhláška č.15,2005, Sb.) Autoevaluace je také vymezena v Rámcovém vzdělávacím programu předškolního vzdělávání. Rámcový vzdělávací program popisuje, jaké oblasti by měla mateřská škola hodnotit. Mimo jiné by se mateřská škola měla zabývat podmínkami vzdělávání. (RVP PV, 2021, s. 40) Každá mateřská škola si při sestavování školního vzdělávacího programu vytvoří svůj vlastní autoevaluační systém. Mateřská škola si stanoví, na které konkrétní oblasti či jevy se zaměří při autoevaluaci, jaké použije techniky a metody a v jakém časovém rozsahu. (RVP PV, 2021, s. 39) Jednou se zkoumaným evaluačních oblastí tedy může být hodnocení sociálního klimatu pedagogického sboru jakožto jedné z podmínek předškolního vzdělávání.

Syslová uvádí, že velkou roli při sestavování autoevaluačního plánu zastává ředitel mateřské školy. Ten musí dostatečně motivovat pedagogický sbor, aby autoevaluační proces

byl úspěšný. Bez jejich přesvědčení o smyslu autoevaluace není možná její úspěšná realizace. Pokud by pedagogický sbor nepochopil záměr autoevaluace, byla by prováděna pouze formálně bez snahy budoucí pozitivní změny. (Syslová, 2012, s. 80)

Čapek také zmiňuje jako jednu z metod měření klimatu SWOT analýzu, kterou však nepopisuje jako nevhodnější nástroj měření klimatu. Jelikož do ní učitele zařazují aspekty tak, jak o nich smýšlejí a analýza tak není zcela objektivní. (Čapek, 2010, s. 223) Jedná se o metodu hodnocení, která má za cíl analyzovat vnější a vnitřní zdroje a formulovat tak silné a slabé stránky, příležitosti a rizika, které mohou zkoumanou skutečnost ovlivnit. SWOT je zkratka počátečních písmen slov originálem z angličtiny: Strengths jako silné, Weaknesses jako slabé, Opportunities jako příležitosti a Threats jako rizika. Díky SWOT analýze dojde k uspořádání informací, které již existují, nikoli k objevování informací nových. Tyto získané informace se pak využijí ke zkvalitnění zkoumaného jevu či situace. Je však nutné analýzu důkladně připravit, věnovat se jí dostatečně dlouho a zapojit co nejvíce zúčastněných. (Bečvářová, 2006, nestr.) Při měření kvality pedagogického sboru by měli být tedy do analýzy zapojeni všichni pedagogičtí pracovníci

Čapek také hovoří o benchmarkingových způsobech evaluace klimatu, které vztahují cíle mimo jiné na kvalitu života ve škole. Jedná se o způsoby, kdy se stanoví, jaká oblast se bude srovnávat, hodnotit a s kým. Tato zjištění by pak měla sloužit k rozvoji kvality hodnocené oblasti. Dle autora by však neměly být stěžejní technikou zjišťování klimatu, ale pouze doplňkem evaluace, která pomůže se podívat na situaci z jiné perspektivy. (Čapek, 2010, s. 227-229)

Jako vhodný a dobře využitelný nástroj měření kvality klimatu uvádí Čapek dotazník CFK LTD od Roberta Foxe. Dotazník vytváří profil klimatu školy a je rozdělen do čtyř částí. Podle Foxe jej může vyplnit jakýkoliv účastník výchovně vzdělávacího procesu, a proto se jednotlivé tabulky pro konkrétní typ respondenta vynechají a jednoduše se modifikují pro určité skupiny. (Fox in Čapek, 2010, s. 230) V dotazníku jsou otázky, které zjišťují: vztah ke škole, přínos školy, osobní růst, soudržnost, inovace a adaptaci, péči, aktivní sebevzdělávání, individuální přístup, podporu, pravidla, odměny, dovednosti řešit problémy, konflikty, efektivní komunikaci, odpovědnost, efektivní strategie vyučování, schopnosti plánovat budoucnost, materiální zajištění, podpůrný systém a vhodné zázemí. (Čapek, 2010, s. 231-238)

Fox, kromě tohoto dotazníku, se svým týmem také vypracoval další nástroj měření klimatu. Jedná se o jakousi skládačku, díky které si poskládá každý tým nástroj pro měření klimatu na míru. Oproti rozsáhlému dotazníku, který skládá profil klimatu školy, je vhodnější, protože umožňuje se rovnou zaměřit na konkrétní dílčí oblast. Hlavní Foxovo myšlenkou je skládání klimatického dotazníku v týmu učitelů. Na pedagogické radě se určí týmy, které budou přemýšlet o faktorech, které jsou dle nich, z hlediska zkoumané situace důležité a měly by v daném dotazníku být. Tyto faktory mohou být získány brainstormingem nebo prostřednictvím SWOT analýzy. Jeden tým by měl mít tři až sedm pedagogických pracovníků. Na základě těchto faktorů jsou sestaveny výroky, které jsou formulovány v dokonavém pozitivním stavu. Tyto výroky jsou pak hodnoceny ve třech sloupcích: první se týká všech členů skupiny, druhý je subjektivní vnímáním pocitů a emocí jednotlivců z týmu a poslední sloupec interakce mezi jednotlivými skupinami. (Fox in Čapek, 2010, s. 242)

3.3.2 Ovlivňování klimatu pedagogického sboru

Jak již bylo zmíněno v úvodu podkapitoly, která se zabývá klimatem pedagogického sboru, je toto klima dáno interakcemi a mezilidskými vztahy jednotlivých členů pedagogického sboru.

Je nezbytné, aby pedagogičtí pracovníci měli svoji školu rádi a těšili se do práce, jediné tak mohou vzdělávat děti. (Freiberg a Stien, 1986, s. 11) Důležité je proto zbavit se v mateřské škole stresu a strachu a naopak vytvářet příjemné prostředí pro práci. Vyzdvihovat dovednosti před prosazováním požadavků mocenským přístupem. (Čapek, 2010, s. 218) Je proto nezbytné usilovat a budovat pozitivní klima pedagogického sboru, které dále ovlivňuje pedagogickou práci.

3.3.2.1 Mezilidské vztahy

Člověk je společenská bytost, závislá na mezilidských vztazích. Mezilidské vztahy jsou takové situace, kdy se dva lidé nacházejí v interakci, která v nich zanechá příjemný či nepříjemný pocit. Do některých interakcí se vstupuje s ochotou a chutí a některé jsou nutností a musí se do nich vstoupit, i když nepřináší aktérovi či aktérům příjemný prožitek. Pokud se zvyšuje frekvence těchto interakcí se stejnými osobami, může docházet k vzájemnému ovlivňování. Mezilidské vztahy mohou být různé povahy. Může se jednat o takzvané povrchní vztahy, nebo pouhé známosti, kdy lidé komunikují mezi sebou nezávazně. Tyto vztahy mohou a nemusí přejít mezi vztahy těsnější, kdy už mezi aktéry panuje vzájemná důvěra, dochází ke

sdílení emocí, postojů či zájmů a kde si aktéři mohou být oporou. (Slaměník, 2011, s. 99) Lidé si vybírají, do kterých interakcí vstupují a do kterých nikoli. Utváření těsnějších vztahů závisí na interpersonální atraktivitě, fyzické a osobní atraktivitě. (Slaměník, 2011, s. 103) Přesně do takových interakcí se dostávají také členové pedagogického sboru. Pokud mezi aktéry panují sympatie na základě některé z atraktivit uvedených výše, mohou mezi členy pedagogického sboru vzniknout těsnější vztahy, což velkou měrou ovlivňuje klima pedagogického sboru.

Mezilidské vztahy mohou mít různé podoby. Řezáč je rozděluje do čtyř forem. Jednou z nich je, že mezi aktéry interpersonálního vztahu panuje vzájemná rivalita a účastníci mají potřebu mezi sebou soupeřit a vítězem je pouze jedna strana. Kdežto u následující formy vztahu založeném na soutěžení je podstatou zvýšení výkonu. Třetí formou mezilidských vztahů jsou vztahy vzájemnosti, které jsou založené na vzájemné podpoře a vstřícném přistupování. Posledním typem vztahů je manipulace, kdy manipulátor zneužívá druhou stranu pro svůj prospěch a zároveň své jednání maskuje. (Řezáč, 1998, s. 87-89) Takové formy vztahů se taktéž vyskytují v pedagogickém sboru. Pokud se jedná o nezdravé interakce, ovlivní to negativně celkové klima pedagogického sboru.

Při pozitivním klimatu pedagogického sboru je také důležité vycházení nejen s kolegy, ale také s ředitelem mateřské školy. Někteří kolegové mohou být zároveň přáteli, ale zároveň by mělo docházet k respektu jako spolupracovníků a společnému přemýšlení, jak by mohli některé věci zlepšit. Dále je to spokojenost s ředitelem mateřské školy, kdy pedagog ví, že jeho práce bude spravedlivě odměněna, nebude mu bráněno v jeho kreativní a iniciativním rozletu. Dále bude učitel spokojený, pokud si ředitel vyslechne jeho názory a zároveň bude informovat o důležitých záležitostech. Je také důležité, aby všichni pedagogičtí pracovníci včetně ředitele měli stejný zájem a byli přizváni k participaci rozhodování o podstatných záležitostech mateřské školy. (Čapek, 2010, s. 217)

3.3.2.2 Komunikace

Interakce mezi lidmi je také dána komunikací. Jedná se o specifickou formu, kdy dochází ke spojení mezi lidmi. Díky komunikaci dochází k uskutečňování vztahů mezi lidmi. Sama ale závisí na vztazích mezi lidmi a jejich vzájemným působením, které se projevuje uvnitř komunikace. (Janoušek in Výrost, Slaměník, 2008, s. 217-218) Komunikace může probíhat pomocí verbální komunikace, kdy jsou používány slovní výrazy buďto v mluvené

nebo psané podobě. Významem verbální komunikace mohou být jakékoliv poznatky, informace, ale také emoce, názory a postoje. (Janoušek in Výrost, Slaměník, 2008, s. 218 . 2019) Tato podoba komunikace probíhá na nejméně na dvou liniích, kdy na jedné linii sděluje jedna osoba druhé nějaký obsah komunikace v kombinaci s linií interpretační určující smysl. Tyto linie potřebují ke svému vyjádření kombinaci paralelních prostředků, které jsou buďto verbální nebo neverbální. (Janoušek in Výrost, Slaměník, 2008, s. 221)

Neverbální komunikace používá prostředky, které nejsou slovní povahy, jako jsou například gesta, mimika, oční kontakt, pozice těla či tělesný kontakt a natočení. Neverbální komunikace může být použita k vyjádření emocionálního stavu nebo k doplnění verbální komunikace. (Janoušek in Výrost, Slaměník, 2008, s. 222)

Janoušek rozděluje komunikaci na intrapersonální, která probíhá uvnitř člověka, interpersonální probíhající mezi lidmi a komunikaci skupinovou, která převažuje ve skupinových vztazích. (Janoušek in Výrost, Slaměník, 2008, s. 218) Jedním ze základních projevů interpersonální komunikace je rozhovor. Jedná se převážně o komunikaci verbální, kdy hovoří a naslouchají obě strany, jejich role se střídají. Rozhovor může mít podobu pracovní, ale také se může jednat o konverzaci, při které dochází k navazování kontaktů či odreagování. Pokud je rozovor veden za účelem dosažení cíle, jedná se již o dialog. (Janoušek in Výrost, Slaměník, 2008, s. 224) Za skupinovou komunikaci je považována komunikace, která probíhá minimálně mezi třemi lidmi, kdy vzniká triáda. Účastníci ve skupinové komunikaci zastávají buďto roli bezprostředního účastníka, nebo roli pozorovatele. (Janoušek in Výrost, Slaměník, 2008, s. 226) Jelikož pedagogický sbor je skupina složená z několika lidí, je z hlediska klimatu pedagogického sboru důležité nahlížet na komunikaci interpersonální a skupinovou.

Způsob, jakým mezi sebou členové pedagogického sboru mateřské školy komunikují, tvoří komunikační klima, to může být suportivní nebo defenzivní. Komunikační klima suportivní neboli vstřícné, panuje tam, kde se účastníci dialogu vzájemně respektují i při výměně názorů a komunikují mezi sebou jasně a otevřeně. Naopak komunikační klima defenzivní, někdy nazývané obranné, je v takových kolektivech, kde si komunikační aktéři navzájem nenaslouchají, bojí se říct své názory, může docházet ke skrývání svých pocitů nebo zájemné kompetici mezi jednotlivci kolektivu. (Nelešovská, 2005, str. 41)

Dle Kořátkové je důležité pro utváření dobrých vztahů na pracovišti ochota spolupráce. Učitelky spolupracující na jedné třídě by se měly shodovat v jejich názoru na

volbu výchovných a vzdělávacích přístupů. Pedagožky by měly být schopné se ve vzdělávání doplňovat a vzájemně na sebe navazovat. Přírozená fungující spolupráce mezi dvěma učitelkami v dané třídě je dle autorky jedním z nejpodstatnějších aspektů kvalitního klimatu. (Koťátková, 2008, s. 121)

3.3.2.3 Konflikty

Během interakcí a komunikace mezi jednotlivými členy pedagogického sboru mateřské školy, může docházet k nesouladu či k rozporu mezi pedagogickými pracovníky.

Tato nedorozumění mezi dvěma nebo více aktéry komunikace se nazývají konflikty. Jedná se o rozpor v názorech, postojích, potřebách, zájmech či hodnotách. Ke konfliktům jsou často přidružené nepříjemné pocity, jako je nervozita, strach a někdy mohou vyústit až v agresi. Na konflikt nemusí být nahlíženo pouze negativně. Může vytvořit prostor, při kterém se vyřeší daný problém a může také dojít k pozitivní změně v příčině, která konflikt vyvolala. (Státní zdravotní ústav, 2023)

Stejně jako komunikace, dělí se konflikty na intrapersonální, interpersonální a skupinové. Účastníci interpersonálních konfliktů jsou osoby, které vystupují sami za sebe s vlastními názory, hodnotami či postoji. Skupinové konflikty vznikají ve skupinách, kdy může dojít k rozporu mezi jedincem a zbytkem skupiny, mezi dvěma členy skupiny nebo mezi více členy skupiny, kdy už mohou vznikat mikrokoalice. (Frankovský, Kentoš in in Výrost, Slaměník, 2008, s. 306.)

Důvodů ke konfliktu je několik, Národní zdravotní ústav udává jako faktor například typ osobnosti, kdy se osoba s výbušnějším temperamentem bude častěji účastnit konfliktů než osoba klidnější povahy. Dalšími faktory mohou být aktuální psychické rozpoložení, frustrace či neschopnost jedince přizpůsobit se situaci. Někdy se může jednat o pouhé nedorozumění mezi stranami konfliktu nebo nesoulad v očekávání a představách. Příčinou konfliktu může také být nezvládnutí aktuální role a nesplněná očekávání. (Státní zdravotní ústav, 2023) Předpokladem konfliktů je také dysfunkční komunikace a nejasná pravidla, časové přetížení osob může také přispět ke vzniku konfliktu. A pokud jsou některé konflikty potlačené a nedochází k jejich řešení, mohou vyvolávat konflikty další. (Frankovský, Kentoš in Výrost, Slaměník, 2008, s. 307.)

Proto, aby mohlo v pedagogickém sboru panovat preferované klima, je nutné umět řešit konflikty. Ty se dají řešit autoritativně, alternativně či pomocí intervence třetí strany.

Autoritativní řešení je zakládáno na vlivu jedné ze stran konfliktu. Charakter autority dané strany může být formální nebo neformální. Řešení konfliktu je autoritou vynucené a druhá strana s ním nemusí souhlasit. Jelikož autoritativní řešení sporu není ideální volbou, existují alternativní způsoby, které dávají stranám možnost se dohodnout. (Frankovský, Kentoš in in Výrost, Slaměnik, 2008, s. 308.) Konflikty se dají řešit integrací, kdy obě strany společně identifikují problém a hledají řešení. Integrace řeší jádro konfliktu a je vhodná při řešení nedorozumění, naopak není vhodné používat u sporů, které jsou založené na rozporu v hodnotách. Řešení pomocí akomodace, kdy se zdůrazňují v konfliktu společné prvky a navrací se do výchozího stavu problému. Není však trvalým řešením, ale pouze přerušением konfliktu. Dominantní řešení se používá, pokud je potřeba uplatnit některé opatření v časové tísni. Jednou z možností řešení je vyhýbání se konfliktu, kdy může být problém prostě ignorován nebo potlačen. Je vhodné jej využít při dočasných sporech nebo pokud dotyčný ví, že řešení sporu by pro něj bylo energeticky náročné. Neřeší však problém, ale pouze uklidňuje situaci. Při kompromisu zohledňují obě strany požadavky své i protistrany. Účastníci hledají řešení, aby byli všichni zúčastnění spokojeni. (Rhamim, Mgner, 1995 in Výrost, Slaměnik, 2008, s 310 - 311) Může se stát, že se konflikt nepodaří vyřešit mezi zúčastněnými. Je tu tedy možnost pomoci od třetí strany, která napomáhá řešit konflikty. Základním mechanismem intervence třetí strany je mediace, kdy dochází ke zprostředkování požadavků stran konfliktu pomocí mediátora, který ke stimulaci účastníků používá různé diskusní techniky. Třetí strana, pokud se jedná o autoritu, může rozhodnout o vyřešení sporu. Tomuto řešení se říká arbitráž. Může být užita facilitace, při které jsou strany konfliktu nasměrovány k uzavření vzájemné dohody. Třetí strana může také některé vyhocené konflikty zmírňovat. Jako intervence třetích stran může také fungovat rozhodcovská komise či ombudsman. (Frankovský, Kentoš in in Výrost, Slaměnik, 2008, s. 312 - 313) Při sporech se také někdy používá vyjednávání, kdy jedna strana chce prosadit své zájmy a dosáhnout vzájemné dohody. Při vyjednávání dochází buďto ke změně vlastních požadavků, neboli ustupování, změnit požadavky může ale také druhá strana, nebo může dojít k vyjednávání založených na zájmech. Účastníci zde prosazují vlastní zájmy s ohledem na zájmy a potřeby druhých. (Frankovský, Kentoš in in Výrost, Slaměnik, 2008, s. 314)

3.3.2.3.2 Prevence konfliktů

Do konfliktních situací se dostávají osoby, jenž spolu pracují často a dochází tak k řešení určitých situací. Aby však bylo zachováno či pěstováno pozitivní klima

pedagogického sboru, je dobré znát optimální strategie řešení konfliktů či preventivní strategie a jak jim předcházet.

Zuzana Svobodová ve své knize *Konflikty ve škole - od prevence k řešení* uvádí, že je nezbytné, aby vedoucí pracovníci znali jednotlivé typy konfliktů, jak se konflikty vyvíjejí a podle toho nastavili vhodnou prevenci či strategii, jak konflikt vyřeší. Je podle ní také důležité, aby i ostatní pedagogičtí pracovníci ovládali techniky prevence konfliktů. (Svobodová, 2021, str. 20-21)

Pro aktivní prevenci konfliktů existuje několik strategií a technik, které mohou efektivně minimalizovat potenciální nedorozumění v kolektivu. Některé z nich jsou uvedené na serveru Bezpečnosti práce, který se v článku zabývá vytvářením zdravého a podporujícího prostředí na pracovišti. Klíčem je zajištění jasné komunikace mezi všemi stranami, která je nezbytná k otevřenému, pravidelnému a zřetelnému dorozumívání mezi všemi stranami zapojenými v interakci. Tento typ komunikace má potenciál eliminovat nedorozumění a konflikty, jenž mohou vzniknout v důsledku špatné komunikace. Dále definování jasných očekávání ohledně rolí, povinností a cílů je důležité pro minimalizaci nesouladů. Informované strany, které znají a porozuměly svým očekáváním, mají menší pravděpodobnost konfliktních situací. Podpora týmové spolupráce a sdílení odpovědnosti ve skupině vytváří prostředí, kde je důraz kladen na aktivní zapojení jednotlivců a jejich pocit sounáležitosti s týmem. Tato atmosféra může snížit pravděpodobnost vzniku konfliktů a posílit kolektivní úsilí. Dále je klíčový rozvoj emocionální inteligence, který pomáhá jednotlivcům rozvíjet dovednosti ve vnímání a řízení emocí.

Větší emocionální inteligence často souvisí s lepší schopností efektivní komunikace a lépe zvládanými konfliktními situacemi. Tréninky zaměřené na komunikační dovednosti, jako je aktivní naslouchání, vyjadřování názorů a řešení neshod, jsou důležité pro zlepšení schopnosti jednotlivců komunikovat a řešit konflikty. Flexibilní přístup při řízení změn bere v úvahu potřeby a obavy zúčastněných stran. Dochází při něm k aktivní komunikaci ohledně plánovaných změn a to může snížit konflikty spojené s novými iniciativami nebo změnami v pracovním prostředí. Definování etických směrnic a hodnot, jež by měly být respektovány ve všech oblastech práce, může minimalizovat konflikty vzniklé z rozdílů v etických očekáváním. (Bezpečnost práce.info, 2023)

Je potřeba, aby členové pedagogického sboru mateřské školy byli vnímaví a včas identifikovali varovné signály konfliktů v raných fázích, což umožňuje reagovat a zabránit

tak vyhrocení situace. Dále poskytování možnosti mediace nebo poradenství pro jednotlivce nebo týmy, které se nacházejí v potenciálně konfliktních situacích, může pomoci nalézt řešení prostřednictvím externích zdrojů.

3.3.2.4 Další faktory

Na utváření kvalitního klimatu se podílejí také formy spolupráce v pedagogickém sboru. Důležitým aspektem je také to, zda se jedná o školu samostatnou, sloučenou s více mateřskými školami či se základní školou. Dle Kořátkové je také velmi důležité spravedlivé rozdělování pracovních povinností, které následně ovlivňuje pracovní vztahy. Situace na sloučených mateřských školách je z tohoto hlediska nejproblematictější. Jelikož ředitelé spoluutváří klima pedagogického sboru, je zapojení ředitelek do pedagogické práce jedním z aspektů. Styl vedení v mateřské škole taktéž ovlivňuje fungování pedagogických pracovníků v pedagogickém sboru. Dále také odborná příprava v týmové práci a zájem o tento druh vzdělávání. (Kořátková, 2009, s. 81)

Z hlediska osobnosti učitele je pro budování kvalitního klimatu také důležitá schopnost sebereflexe svého působení ve výchovně vzdělávacím procesu. (Kořátková, 2008, s. 121)

Pro podporu kvalitního klimatu je vhodné zařazovat do fungování pedagogického sboru také supervize. Díky supervizi dochází učení se z vlastní práce, dochází prostřednictvím jí ke sdílení zkušeností mezi kolegy. Jeden z cílů supervize je, aby dotyčný cítil uspokojení z práce, zvyšovala se kvalita a efektivita jeho práce. Dalším cílem je prevence profesního vyhoření. Pokud je supervize prováděna správně, je prospěšná nejen supervidovanému, ale zprostředkovaně také okruhu osob, se kterými se setkává. (Pavlas Martanová, 2020) Je několik druhů supervize, pro tuto diplomovou práci, jelikož pojednává o pedagogickém sboru, je nutné definovat týmovou supervizi. Týmová supervize je důležitá z hlediska podpory týmu, vzájemné podpory a uznání (Baštecká, Čermáková, & Kinkor, 2016 in Pavlas Martanová, 2020) Supervize může být také manažerská, která poskytuje supervizi vedení. V supervizi se řeší pouze pracovní stránka aktérů supervize, a nezahrnují se do ní osobní problémy zaměstnanců. Může být provozována buďto individuálně nebo ve skupině. (Pavlas Martanová, 2020)

EMPIRICKÁ ČÁST

Z teoretické části diplomové práce vyplývá, že pozitivní klima pedagogického sboru působí příznivě na motivaci a pracovní spokojenost pedagogů v mateřských školách. Empirická část se proto zabývá jednotlivými faktory sociálního klimatu pedagogického sboru a jejich následného vlivu na práci a motivaci učitelů. Studie proběhla kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Informace byly získány prostřednictvím kvantitativní analýzy dat, která byla získána prostřednictvím strukturovaného dotazníku a kvalitativním rozborem odpovědí na otevřené otázky v dotazníku. Proto, aby mohlo dojít k hlubšímu pochopení sociálního klimatu pedagogického sboru a jeho vlivu na plnění pracovních povinností a motivaci učitelů mateřských škol, byly provedeny jednotlivé rozhovory s pedagogy mateřských škol.

1 Cíl

Hlavním cílem výzkumu je komplexně zmapovat a pojmenovat faktory, které nejvíce ovlivňují utváření pozitivního klimatu pedagogického sboru a následné ovlivnění motivace k práci pedagogů mateřských škol.

Hypotézou výzkumu je, že způsob, jakým se formují a udržují mezilidské vztahy mezi pedagogickým personálem, je hlavním faktorem ovlivňující formování pozitivního klimatu pedagogického sboru.

Dílčím cílem výzkumu je proto zjistit vliv vzájemných vztahů mezi členy pedagogického sboru na práci a motivaci pedagogů mateřských škol.

Dalším cíle je na základě získaných informací z výzkumu navrhnout možná řešení, která by mohla přispět k utváření pozitivního klimatu pedagogického sboru.

Výzkumné otázky

V1: Jaké jsou klíčové faktory, které pozitivně ovlivňují klima pedagogického sboru?

V2: Jaké faktory nejsou natolik zásadní k ovlivnění pozitivního klimatu pedagogického sboru?

V3: Existují rozdíly v interpretaci faktorů mezi respondenty, kteří odpovídali na otázky prostřednictvím dotazníku, a těmi, kteří byli dotazováni v rámci rozhovoru?

V4: Jaké konkrétní interakce mezi členy pedagogického sboru ovlivňují jeho klima?

V5: Jaká konkrétní opatření k tvorbě a podpoře pozitivního klimatu pedagogického sboru by uvítali respondenti, kteří se zúčastní výzkumu?

2 Metodologie

Výzkum této diplomové práce kombinuje kvantitativní a kvalitativní přístup pro získání komplexnějšího pohledu na zkoumání vlivu sociálního klimatu pedagogického sboru na práci a motivaci učitelů mateřských škol.

V první části empirického výzkumu byl použit strukturovaný dotazník, který obsahoval převážně uzavřené otázky, kde respondenti vyjádřili své názory a zkušenosti formou uzavřených odpovědí. Tyto otázky poskytují kvantitativní data vhodná pro systematické a statistické vyhodnocení. Kvantitativní část výzkumu byla rozšířena o některé otevřené odpovědi s možností rozvinutí odpovědi. Tyto otázky doplňují kvantitativní data výzkumu. Tyto otázky jsou koncipovány tak, aby respondentům umožnily vyjádřit své názory a zkušenosti vlastními slovy. Otevřené odpovědi byly podrobeny kvalitativní analýze s cílem identifikovat aspekty, které nemohly být zcela zachyceny kvantitativním přístupem.

Další část výzkumu, která se více zaměřovala na kvalitativní stránku výzkumu a doplnění informací, byla provedena formou polostrukturovaného rozhovoru. Ten umožnil flexibilitu v průběhu rozhovoru a současně poskytl míru kontroly nad získanými daty. Rozhovory umožnily hlubší porozumění zkoumanému tématu a získání dalších dat či potvrzení informací získaných z dotazníků.

2.1 Výzkumný vzorek

V rámci výzkumu byli osloveni pedagogové a pedagožky působící v mateřských školách, a to jak začínající jedinci, tak i učitelé s rozsáhlou pedagogickou praxí. Respondenti poskytli zpětnou vazbu prostřednictvím dotazníku skládajícího se z otevřených i uzavřených otázek. Někteří účastníci poskytli podrobné odpovědi, zatímco jiní poskytli stručné odpovědi nebo dokonce jednotlivá slova. Malá část na otázky vůbec neodpověděla. Z různých obdržených odpovědí bylo v rámci studie shromážděno a důkladně analyzováno celkem 200 odpovědí.

Výzkumné šetření diplomové práce se opíralo také o kvalitativní přístup s využitím metody rozhovoru. Rozhovoru se zúčastily čtyři pedagožky z mateřských škol, které souhlasily s nahráváním rozhovoru. Individuálně odpovídaly na předem připravené otázky,

u některých otázek byly požádány, aby své odpovědi dále vysvětlily. Později jim byl předložen přepis rozhovoru, který podepsaly, aby potvrdily správnost svých výpovědí.

2.2 Výzkumné metody

V první části výzkumu byl jako metoda zvolen strukturovaný dotazník. Respondenti byli osloveni pomocí strukturovaného dotazníku, který obsahoval, z většiny, uzavřené otázky. Díky dotazníku došlo k získání kvantitativních dat. V dotazníku byly zahrnuty otevřené otázky, které respondentům umožnily vyjádřit své názory vlastními slovy. Data z uzavřených otázek byla analyzována a popsána, některé otázky jsou v práci znázorněny pomocí sloupcových a pruhových grafů či tabulek s grafy pro lepší viditelnosti jednotlivých odpovědí. Tabulky s grafy jsou vygenerovány z dotazníkového serveru Survio, zbylé grafy jsou dílem autorky práce.

Kromě kvantitativního přístupu byly provedeny individuální rozhovory s vybranými učitelkami mateřských škol. Informace z rozvorů rozšířily výzkum o subjektivní zkušenosti respondentů. Kombinace těchto metod poskytuje komplexnější pohled na problematiku vlivu sociálního klimatu pedagogického sboru v mateřských školách na práci a motivaci pedagogů.

3 Výzkumné šetření pomocí strukturovaného dotazníku

Dotazník je rozdělen do několika oblastí, z nichž každá mapuje faktory vztahující se k pracovnímu prostředí pedagogického sboru. První část dotazníku shromažďuje základní informace o respondentech z hlediska profesních a osobních aspektů. Další část obsahuje otázky týkající se vnímání sociálního klimatu pedagogického sboru. Respondenti zde vyjadřují své názory na aktuální klima v mateřské škole. Třetí část dotazníku se zabývá otázkami, které zkoumají osobu ředitele mateřské školy a jeho vliv na klima pedagogického sboru. Čtvrtá část pojednává o problémech a způsobech jejich řešení v daných mateřských školách. Následující část dotazníku se zaměřuje na emocionální stránku práce učitelů. Respondenti zde vyjadřují pocity spojené s výkonem své profesní role. Poslední sekce dotazníku se věnuje mezilidským vztahům na pracovišti. Tato část umožňuje shromáždit informace o sociálních interakcích mezi členy pedagogického sboru.

Respondenti byli v rámci dotazníku požádáni, aby rozepsali své odpovědi na některé otázky, které se týkaly různých aspektů pracovního prostředí v mateřské škole. Jedna z otázek se týkala pravidelné sebereflexe pedagogických pracovníků. Zde měli respondenti možnost rozepsat, jakým způsobem provádějí sebereflexi ve své pedagogické práci. Další otázka se

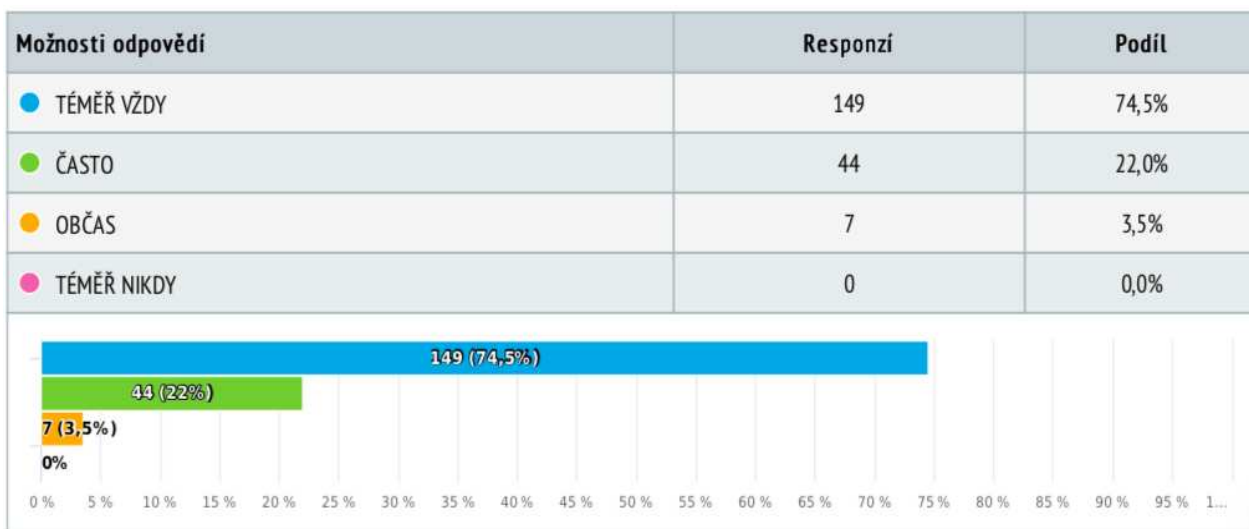
zaměřovala na vedení školy a nastavení pravidel. Respondenti měli popsat, do jaké míry je škola vedena podle jasně definovaných pravidel. Dále byli účastníci dotazníkového šetření požádáni k rozepsání svých názorů a zkušeností s péčí a podporou, kterou poskytuje ředitel v rámci pracovního kolektivu. Postupy a přístupy k řešení problémů ve škole byly další otázkou vyžadující slovní odpověď. Pedagogové byli požádáni o konkrétní popis postupů uplatňovaných při řešení problémů v jejich škole. Vztahy a vzájemná podpora mezi učiteli byly zkoumány otázkou týkající se pomoci při řešení problémů. Zde měli dotazovaní popsat, jaký druh pomoci nabízejí a jak se podílejí na řešení problémů svých kolegů. Také byli vyzváni k vyjádření svého pohledu na dostatečnost ohodnocení své práce a konkretizaci této odměny. Na začátku sběru dat byla zaznamenána zpětná vazba od respondentky na omezený prostor v rámci otevřených otázek, proto byly přidány podotázky, kde mohli respondenti rozvinout své odpovědi. Mimi tento soubor otázek byla položena jedna otázka, která měla za cíl potvrdit tvrzení vyplývající z teoretických pramenů. Otázka zjišťovala, zda respondenti pocítují vliv klimatu pedagogického sboru na svou motivaci k práci v mateřské škole.

Dotazník byl vytvořen online prostřednictvím editoru Survio a šířen prostřednictvím různých sociálních sítí za účelem získání pestrého a rozmanitého souboru odpovědí od různých respondentů. Byl také rozeslán ředitelům mateřských škol, kteří byli požádáni o rozšíření dotazníku mezi pedagogy ve své mateřské škole. Další oslovenou skupinou byli bývalí absolventi pedagogické fakulty Univerzity Karlovy se specializací na učitelství pro mateřské školy a předškolní pedagogiku.

3.1 Analýza dat

Během dotazníkového šetření bylo získáno 200 odpovědí. Nejčetněji zastoupenou skupinou respondentů byli jedinci se středoškolským vzděláním ve věku okolo 40 let, pocházející z veřejných mateřských škol situovaných převážně ve městech a s praxí v rozmezí od 6 do 19 let. Celkový přehled respondentů a jednotlivých odpovědí je uveden v příloze.

Již bylo zmíněno, že teoretická část poukazuje na souvislost klimatu v dané škole na motivaci a pracovní spokojenost pedagogů. Proto se jedna otázka zaměřuje právě na tuto souvislost. Výzkum potvrdil teoretické východisko, když většina respondentů uvedla, že jejich pracovní spokojenost a motivaci k práci ovlivňuje klima pedagogického sboru téměř vždy. Konkrétně to bylo 74,5%, odpověď ČASTO označilo 22% respondentů, OBČAS 3,5% a poslední možnost nezískala ani jeden hlas.



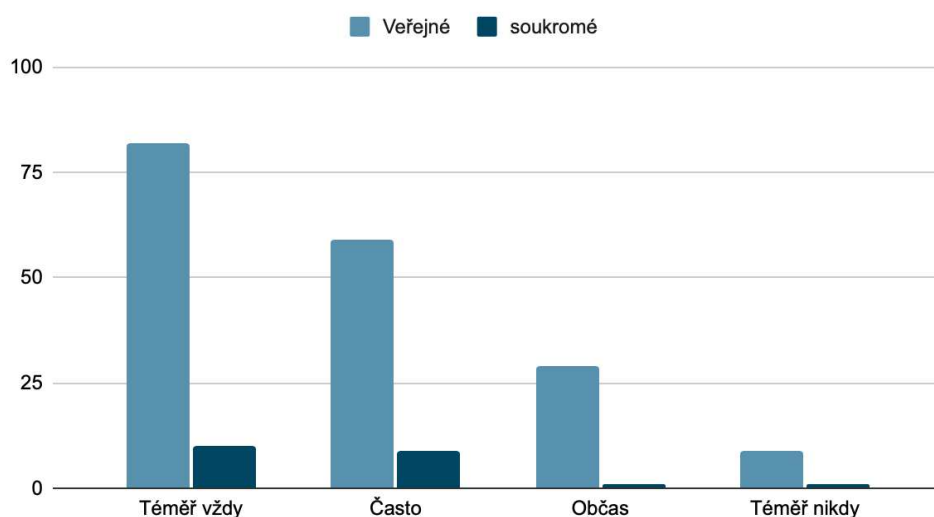
Tabulka s grafem: Souvislost klimatu s motivací a pracovní spokojeností pedagogů MŠ

Celkem 92 respondentů z celkového počtu uvedlo, že v dané mateřské škole pociťují pozitivní a podporující klima pedagogického sboru. Odpověď ČASTO zvolilo 68 respondentů. Občasné pozitivní klima shledává 30 respondentů a 10 pedagogů nepociťuje ve své mateřské škole podporující a pozitivní klima pedagogického sboru.

Odpověď	● TĚMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMĚŘ NIKDY
Shledávám klima pedagogického sboru v mateřské škole pozitivní a podporující	92 (46,0%)	68 (34,0%)	30 (15,0%)	10 (5,0%)

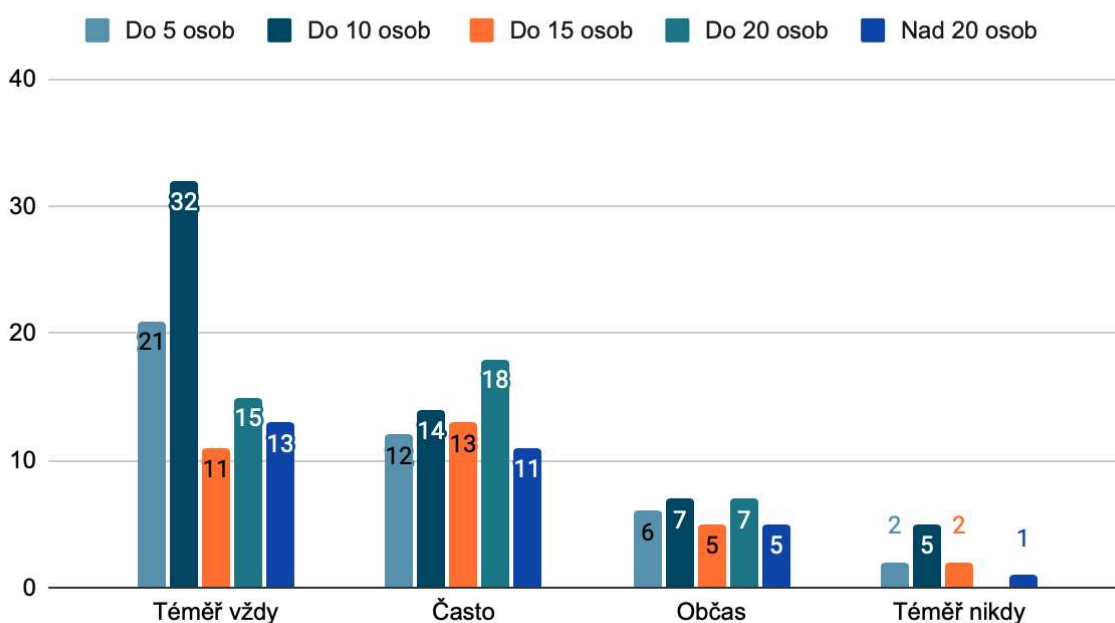
Pro zmapování faktorů ovlivňující klima byly vyselektovány odpovědi z otázky dotazující se na vnímané klima a následné prozkoumání jednotlivých odpovědí v dotazníku. Odpovědi byly následně ověřeny se zbylými skupinami. Z celkových 92 respondentů, kteří pociťují pozitivní klima, pouze 10 z nich bylo ze soukromých mateřských škol a více jak polovina byla z městských mateřských škol. Z respondentů, kteří jej pociťují často, je to 59 z veřejných a 9 osob ze soukromých mateřských škol opět situovaných převážně ve městě. Pouze jeden z respondentů, jenž zaškrtnl odpověď OBČAS, je ze soukromé mateřské školy. Stejně tomu tak bylo u dotazovaných, kteří klima v jejich pedagogickém sboru nevnímají pozitivně. Z těchto čísel vyplývá, že to, kým je mateřská škola zřizována nehraje roli ve formování pozitivního klimatu v mateřských školách. Jelikož oba typy klimatu se vyskytují v obou typech škol.

Typ mateřské školy (dle zřizovatele)



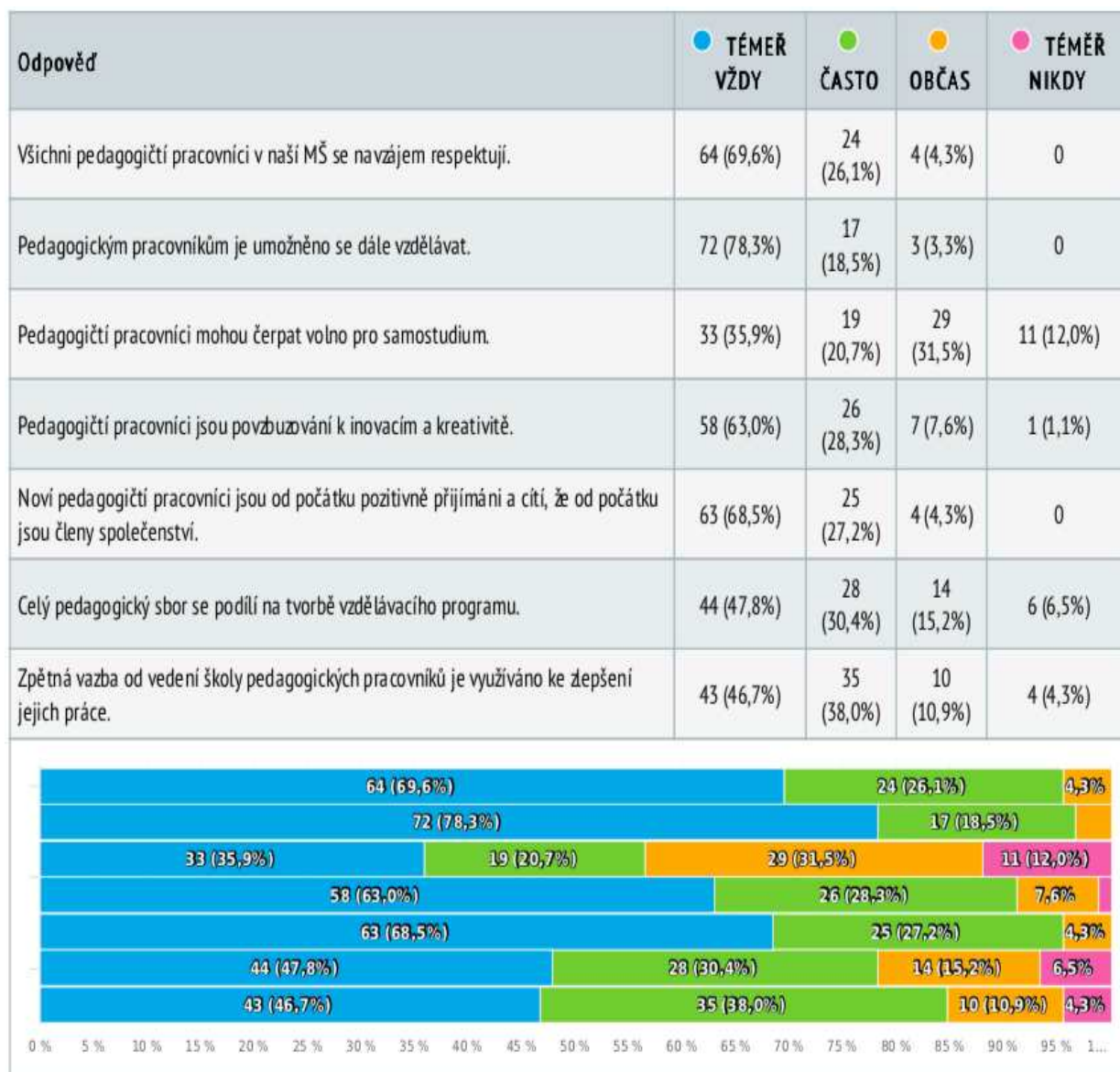
Dalším zkoumaným faktorem byla velikost pedagogického sboru. Respondenti nejvíce pociťující pozitivní klima jsou zastoupeni menších pedagogických sborech. Nejideálněji ve sboru, který je do deseti osob. Respondenti jenž pociťují pozitivní klima často, se cítí nejlépe ve sborech do dvaceti osob. Osoby ze skupiny OBČAS pracují nejčastěji ve sboru do deseti či dvaceti osob. Ze skupiny TĚMĚŘ NIKDY byli nejvíce z pedagogického sboru do deseti osob. Pro formování pozitivního klimatu se tedy ukázalo, že velikost pedagogického sboru hraje roli. Pedagogické sbory s menšími počty, mají vyšší potenciál suportivního klimatu.

Velikost pedagogického sboru



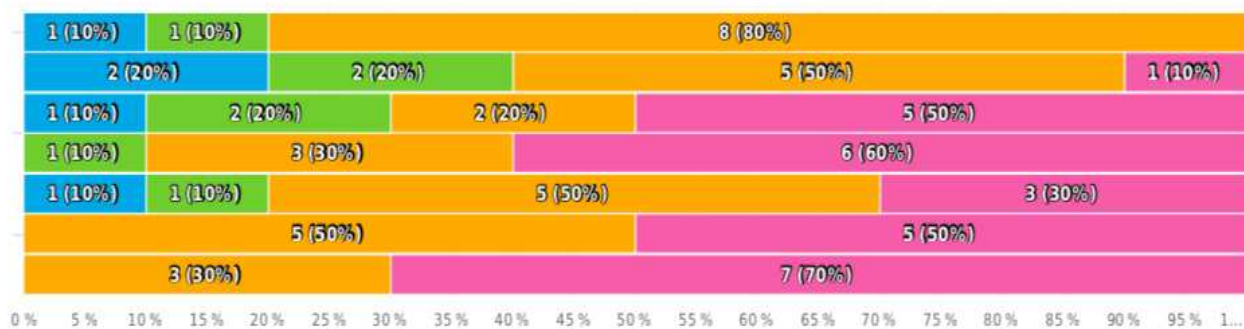
Nyní se vyhodnocení zaměří na faktory, které respondenti pociťující pozitivní klima zaškrtnuli nejčastěji. Z otázek, které se dotazovaly na jednotlivé faktory, bylo odpovězeno převážně pozitivně. U 69,6% respondentů shledávající pozitivní klima dochází k vzájemnému respektu mezi pedagogickými pracovníky téměř vždy, u 26,1% je tomu tak často, pouze 4,3% zaškrtnula, že je tomu tam občas a žádný z nich neoznačil odpověď téměř nikdy. Další otázka, která získala vysoký počet pozitivních odpovědí byla ta, která se dotazovala na možnost dalšího vzdělávání pedagogů. Čerpání možností samostudia již ale nedosáhlo takových výsledků. Kladně je také vnímáno pozitivní přijímání nových členů do kolektivu pedagogů od počátku. Při nahlédnutí na otázky z pohledu uživatelů, jenž pozitivní klima v jejich pedagogickém sboru neshledávají také vyplývá, že pro pozitivní vnímání by bylo potřeba pedagogům více umožnit využívání samostudia pro další vzdělávání. V těchto kolektivech není využívána zpětná vazba ke zkvalitňování pedagogické práce a chybí zde

podpora kreativity a inovací. Z odpovědí respondentů pociťující občasné pozitivní klima ještě vyplývá fakt, že se pedagogové málo podílejí na tvorbě školního vzdělávacího programu.



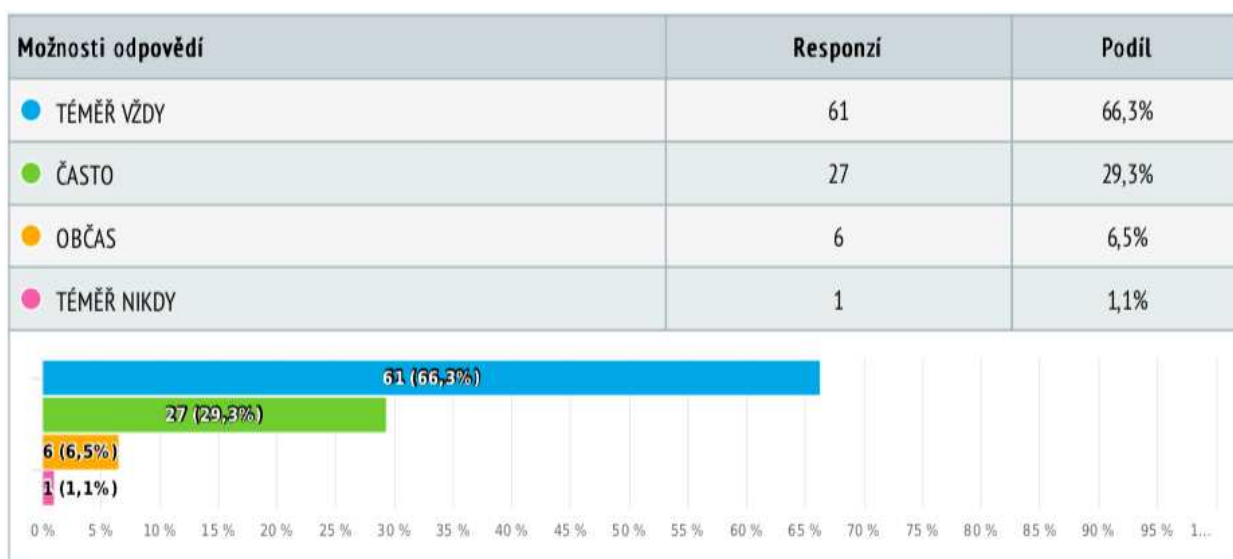
Tabulka s grafem: TÉMĚŘ VŽDY pozitivně vnímané klima

Odpověď	● TĚMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMĚŘ NIKDY
Všichni pedagogičtí pracovníci v naší MŠ se navzájem respektují.	1 (10,0%)	1 (10,0%)	8 (80,0%)	0
Pedagogickým pracovníkům je umožněno se dále vzdělávat.	2 (20,0%)	2 (20,0%)	5 (50,0%)	1 (10,0%)
Pedagogičtí pracovníci mohou čerpat volno pro samostudium.	1 (10,0%)	2 (20,0%)	2 (20,0%)	5 (50,0%)
Pedagogičtí pracovníci jsou povzbuzováni k inovacím a kreativitě.	0	1 (10,0%)	3 (30,0%)	6 (60,0%)
Noví pedagogičtí pracovníci jsou od počátku pozitivně přijímáni a cítí, že od počátku jsou členy společenství.	1 (10,0%)	1 (10,0%)	5 (50,0%)	3 (30,0%)
Celý pedagogický sbor se podílí na tvorbě vzdělávacího programu.	0	0	5 (50,0%)	5 (50,0%)
Zpětná vazba od vedení školy pedagogických pracovníků je využíváno ke zlepšení jejich práce.	0	0	3 (30,0%)	7 (70,0%)

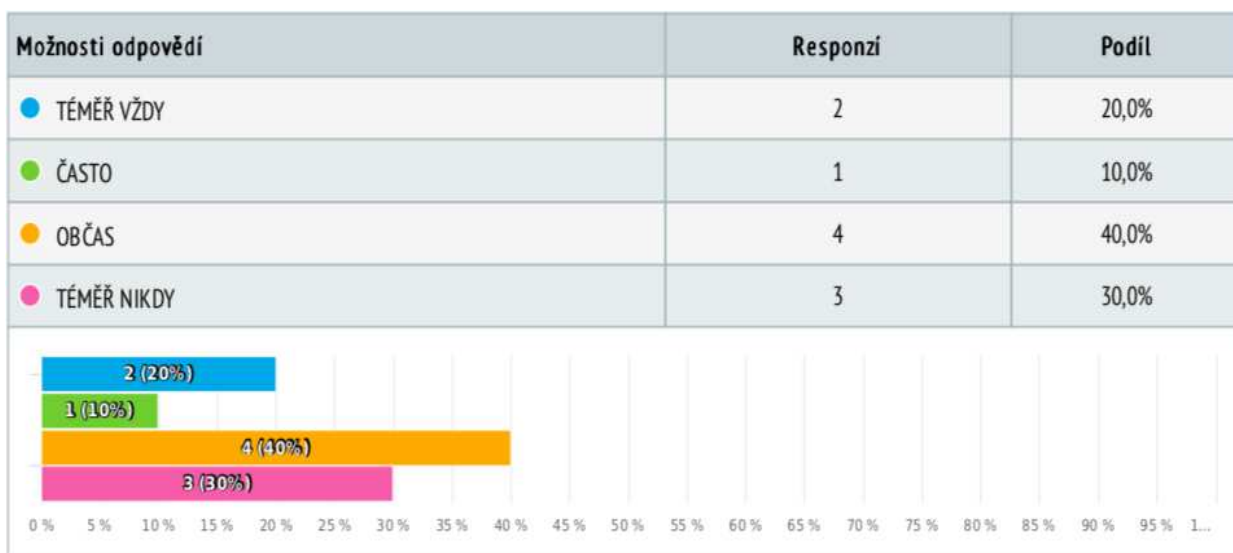


Tabulka s grafem: TĚMĚŘ NIKDY pozitivně vnímané klima

Část dotazníku se zabývala pravidly v mateřských školách, 66,3% respondentů s pozitivním vnímáním klimatu uvedlo, že jejich mateřská škola je vedena podle jasně nastavených pravidel. Pouze 1,1% respondentů z této skupiny uvedl, že tomu tak není téměř nikdy. Opačná skupina respondentů uvádí, že u nich k takovému vedení dochází pouze občas. Tento bod se tedy ukazuje také jako důležitý.



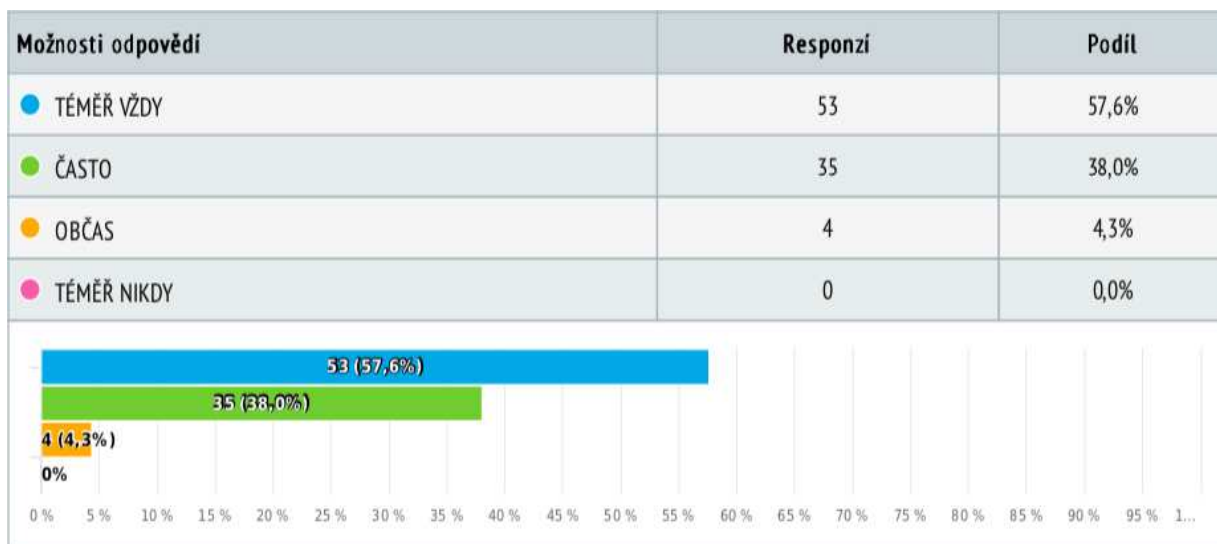
Tabulka s grafem: Pravidla u TĚMĚŘ VŽDY pozitivně vnímaného klimatu



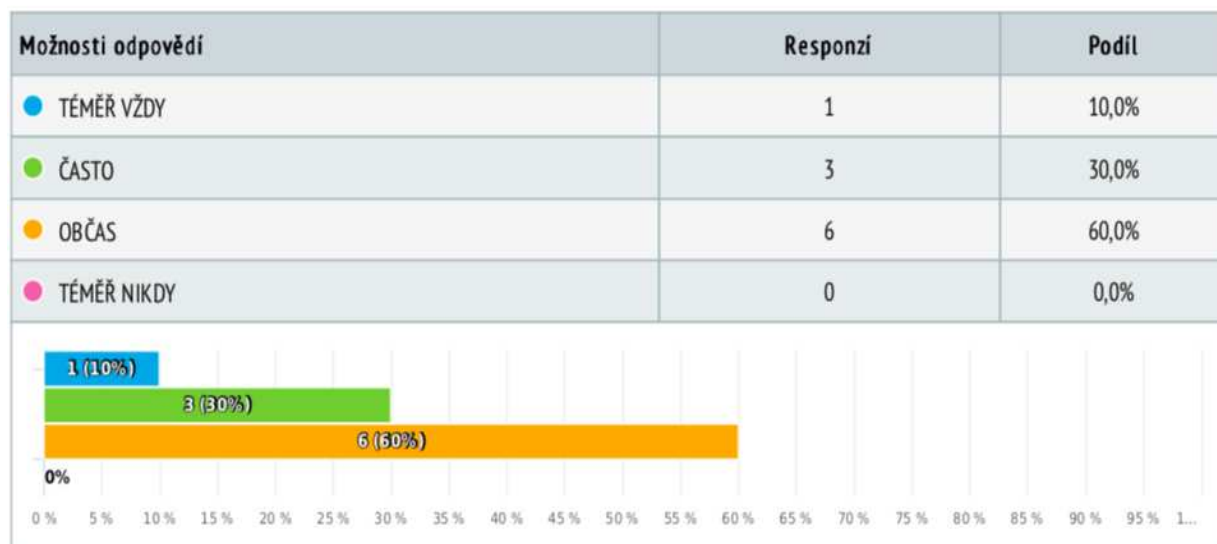
Tabulka s grafem: Pravidla u TĚMĚŘ NIKDY pozitivně vnímaného klimatu

V této oblasti měli respondenti možnost více se rozepsat. Respondenti uváděli jednu či více možností, jejich odpovědi byly zapsány a následně byla zaznamenána jejich četnost. Z 92 odpovědí respondentů, jenž vnímají pozitivní klima pedagogického sboru, jich 12 uvedlo, že jejich škola je vedena podle lidských pravidel založených na respektu a pravidlech slušného chování. V 7 odpovědích se objevilo, že je jejich škola vedena pravidly, která jsou stanovena vedením či ředitelkou, avšak tato odpověď nebyla dále rozvedena. Mezi odpověďmi se 5krát objevila odpověď porad a pravidelného scházení. Jasná mise a vize školy, spolupráce s rodiči, školní vzdělávací program a pracovní řád se objevily ve 4 odpovědích. Poslední skupinou, již měla čtenější zastoupení v odpovědích, bylo vedení školy podle směrnic, školního řádu, etického kodexu, jasných komunikačních toků či pravidlech založených na budování pozitivního klimatu mezi pedagogy. Další odpovědi byly již ojedinelé. Bylo zajímavé, že někteří respondenti zde uvedli, co by v této oblasti uvítali. Někteří by ocenili jasnější informace, aby věděli, co je pro vedení opravdu důležité. Jedna z respondentek by uvítala jednotný systém a popřípadě nějakou aplikaci ke komunikaci a sdílení informací. Z respondentů vnímající klima negativně některý uvedl, že nemá pocit, že by byla jejich škola vedena podle nějakých pravidel, jiný zas podle pravidla “nemít vlastní názor”. Ve 3 odpovědích se objevilo, že jsou to pravidla podle paní ředitelky a 2 z nich byla rozvinuta tak, že je ředitelé ohýbají podle toho, jak se jim to hodí či podle sympatií. Pouze jednou se objevila odpověď s rámcovým vzdělávacím programem předškolního vzdělávání. V občasném vnímání pozitivního klimatu se nejčastěji objevuje direktivní řešení problémů stanovené vedením, konkrétně 6krát. Ve 3 školách se řeší problémy pomocí právních předpisů, ve dvou odpovědích bylo zaznamenáno, že problémy se řeší podle návrhu toho, kdo má vyšší titul či se řešení problému “v normálního chodu mateřské školy”. Tato otázka tedy odkazuje na význam jasně nastavených pravidel pro formování pozitivního pracovního prostředí v kolektivu pedagogů.

Další otázka se zabývala dodržováním stanovených pravidel pedagogy v dané mateřské škole. Z respondentů pociťující téměř vždy pozitivní klima jich 57,6% uvedlo, že téměř vždy dodržují všichni pedagogičtí pracovníci daná pravidla. Často tato pravidla dodržuje 38% pedagogů, pouze 4,3% občas, na místě téměř nikdy stojí 0. Z 10 pedagogů, kteří vnímají klima pozitivně jich 60% uvedlo, že jsou u nich pravidla dodržována občas a pouze 10% z těchto respondentů uvedlo, že je tomu tak téměř vždy.

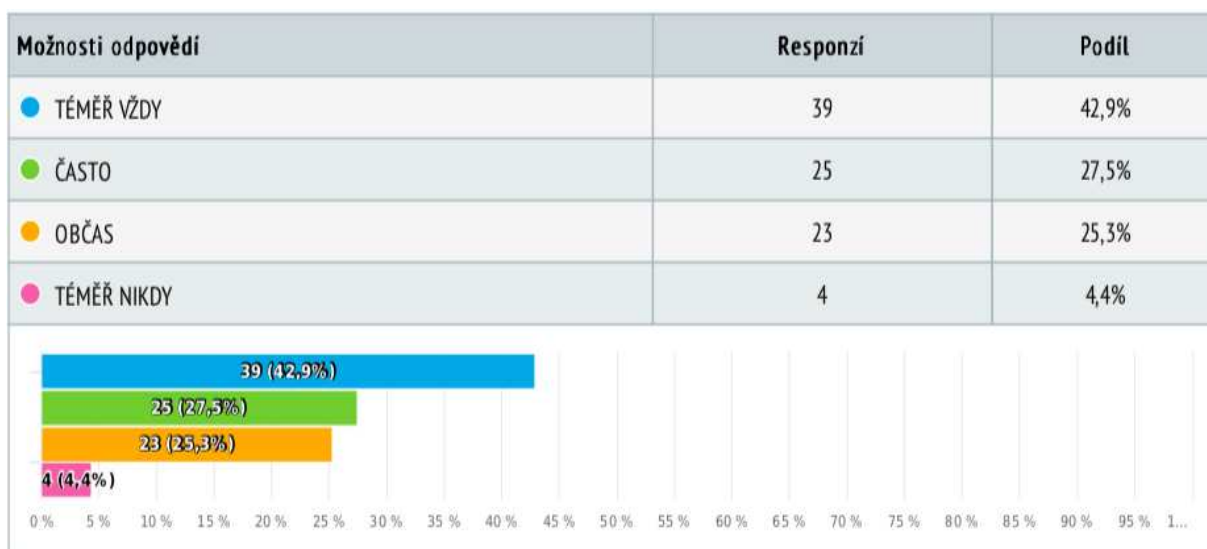


Tabulka s grafem: Dodržování pravidel pedagogy u TĚMĚŘ VŽDY pozitivně vnímaného klimatu

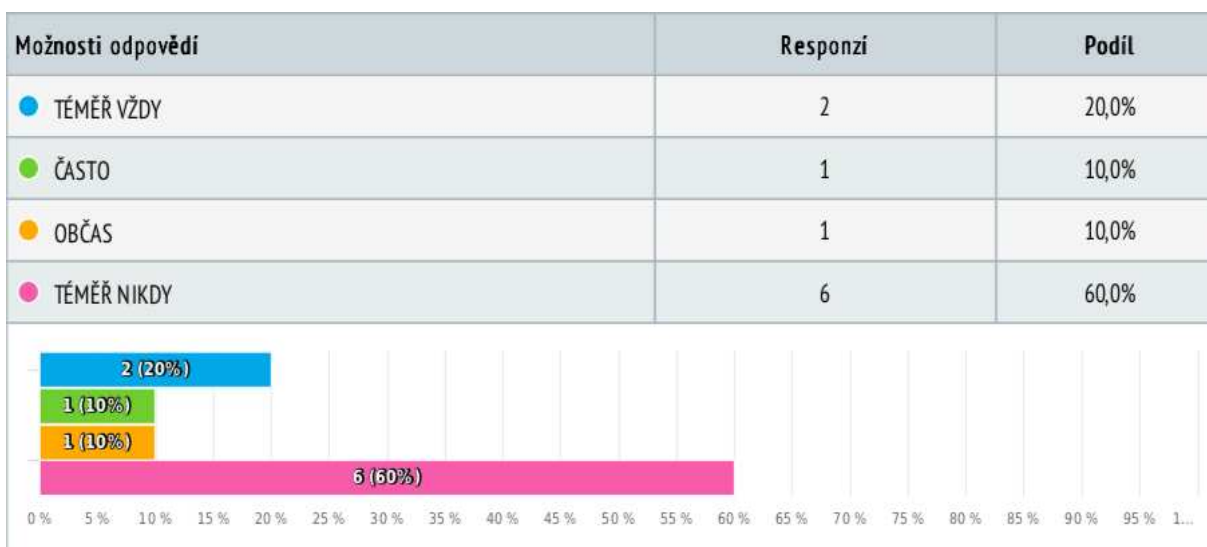


Tabulka s grafem: Dodržování pravidel pedagogy u TĚMĚŘ NIKDY pozitivně vnímaného klimatu

Dotaz následující se zaměřoval na to, zda respondenti s pozitivním klimatem pravidelně provádějí sebereflexi. Ukázalo se, že ji téměř vždy provádí 39 respondentů, tudíž 42%. Toto zjištění poukazuje, že pravidelná pedagogická reflexe neovlivňuje pozitivní klima do takové míry jako jiné faktory. Respondenti nepocitující pozitivní klima téměř nikdy uvedli nejčastěji odpověď občas, a to v 60 %. U této otázky byli dotazovaní požádáni o rozvedení odpovědi, jakým způsobem je sebereflexe prováděna. Jelikož se ale prokázalo, že tento faktor není zásadní pro formování klimatu, nebudou tyto možnosti dále rozváděny, ale jejich přehled bude uveden v příloze.

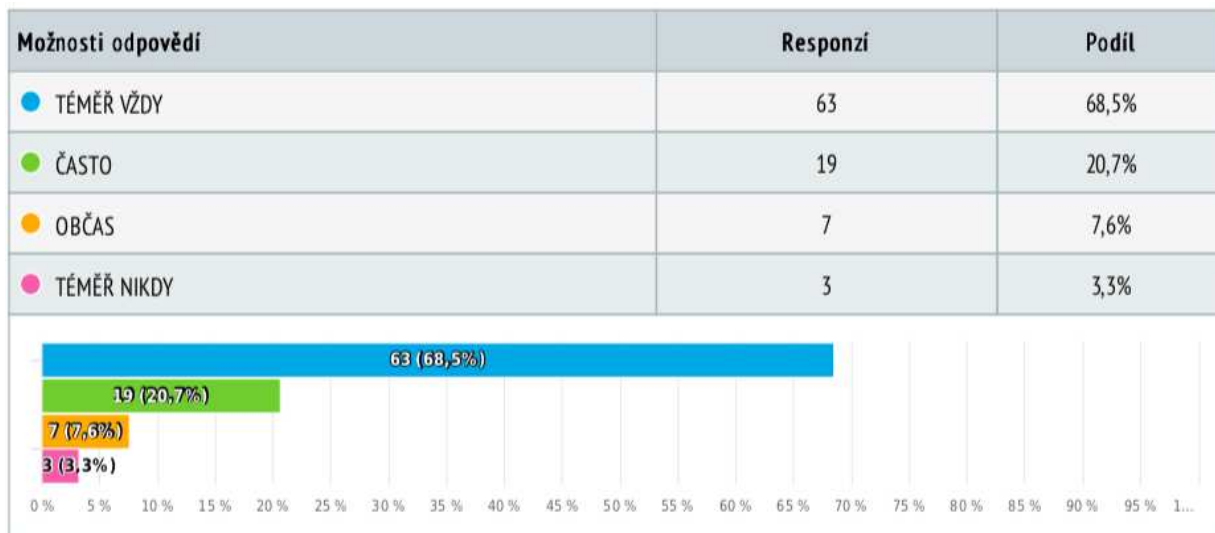


Tabulka s grafem: pravidelná sebereflexe u TĚMĚŘ VŽDY pozitivního klimatu.

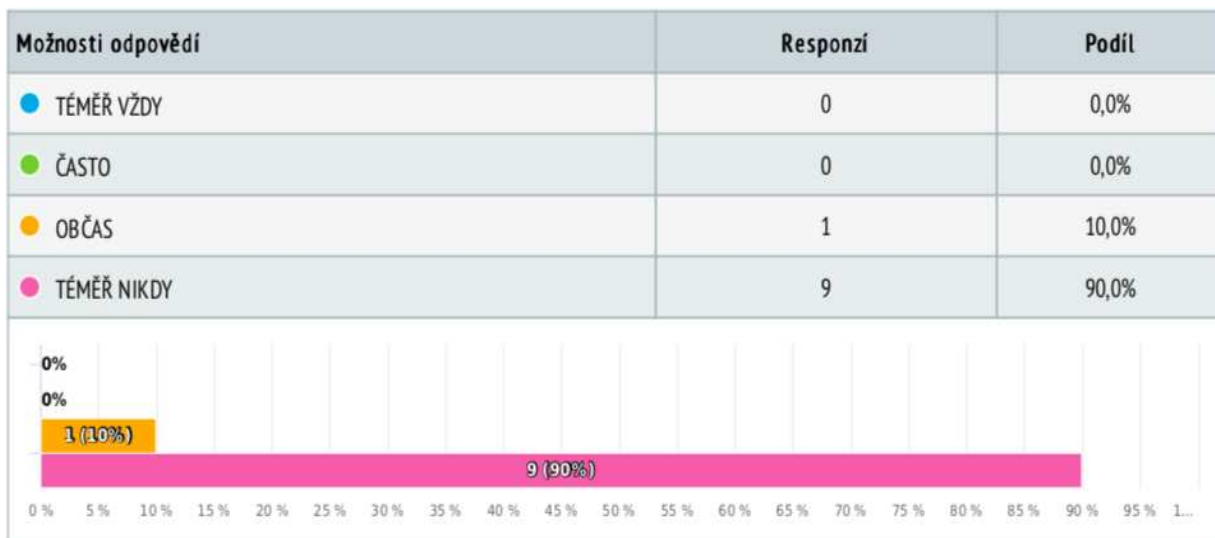


Tabulka s grafem: pravidelná sebereflexe u TĚMĚŘ NIKDY pozitivního klimatu.

Starostlivostí ředitele o své zaměstnance se zabývala následující otázka. Jelikož 68,5% respondentů s pozitivně vnímajícím klimatem uvedlo, že jejich ředitel se o své zaměstnance stará téměř vždy, poukazuje to, že se jedná o vlivný faktor pozitivního klimatu. Odpověď ČASTO uvedlo necelých 21% respondentů, OBČAS 7,6% a TÉMĚŘ NIDY 3,3%. Pro ověření, zda se jedná o skutečně silný faktor byly zanalyzovány také odpovědi s opačně vnímaným klimatem. Nejhojněji byla zaznamenána odpověď, že se ředitel téměř nikdy nezajímá o své zaměstnance, konkrétně v 90%. Zbýlých 10% bylo u odpovědi OBČAS. Tato otázka vyžadovala rozvinutí odpovědi, aby bylo dál v práci možné navrhnout doporučení pro budování pozitivního klimatu. Jako nejvíce byla pedagogy uvedena nabídka možnosti dalšího vzdělávání, 11 z nich jich uvedlo, že pro ně ředitel vybírá různá školení, webináře či semináře. 10 lidí uvedlo, že jejich ředitel se o ně stará lidským způsobem, vyslechne jejich problémy, naslouchá jim a je empatický. Dále bylo hojně zmíněné ohodnocení pedagogů za jejich práci. V 9 odpovědích bylo uvedeno, že je ředitel hodnotí za práci navíc. Často byla uvedena odměna finanční, následně benefity a slovní pochvaly. Někteří ředitelé se o své zaměstnance zajímají formou dotazníků a diskuzí. Dotazník zaznamenal 8 takových odpovědí. Stejně tomu jako starostlivosti ředitele plánovaných akcí pro své zaměstnance formou teambuildingů, různých posezení v restauraci či společných grilování. Že ředitel dbá na pohodu zaměstnanců uvedlo 6 respondentů. Bylo zde například uvedeno, že jim paní ředitelka pořídila kávovar a donesla nádobí z vlastní domácnosti. Jinde respondenti ocenili pomoc ředitelky při samotném výkonu práce, například pomoc s oblékáním dětí při vycházce nebo pořízení zdravotnické obuvi. Ve 4 odpovědích bylo uvedeno, že ředitel respektuje, když se zaměstnanec necítí dobře, tak jej pošle například domů dříve nebo mu nabídne den volna. Také se mezi 3 odpověďmi objevuje každodenní komunikace, hledání informací a podnětů pro možnosti zkvalitnění práce, předávání zpětné vazby, materiální podpora k výuce a pravidelné formální sektávání. V dotazníku byly zaznamenány 2 odpovědi poukazující na důležitost podpory pedagogů při jednání se zákonnými zástupci dětí a také pobídky k vzájemnému sdílení. Mezi těmito odpověďmi se ale také objevily 2, které uvádějí, že se ředitel příliš nezajímá o zaměstnance v mateřské škole, jelikož se jedná o školy sloučené se základními školami a ředitel zaměřuje svou pozornost spíše na základní školu. To odkazuje k teoretické části práce, ve které se hovoří o tom, že sloučení, ať už mateřské a základní školy či více mateřských škol, se může negativně odrazit na formování klimatu pedagogického sboru. Respondenti, kteří v dotazníku uvedli, že téměř nikdy nepocítují pozitivní klima většinou uváděli, že se o ně jejich ředitel nestará.

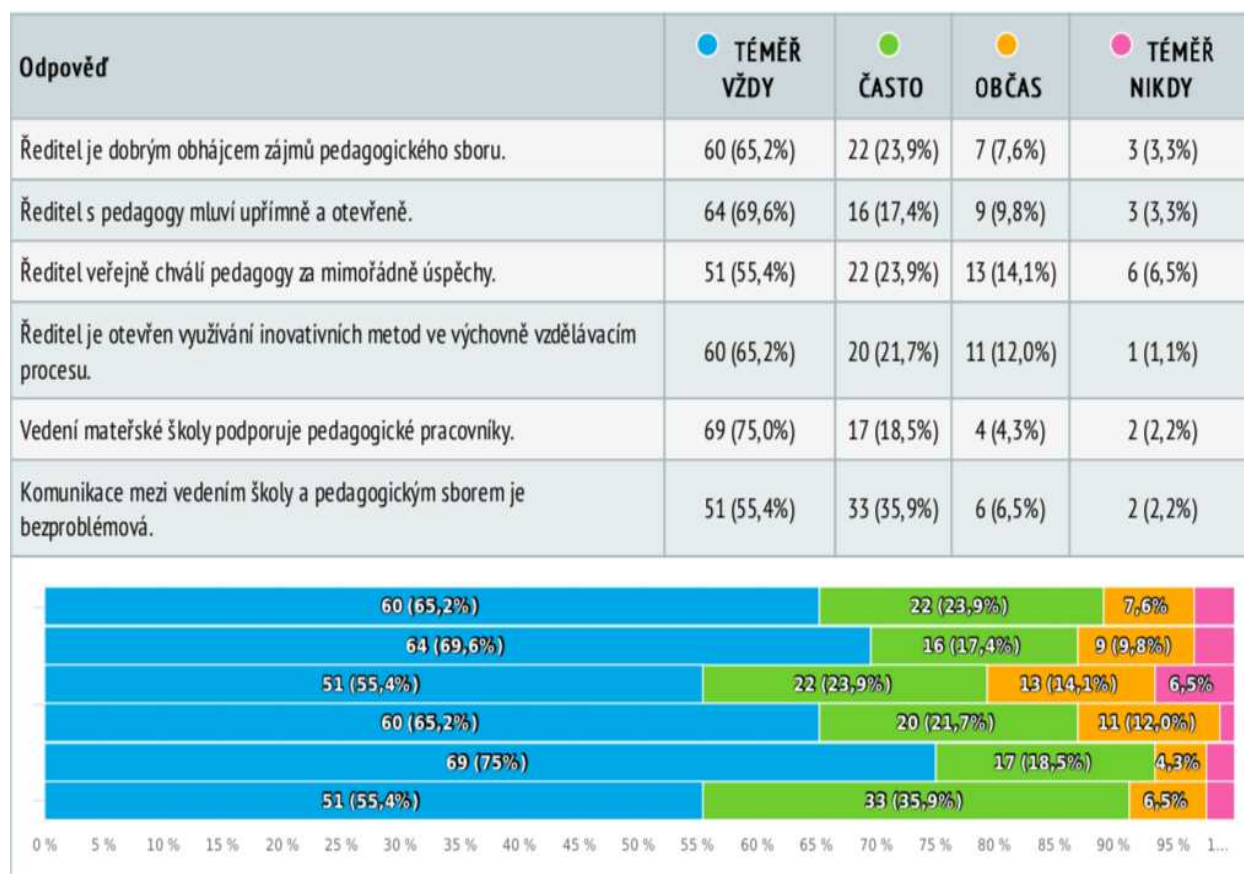


Tabulka s grafem: Ředitel se stará o své zaměstnance u TĚMĚŘ VŽDY pozitivního klimatu



Tabulka s grafem: Ředitel se stará o své zaměstnance u TĚMĚŘ NIKDY pozitivního klimatu

Následující soubor otázek se ještě týkal ředitelů a vedení mateřských škol. Jednalo se o matici výběru z možností. Tvrzení, jež byla označena odpověď TĚMĚŘ VŽDY, jsou zastoupena takto. Z těch, co pozitivně vnímají klima téměř vždy jich 75% uvedlo, že vedení podporuje pedagogické pracovníky. Upřímná a otevřená komunikace ředitele od pedagogů je zastoupena u 69,6% pedagogů. Stejným podílem procent byla zastoupena tvrzení, že je ředitel dobrým obhájcem pedagogického sboru a jeho otevřenost k využívání inovativních metod ve výchovně vzdělávacím procesu, a to v 65,5%. Bezproblémová komunikace mezi pedagogy a vedením získala 55,4%, stejně jako veřejné pochvaly od ředitele za mimořádné úspěchy. U respondentů, kteří vnímají klima pedagogického sboru opačně, než předchozí skupina, označila u všech tvrzení odpověď TĚMĚŘ NIKDY. Toto porovnání dokazuje důležitost těchto faktorů pro budování pozitivního klima v pedagogickém sboru.



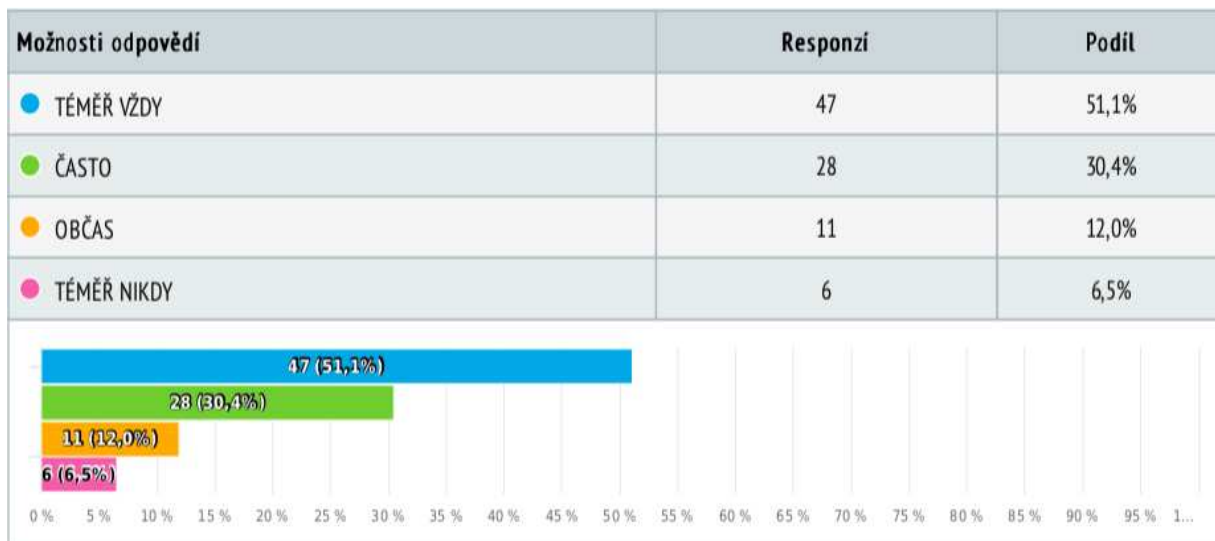
Tabulka s grafy: Tvrzení ohledně vedení a ředitele u TĚMĚŘ VŽDY pozitivního klimatu

Odpověď	● TĚMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMĚŘ NIKDY
Ředitel je dobrým obhájcem zájmů pedagogického sboru.	0	0	2 (20,0%)	8 (80,0%)
Ředitel s pedagogy mluví upřímně a otevřeně.	0	0	5 (50,0%)	5 (50,0%)
Ředitel veřejně chválí pedagogy za mimořádné úspěchy.	0	0	4 (40,0%)	6 (60,0%)
Ředitel je otevřen využívání inovativních metod ve výchovně vzdělávacím procesu.	1 (10,0%)	0	3 (30,0%)	6 (60,0%)
Vedení mateřské školy podporuje pedagogické pracovníky.	0	0	3 (30,0%)	7 (70,0%)
Komunikace mezi vedením školy a pedagogickým sborem je bezproblémová.	0	0	5 (50,0%)	5 (50,0%)

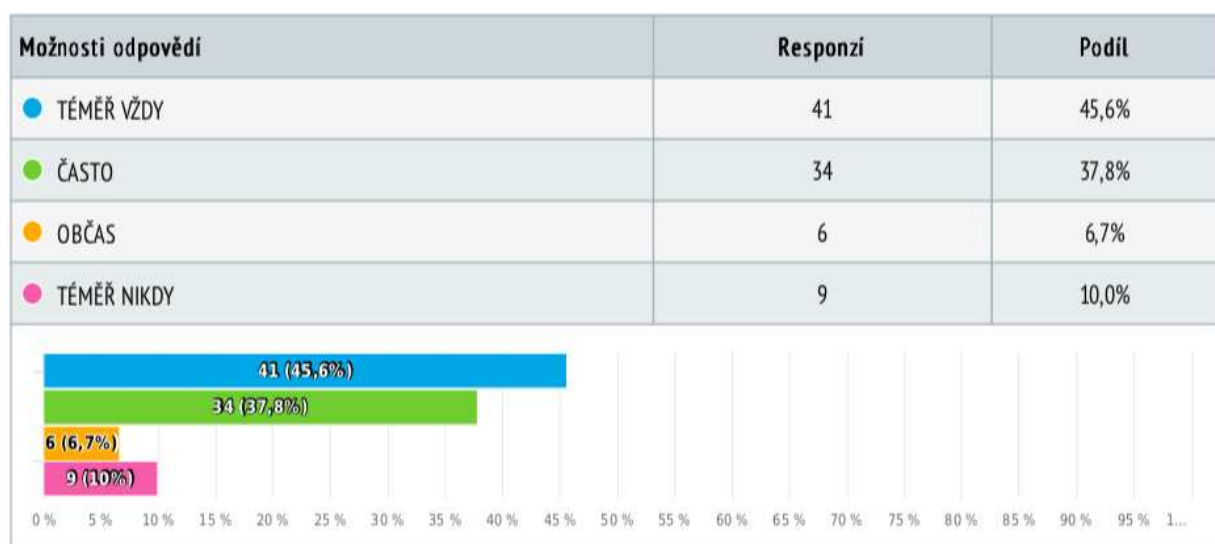
Odpověď	TĚMĚŘ VŽDY (%)	ČASTO (%)	OBČAS (%)	TĚMĚŘ NIKDY (%)
Ředitel je dobrým obhájcem zájmů pedagogického sboru.	0	0	20	80
Ředitel s pedagogy mluví upřímně a otevřeně.	0	0	50	50
Ředitel veřejně chválí pedagogy za mimořádné úspěchy.	0	0	40	60
Ředitel je otevřen využívání inovativních metod ve výchovně vzdělávacím procesu.	10	0	30	60
Vedení mateřské školy podporuje pedagogické pracovníky.	0	0	30	70
Komunikace mezi vedením školy a pedagogickým sborem je bezproblémová.	0	0	50	50

Tabulka s grafy: Tvzení ohledně vedení a ředitele u TĚMĚŘ NIKDY pozitivního klimatu

V dotazníku bylo také zjišťováno na nahlížení problémů. Tomu se věnovaly další dvě otázky. První zjišťovala, zda problémy nejsou brány jako nepřekonatelné otázky v pozitivních klimatech pedagogického sboru. Odpověď TĚMĚŘ VŽDY označilo 51,1% dotazovaných, odpověď ČASTO získala 30,4%, OBČAS 12% a TĚMĚŘ NIKDY získala 6%. Avšak následující otázka, která zjišťuje, zda má škola ověřené postupy na řešení problémů ukazuje, že pouze ve 44,6% případů je tak tomu téměř vždy. Z této skupiny odpovědělo 37% dotazovaných, že tomu tak je často, 6,5% občas a 9,8%, že téměř nikdy. Z odpovědí tedy vyplývá, že není zcela nutné, aby škola měla stanovené postupy při řešení problémů. V této otázce byly respondenti vyzváni, aby vypsali, o jaké konkrétní postupy se jedná. Po zjištění, že se nejedná o formující faktor pozitivního klimatu, by nemusely být tyto postupy rozepsány. Ale po identifikaci odpovědí ze skupiny, jenž pozitivní klima nevnímají, nebo jej vnímají jenom občas, budou stanovené postupy z první skupiny respondentů uvedeny alespoň v doporučení v další části práce.

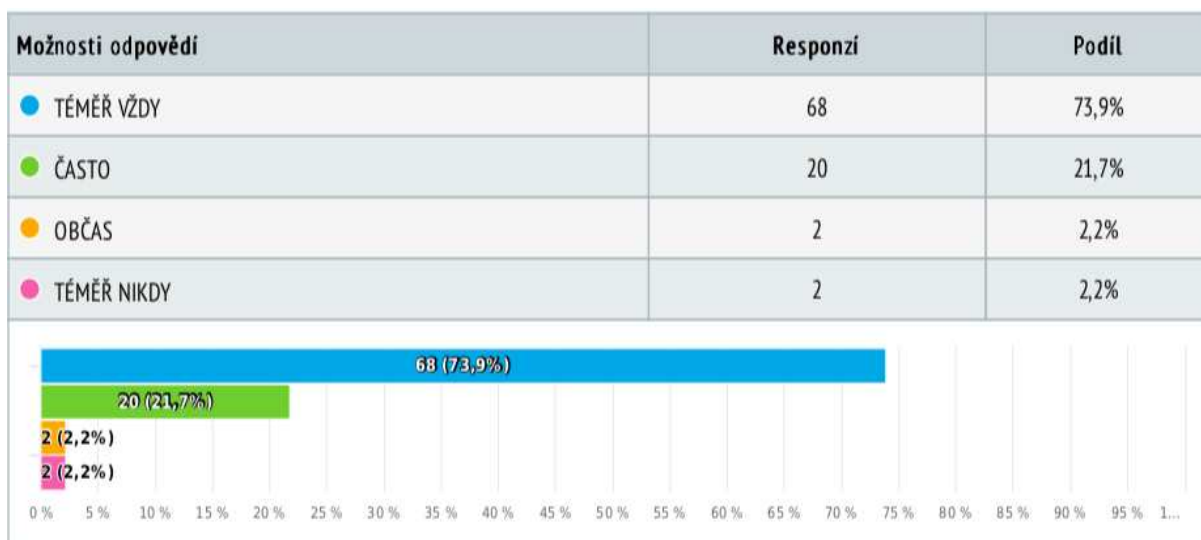


Tabulka s grafem: Problémy nejsou považovány za nepřekonatelné překážky u TĚMĚŘ VŽDY poz. klim.

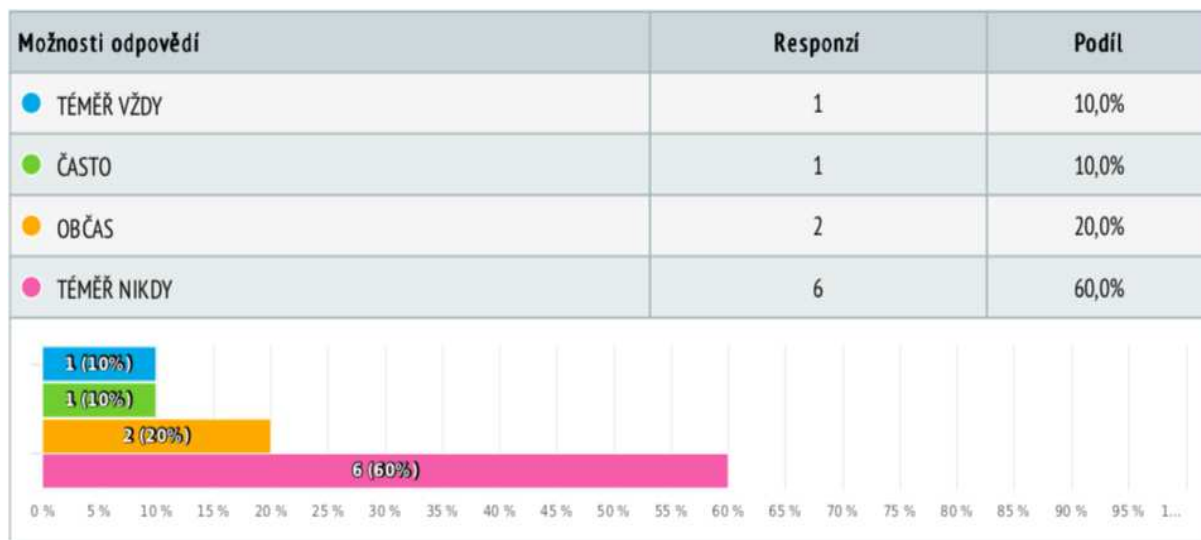


Tabulka s grafem: Stanovené postupy při řešení problémů u TĚMĚŘ VŽDY pozitivního klimatu

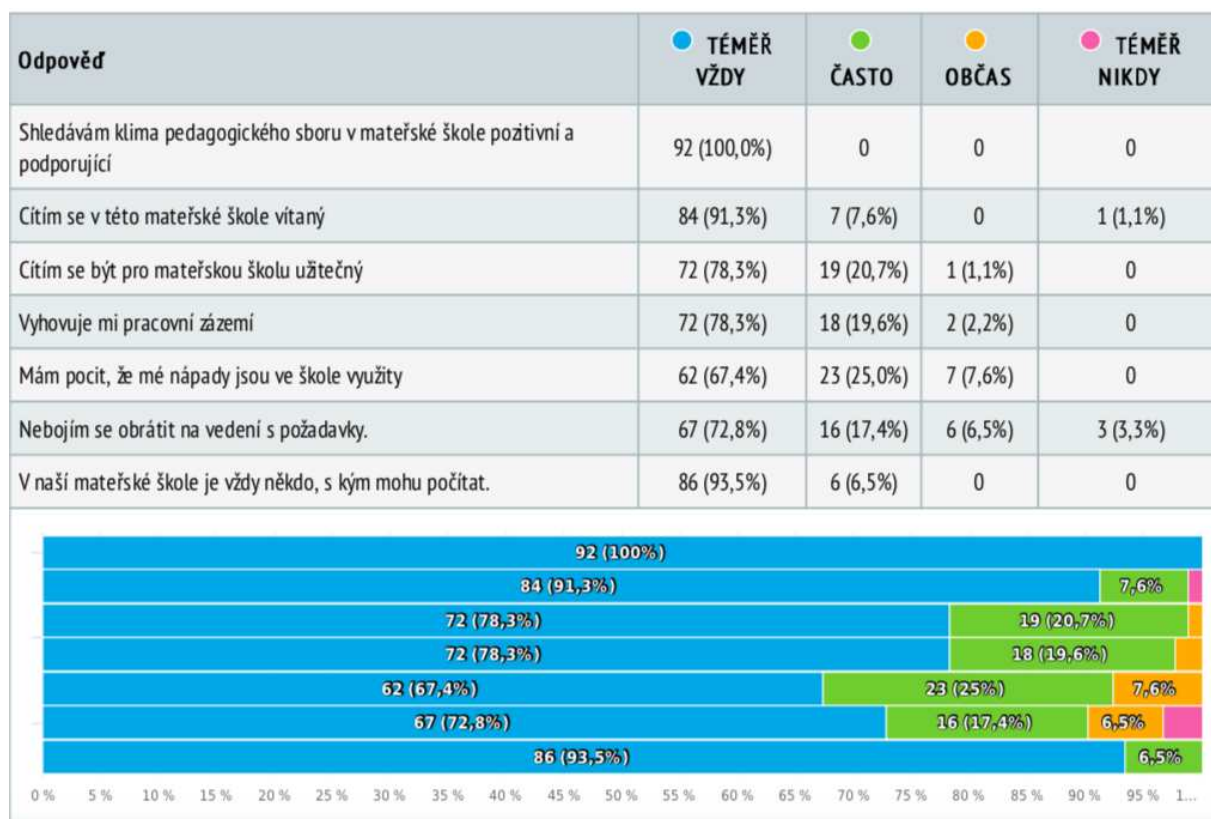
Dotazník zjišťoval, pomoc od učitelů jinému učiteli. Z respondentů vnímajících klima pozitivně jich 73,9% uvedlo, že pokud má pedagog nějaký problém, ostatní se mu snaží pomoci, 21,7% uvedlo, že se to v jejich mateřských školách děje často a 2,2% uvedlo OBČAS i TĚMĚŘ NIKDY. Oproti tomu respondenti vnímající klima negativně v 60% uvedli, že se to v jejich mateřské škole neděje téměř nikdy. To opět poukazuje, že nabídka pomoci od pedagogů svému kolegovi je důležitý faktor k podpoře pozitivního klimatu. Tato otázka požadovala rozvinutí odpovědi. Nejčastěji byla uvedena nabídnutá pomoc prostřednictvím komunikace, vyslechnutí a nabídnutí vlastního pohledu na danou problematiku. Tato pomoc byla uvedena v 27 odpovědích. Dále byla častá nabídka pomoci zástupu či výměny služeb, konkrétně 11krát. Odpověď sloučením dětí, pomoc s úkolem či přípravou nebo naplánování schůzky s vedením se objevila 3krát. Zapůjčení pomůcek, kolektivní pomoc, delegování a rozdělení úkolů či nabídka dovolené se objevila 2x, což je odpověď vhodná uvážení. Mezi odpověďmi se vyskytla také finanční forma pomoci a nabídka něčeho sladkého.



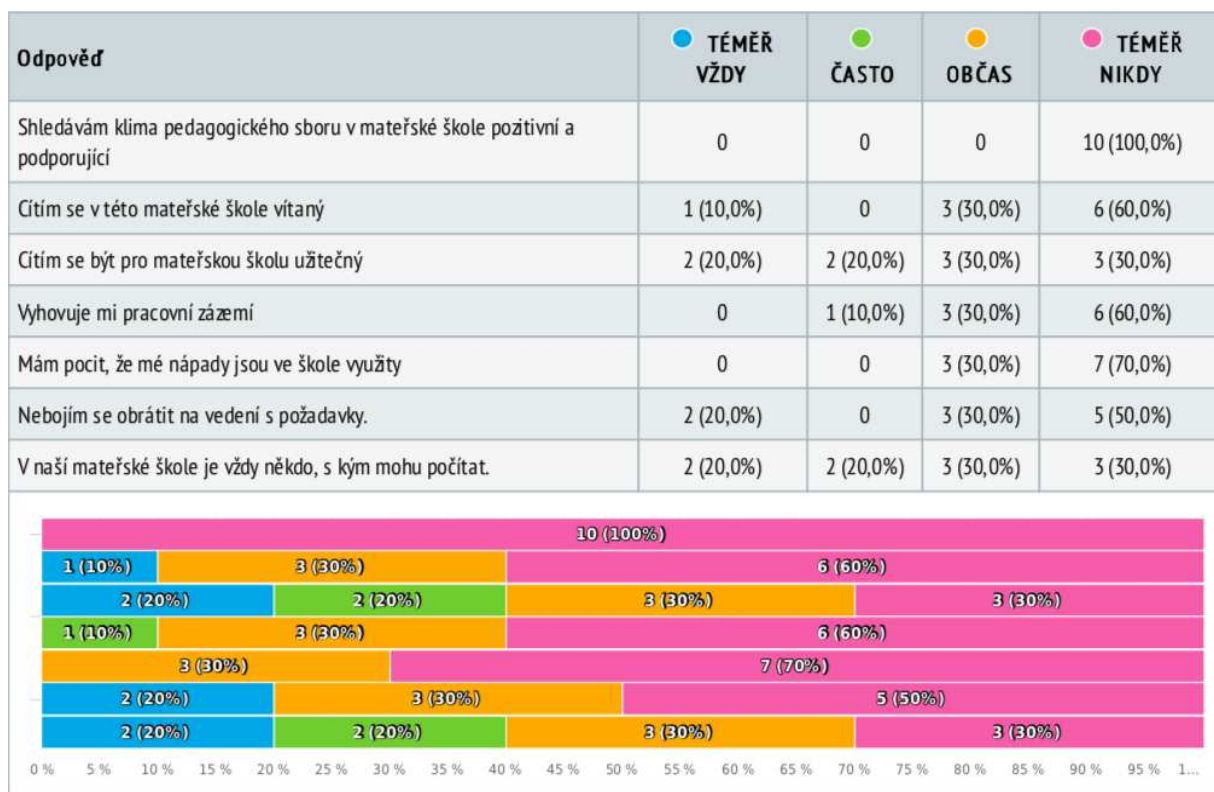
Tabulka s grafem: Nabídka pomoci kolegů u TĚMĚŘ VŽDY (nahore) NIKDY (dole) poz. klimatu



V následujícím sledu otázek respondenti zaznamenávali své pocity. Úvodní otázka se dotazovala na klima, podle které byly selektovány a vyhodnoceny ostatní otázky. Nejvyšší procentuální výsledek s odpovědí TĚMĚŘ VŽDY získalo tvrzení: “V naší mateřské škole je vždy někdo, s kým mohu počítat”. Toto tvrzení získalo 93,5%, odpověď ČASTO u tohoto tvrzení zaznamenalo 6,5% respondentů, zbylé dvě odpovědi získaly 0%. Celkem 91,3% respondentů uvedlo, že se v dané mateřské škole cítí téměř vždy vítanými, 7,6% se tak cítí často a pouze 1,1% se tak necítí téměř nikdy. 78,3% respondentům vyhovuje pracovní zázemí a cítí se být pro školu užitečnými. S požadavky na vedení se nebojí obrátit 72,8% respondentů vnímající pozitivní klima pedagogického sboru téměř vždy. A 67,4% z 92 této skupiny má pocit, že jsou jejich nápady ve škole využity. U respondentů, jenž nevnímají klima pedagogického sboru pozitivně, byly odpovědi z těchto otázek zaznamenány nejčastěji ve sloupci TĚMĚŘ NIKDY. Konkrétně u 4 z 6 otázek, u zbylých dvou byl zaznamenán stejný počet odpovědí s označením OBČAS. Vyhodnocení této sekce dotazníku poukazuje, že všechny faktory, které zde byly zkoumány se podílejí na formování pozitivního klimatu v pedagogických sborech mateřských škol.



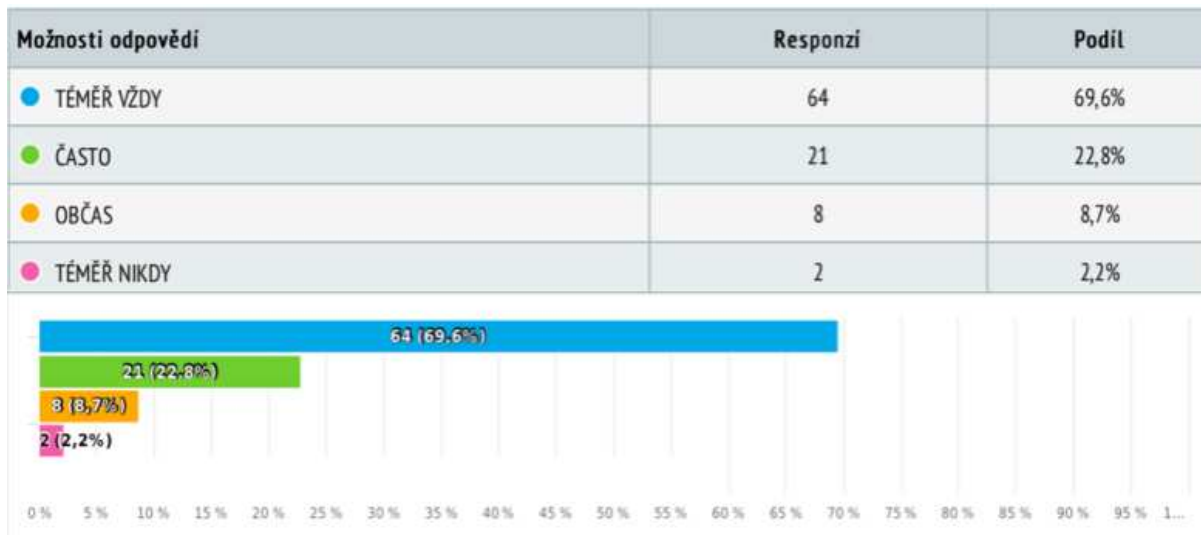
Tabulka: Pocity učitele u TĚMĚŘ VŽDY pozitivního klimatu



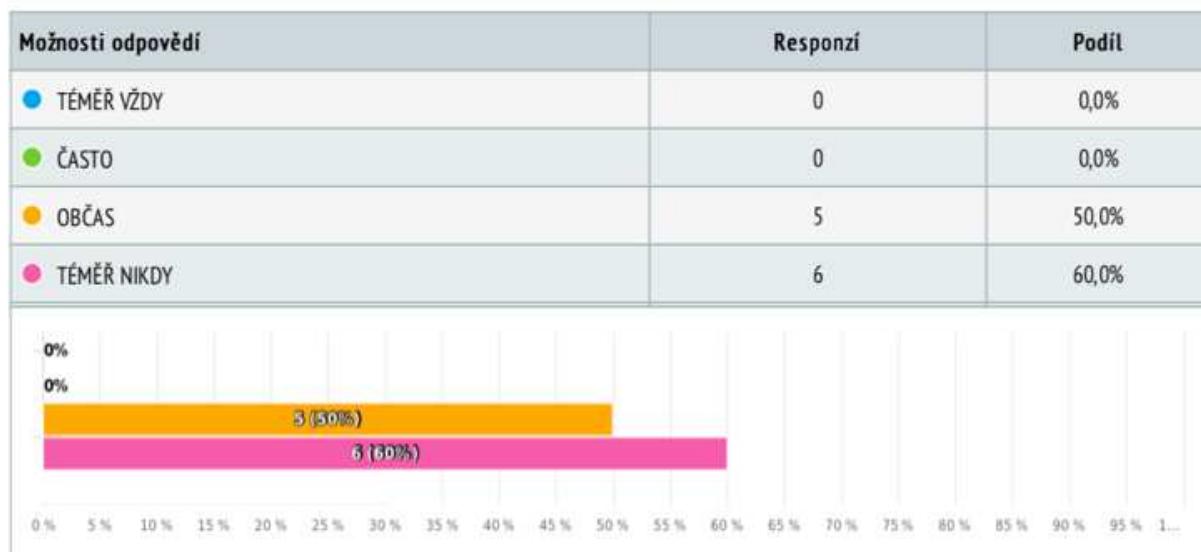
Tabulka: Pocity učitele u TÉMĚŘ NIKDY pozitivního klimatu

Dotazníkové šetření také zjišťovalo, zda souvisí ohodnocení za práci pedagogů s klimatem pedagogického sboru. Jelikož 69,6% respondentů ze skupiny, která vnímá klima pozitivně, odpovědělo, že jejich práce ve škole je dostatečně ohodnocena, tudíž jsou dále motivováni k práci v daném zařízení. ČASTO odpovědělo 22,8%, OBČAS 8,7% a odpověď TÉMĚŘ NIKDY označila 2,2% z dotazovaných. Respondenti z negativně vnímajícího klimatu neoznačili první dvě odpovědi vůbec, 60% procent jich však odpovědělo, že se necítí za svou práci téměř nikdy dostatečně ohodnoceni. Tato otázka vyžadovala rozepsání odpovědi a dotazovaní byli vyzváni ke konkretizaci toho, jakým způsobem je jejich práce ohodnocena. Nejvíce početnou odpovědí bylo finanční ohodnocení, buďto formou odměn, osobního ohodnocení či přidání platu za třídnictví. Finanční odměna byla zaznamenána ve 36 odpovědích. Objevil se ale i jeden komentář, kdy respondent uvedl, že není spokojen s finančním ohodnocením za svoji práci. Naopak jiná respondentka uvedla, že za svou krátkou kariéru v dané mateřské škole dotala před Vánoci opravdu značné finanční ohodnocení s velmi kladným slovním komentářem, který ji ještě nyní (v lednu) motivuje ke kvalitní práci. Často bylo zaznamenáno také již zmíněné slovní hodnocení, konkrétně ve 27 odpovědích. V 5 odpovědích byla zaznamenána pochvala od rodičů, ve 3 odpovědích možnost náhradního volna a veřejná pochvala před kolektivem. Také byla 2krát zmíněna

podpora v pedagogickém rozvoji jako dostatečné ohodnocení za práci pedagogů. Tato otázka tedy ukázala, že dostatečné ohodnocení, zejména finanční, souvisí s pozitivním klimatem, a také je důležitou motivační složkou pro práci pedagogů v mateřských školách.

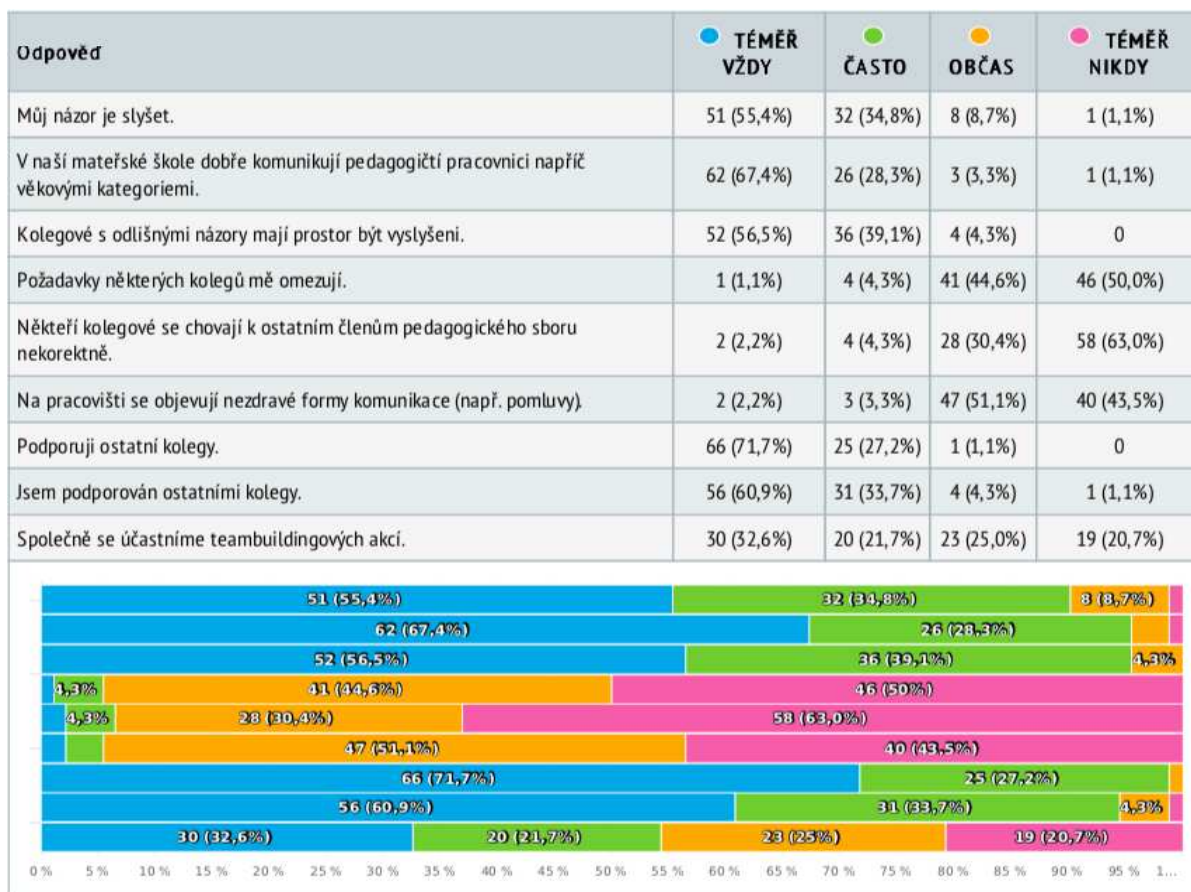


Tabulka s grafem: Dostatečné ohodnocení za práci pedagogů u TÉMĚŘ VŽDY pozitivního klimatu

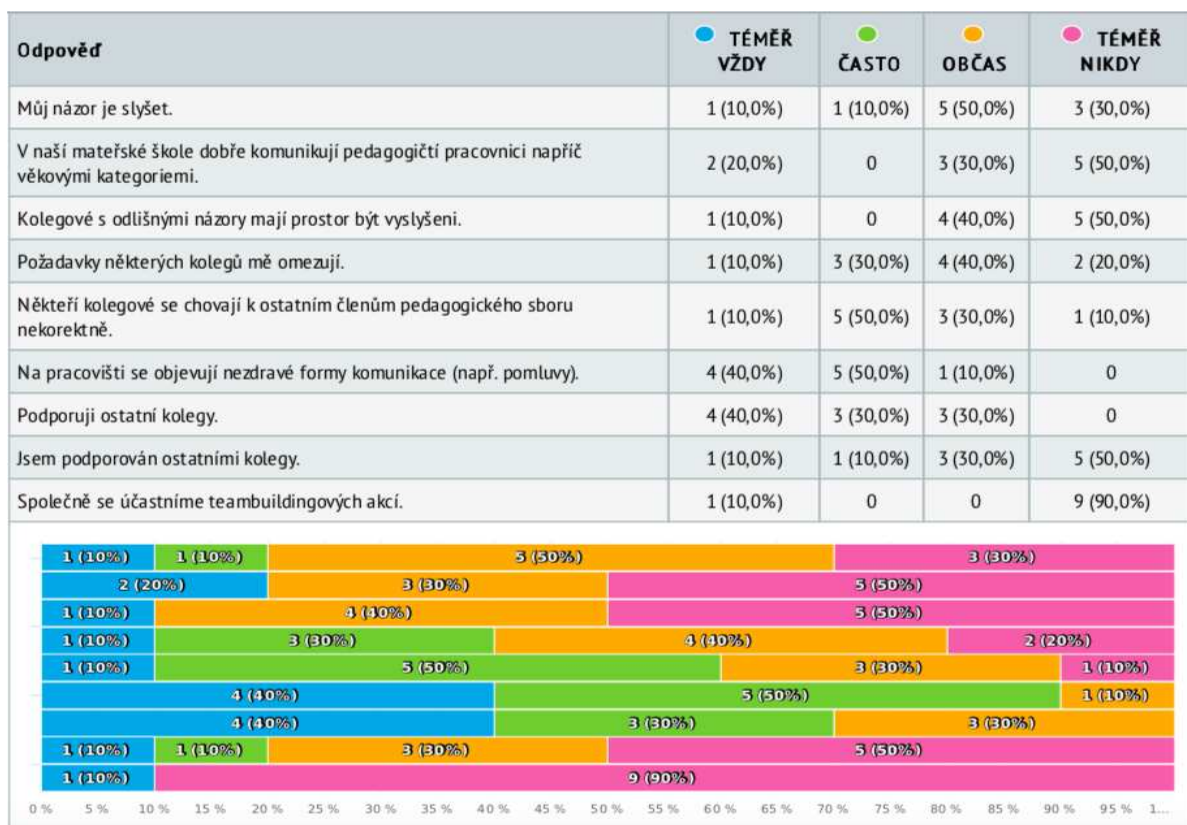


Tabulka s grafem: Dostatečné ohodnocení za práci pedagogů u TÉMĚŘ NIKDY pozitivního klimatu

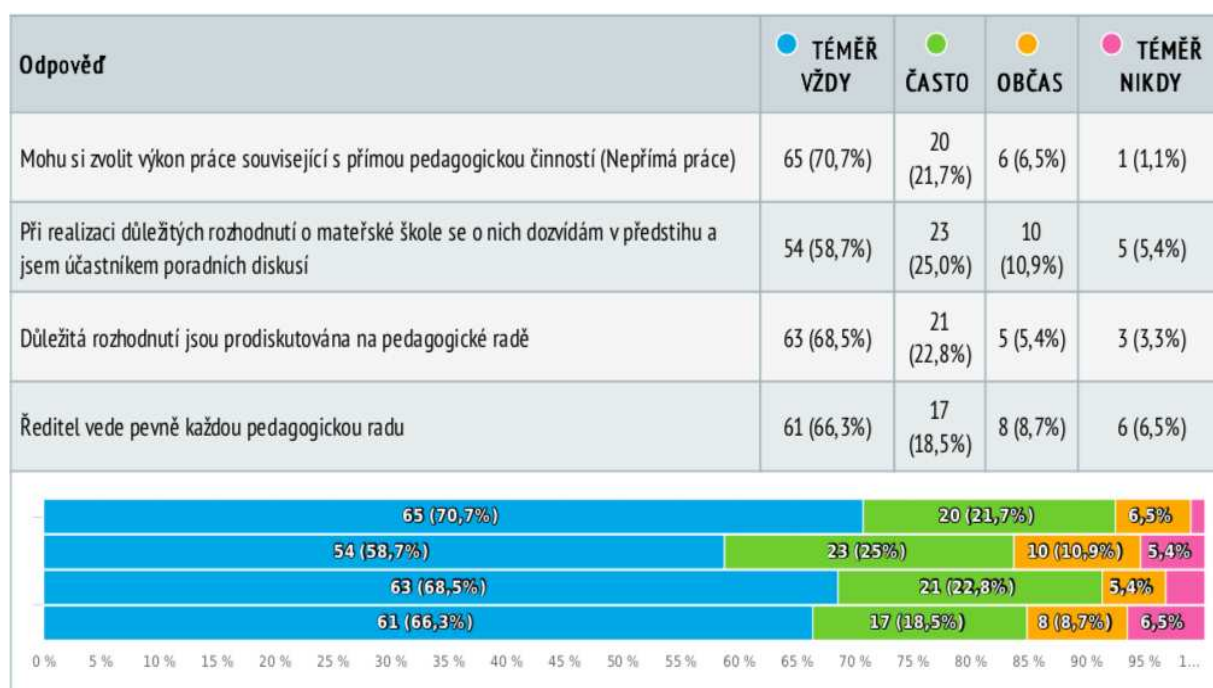
Předposlední otázka zkoumala vztahy na pracovišti. Od pedagogů s pozitivním klimatem v pedagogickém sboru získalo nejvíc procent s označením TĚMĚŘ VŽDY tvrzení týkající se podpory ostatních kolegů, získalo 71,7%, jako častou podporu jej označilo 27,2% a 1,1% jako občasné. Komunikace napříč věkovými kategoriemi probíhá v 67,4% mateřských škol, v 28,3% často, ve 3,3% občas a téměř nikdy v 1,1% škol. Z celého souboru byly 3 otázky formulovány negativně. Jedna z nich se zabývala nekorektními způsoby chování. Zde 63% dotazovaných uvedlo, že se to v jejich kolektivu neděje téměř nikdy, 30,4% jich uvedlo občasné nekorektní chování ostatních kolegů, 4,3% jej označilo za časté a 2,2% jako téměř vždy přítomné. 60,9% z této skupiny respondentů se cítí podporováni ostatními kolegy, 33,5% z této skupiny to pociťuje často, 4,3% občas a 1,1% téměř nikdy. U 56,5% respondentů bylo zaznamenáno, že kolegové s odlišnými názory mají prostor být vyslyšeni. 55,4% respondentů uvedlo, že jejich názor je slyšet. Jedna z otázek se týkala omezujících požadavků ostatních kolegů, výsledek ukazuje, že tato skutečnost se téměř nikdy neděje u 50% respondentů s pozitivním klimatem. Tyto faktory tedy mohou být považovány za formující pro pozitivní klima. Výsledky ukazují na to, že výskyt nezdravé formy komunikace na pracovišti, která získala 43,5% jako téměř nikdy přítomen, není klíčový pro vznik pozitivního klimatu mezi pedagogickými pracovníky, stejně jako společná účast na teambuildingových akcích, která získala 32,6%.



Tabulky s grafem: Vztahy na pracovišti u TĚMĚŘ VŽDY(nahoře) a TĚMĚŘ NIKDY (dole) poz. klimatu



Poslední otázka se zabývala poradami a povinnostmi ve vztahu ke klimatu. Respondenti s pozitivně vnímajícím klimatem uvedli, že 70,7% z nich si může volit místo výkonu práce související s přímou pedagogickou činností, 21,7% často, 6,5% občas a pouze 1,1% téměř nikdy. U 68,5% respondentů jsou důležitá rozhodnutí projednána na pedagogické radě, u 22,8% je tomu často, u 5,4% občas a u 3,3% téměř nikdy. Pevné vedení pedagogických rad ředitelem označilo za TĚMĚŘ VŽDY 66,3% respondentů, 18,5% často, 8,8% občas a 6,5% označilo TĚMĚŘ NIKDY. Posledním zkoumaným jevem bylo dozvídaní se o důležitých rozhodnutí s předstihem s možností účasti diskuse. TĚMĚŘ VŽDY označilo 58,7% respondentů, 25% ČASTO, 10,9% OBČAS a 5,4% TĚMĚŘ NIKDY. Mohlo by tedy dojít ke shrnutí, že všechny faktory z této sekce se podílejí na vzniku pozitivního klimatu v pedagogickém sboru. Pokud však dojde ke zanalyzování odpovědí ze skupiny respondentů jenž klima vnímají většinou negativně, dojde ke zjištění, že u 40% z vede ředitel pevně každou pedagogickou radu téměř vždy. To vede k polemice nad tímto faktorem.



Tabulka s grafem: Povinnosti a porady u TĚMĚŘ VŽDY pozitivního klimatu

Odpověď	● TĚMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMĚŘ NIKDY
Mohu si zvolit výkon práce související s přímou pedagogickou činností (Nepřímá práce)	2 (20,0%)	1 (10,0%)	5 (50,0%)	2 (20,0%)
Při realizaci důležitých rozhodnutí o mateřské škole se o nich dozvídám v předstihu a jsem účastníkem poradních diskusí	1 (10,0%)	1 (10,0%)	2 (20,0%)	6 (60,0%)
Důležitá rozhodnutí jsou prodiskutována na pedagogické radě	1 (10,0%)	1 (10,0%)	3 (30,0%)	5 (50,0%)
Ředitel vede pevně každou pedagogickou radu	4 (40,0%)	0	3 (30,0%)	3 (30,0%)

Odpověď	TĚMĚŘ VŽDY (%)	ČASTO (%)	OBČAS (%)	TĚMĚŘ NIKDY (%)
Mohu si zvolit výkon práce související s přímou pedagogickou činností (Nepřímá práce)	20%	10%	50%	20%
Při realizaci důležitých rozhodnutí o mateřské škole se o nich dozvídám v předstihu a jsem účastníkem poradních diskusí	10%	10%	20%	60%
Důležitá rozhodnutí jsou prodiskutována na pedagogické radě	10%	10%	30%	50%
Ředitel vede pevně každou pedagogickou radu	40%	0%	30%	30%

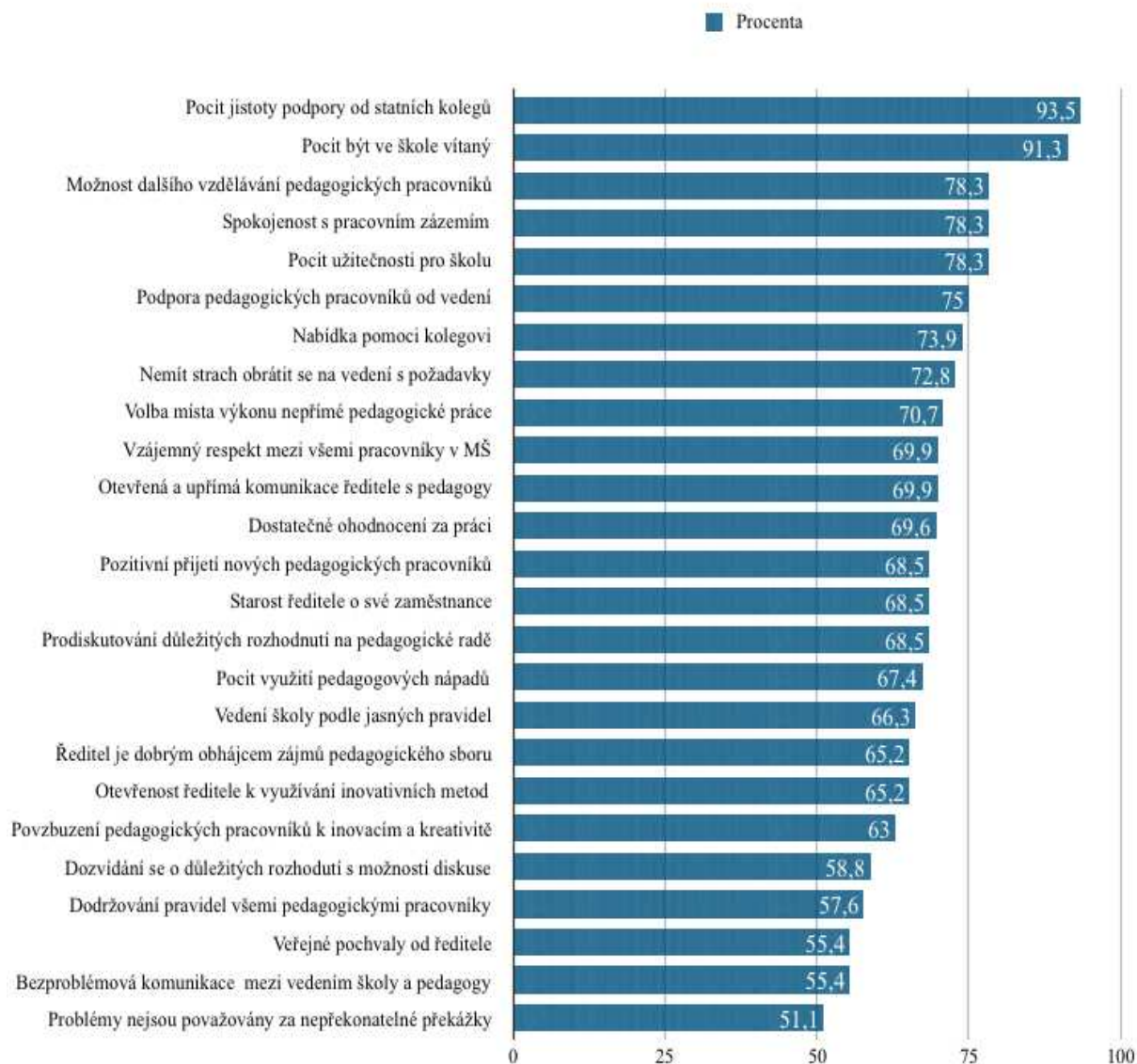
Tabulka s grafem: Povinností a porady u TĚMĚŘ NIKDY pozitivního klimatu

3.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Po vyhodnocení dotazníkového šetření byly zjištěny, některé klíčových faktory, které označili respondenti, kteří pocítují pozitivní klima jako platné TĚMĚŘ VŽDY. V grafu jsou zaneseny sestupně faktory, které byly označeny, že platí téměř vždy a získaly více jak 50% hlasů. Nad 90% byla označena tvrzení, kdy respondenti mají pocit jistoty od ostatních kolegů a cítí se být ve škole vítáni. Jako velmi důležité faktory se ukázala možnost dalšího vzdělávání, spokojenost s pracovním zázemím a pocit užitečnosti pro školu. Tyto faktory se dělí o první 3 pozice. Podpora pedagogických pracovníků vedením se také ukázala jako faktor, který ovlivňuje vznik suportivního klimatu v pedagogickém sboru. Vzájemná pomoc mezi kolegy byla také potvrzena jako pozitivně formující faktor. Obdobně jako ten, že pedagogové nemají strach obrátit se na vedení s požadavky či volba místa výkonu nepřímé pedagogické práce. Pod 70% byly zaznamenány otázky týkající se vzájemného respektu mezi pedagogickými pracovníky, dostatečně ohodnocená práce pedagogických pracovníků, otevřená a upřímná komunikace mezi pedagogy a vedením, pozitivní přijetí pedagogických pracovníků, starostlivost ředitele o své zaměstnance, diskuze na poradách ohledně důležitých rozhodnutí, využití pedagogových nápadů, vedení školy podle jasných pravidel a s 65,2% ředitel jako obhájce zájmů pedagogického sboru.

Mezi další faktory, které pozitivně ovlivňují klima, ale nedosáhly nad 65% označení, spadá podpora pedagogů k inovacím a kreativitě, včasné informování o důležitých rozhodnutí, dodržování pravidel všemi pedagogickými pracovníky, veřejná pochvala pedagogů za mimořádné úspěchy ředitelem, bezproblémová komunikace mezi vedením a pedagogy a nahlížení na problémy jako vyřešitelné záležitosti.

Výzkum tedy ukázal, že nahlížení na problém jako nepřekonatelnou překážku se odráží na pozitivním formování klimatu. Tento faktor získal 51,1% označení TĚMĚŘ VŽDY. Je tedy důležitý, ale ne klíčový jako faktory v prvním odstavci. Přesto však stanovené postupy pro řešení problémů nejsou pro pozitivní klima tak důležité. Obdobně jako společná tvorba školního vzdělávacího programu celým pedagogickým sborem, čerpání studijního volna, využívání zpětné vazby, sebereflexe pedagogických pracovníků či společná účast na teambuildingových akcích. Tyto faktory získaly pod 50% označení TĚMĚŘ VŽDY. Omezující požadavky kolegů a nezdravé formy komunikace také zásadně, dle výsledků dotazníku, neovlivňují pozitivní klima.



Graf: Faktory pozitivního klimatu

4 Výzkumné šetření formou individuálních rozhovorů s pedagogy

Výzkumné šetření diplomové práce bylo založeno také na kvalitativním přístupu s využitím metody rozhovoru. Jednalo se o polostrukturovaný rozhovor, kde byly některým dotazovaným položeny doplňující otázky na základě jejich předchozí odpovědí. Respondenty byly čtyři pedagožky z mateřských škol. Pro sběr dat byl vytvořen strukturovaný seznam otázek, který reflektoval téma vztahů na pracovišti, pracovního prostředí, podpory vedení školy, spokojenosti s prací s následným shrnutím důležitých oblastí, které pedagožky vnímají jako pozitivně ovlivňující klima pedagogického sboru. Rozhovory byly provedeny individuálně s každou respondentkou, byly nahrávány, následně byly zaznamenány a analyzovány. Všechny respondentky souhlasily s nahráváním, podepsaly souhlas a následně jim byl poskytnut přepis rozhovoru. Informace z jednotlivých rozhovorů byly poté porovnány za účelem identifikace hlavních faktorů, které ovlivňují vznik pozitivního klimatu pedagogického sboru a následnou motivaci pro práci učitelů mateřských škol.

4.1 Analýza rozhovorů

První rozhovor s učitelkou mateřské školy nabídl pohled na vztahy a pracovní klima v pedagogickém sboru, který je složen z šesti osob. Respondentka popisuje prostředí jako přátelské s občasnými neshodami, které však nepoškozují pracovní motivaci. Konflikty jsou obvykle řešeny otevřeným dialogem, což přispívá k uklidnění situace a udržení pozitivních vztahů. Významnější konflikty jsou řešeny formou individuálních rozhovorů s následným zápisem a nápravou. Toto řešení se ukázalo přínosné pro budování pozitivních vztahů v pedagogickém sboru. Supervize není v mateřské škole běžnou praxí, ale respondentka cítí podporu od začátku svého působení v pracovním kolektivu. Nekorektní chování se občas vyskytuje, zejména v podobě pomlouvání a neúcty k absencím kolegů. Tyto situace mohou ovlivnit dotyčnou k výkonu práce. Podpora od kolegů je považována za důležitou, především pak slovní povzbuzení vyhodnocuje se jako klíčový faktor pro vytvoření pozitivního pracovního prostředí. Rozdělování pracovních povinností probíhá kooperativně s účastí celého týmu. Pedagožka však není spokojena s rozvržením pracovních směn, které ji přijde nespravedlivé, ale neodráží se na formování klimatu. Dle rozhovoru hraje ředitelka klíčovou roli při utváření pracovního prostředí a klimatu v kolektivu. Její ocenění úspěchů a podpora přispívají k motivaci učitelů. Zpětná vazba od vedení je důležitá pro respondentčin profesní rozvoj a motivaci k práci.

Lze tedy konstatovat, že klíčové faktory ovlivňující klima pedagogického sboru a práci učitelů zahrnují přátelské vztahy a podporu od kolegů, transparentní komunikaci a otevřený dialog při řešení konfliktů, podporu a ocenění úspěchů od vedení školy, spravedlivé rozdělování pracovních povinností, minimalizaci nezdravých forem komunikace, poskytování zpětné vazby a příležitostí k profesnímu rozvoji. Tyto faktory mají zásadní vliv na pracovní motivaci, spokojenost a výkonnost učitelky v této mateřské škole, přispívají k udržení pozitivního pracovního prostředí a podporují kvalitní pedagogickou práci. Ukázalo se, že běžné konflikty či „subjektivně vnímané, nespravedlivé rozdělení pracovních směn se neodráží na klimatu pedagogického sboru a ani na práci a motivaci dané učitelky.

Z druhého rozhovoru vyplývá, že v mateřské škole panuje převážně pozitivní klima a dobré vztahy mezi pedagogickými pracovníky, ačkoli občas dochází k neshodám, které často způsobuje ředitelka. Některé faktory, jako je nedostatek supervize a pocit nedostatečné podpory pro nové zaměstnance, mohou ovlivnit pohodu na pracovišti. Dotazovaná by supervizi uvítala. Rozporuplné chování ze strany ředitelky, jako je nekonzistence v aplikaci pravidel pro sebe a zaměstnance, může vést k rozdílnému vnímání spravedlnosti ve směru práce a zvýšenému napětí. Konflikty a pomluvy jsou řešeny spíše komunikací mezi zaměstnanci, což většinou pomáhá udržovat pozitivní atmosféru. Nicméně, když jsou konflikty nepříjemné, uvádí respondentka, že mohou negativně ovlivnit pracovní motivaci a celkovou atmosféru ve škole. Podpora od kolegů, ocenění práce a možnost vlastního profesního rozvoje jsou klíčové pro spokojenost a motivaci pedagogů. Vliv ředitelky na klima školy je velký, ale nikoli zásadní, je však důležité, aby jednala férově, plnila své pracovní povinnosti na třídě a poskytovala podporu všem zaměstnancům.

Jako klíčové faktory z tohoto rozhovoru vyllynuly opět přátelské vztahy mezi pedagogickými pracovníky, jejich vzájemná podpora, pochopení a pozitivní přijetí. Opět se zde jednalo o malý kolektiv pedagogických pracovníků. Dále dotazovaná považuje za důležité uznání za práci, například formou pochval, které ji dále motivuje k práci. Respondentka by uvítala zařazení supervize do pedagogické praxe. Uvedla, že některá jednání ředitelky, jako je využívání volna, rozdělení směn či neplnění pracovních povinností v rámci třídy, nejsou zásadní pro formování pozitivního klimatu. Zároveň však poznamenala, že kdyby došlo k obratu v těchto oblastech, tak by to již panující, pozitivní klima rozhodně podpořilo.

Další rozhovor s učitelkou z mateřské školy odhalil několik klíčových aspektů týkajících se pracovního prostředí a vztahů mezi pedagogickými pracovníky. Zdůraznila, že ve škole převažuje přátelská atmosféra, klima v pedagogickém sboru označila za ne zcela pozitivní, ale negativní klima vyloučila. Na pracovišti občas dochází k nezdravým formám komunikace, které mohou narušit pracovní prostředí a zvýšit stres. Zmiňovala také nedostatek supervize a potřebu podpory a rozvoje pracovního týmu. Důležitým faktorem pro ni je spravedlivé vedení školy a podpora kolegů, která vytváří pozitivní pracovní prostředí. Pro zlepšení situace by uvítala zavedení supervize, řešení nezdravých forem komunikace a zajištění spravedlivého rozdělování studijního volna. Klíčové je také ocenění práce pedagogů a pravidelná zpětná vazba od vedení školy. Oceňuje podporu a respekt v pracovním týmu a zdůrazňuje, že důvěra a spolupráce mezi kolegy jsou základem pozitivního pracovního prostředí.

I tento rozhovor poukázal na důležitost dobrých vztahů mezi pedagogy pro formování pozitivního klimatu. Také upozorňuje na důležitost podpory a spravedlnosti od vedení a ředitelky mateřské školy. Pro zlepšení klimatu pedagogického sboru je vnímána, v tomto případě, zavedení supervize a větší využívání studijního volna či samostudia. Zde se jednalo o učitelku ze středně velké kolektivy pedagogického sboru.

Poslední rozhovor reflektuje různé aspekty pracovního prostředí v mateřské škole s velkým pedagogickým sborem. Nejvíce byly probírány vzájemné vztahy mezi pedagogickými pracovníky a vedení školy. Respondentka zmiňuje, že ačkoli na první pohled působí vše v pořádku, ve skutečnosti vztahy mezi kolegy mohou být napjaté. Jako jeden faktor negativně působící na klima a její pracovní nasazení označila nezdravé formy komunikace. S tímto problémem se sama vypořádala a nyní si jej nepřipouští, aby ji v práci nějak omezoval. Ve škole však neexistují žádné strategie pro řešení tohoto chování či konfliktů. Tyto problémy jsou v dané mateřské škole přehlíženy. Vyjadřuje nesouhlas s nově zaváděnými standardy, což ovlivňuje její pracovní spokojenost. Zmiňuje také potenciální využití supervize k řešení konfliktů a zlepšení atmosféry v kolektivu. Diskutuje o pocitu podpory od kolegů, kterému se jí dostává, nikoli od vedení školy. Zdůrazňuje důležitost mít kolem sebe pozitivní pracovní prostředí a možnost vyjádřit své myšlenky a nápady. Ty však často nejsou brány v potaz. Kritizuje nevyváženost ve pochvalách a neviditelnost vlastních příspěvků. Nakonec uvádí, že větší naslouchání a respekt ze strany vedení by jí pomohly cítit

se lépe ve svém pracovním prostředí. Klima pedagogického sboru nezvládla označit. Jako pozitivního ho neshledává, ale ani by ho neoznačila za úplně negativní.

Z tohoto rozhovoru vyplývá, stejně jako z předchozích, důležitost mezilidských vztahů na formování klimatu v pedagogickém sboru. Taktéž pozitivní zpětná vazba od ředitele či vedoucího pracovníka by ovlivnila její motivaci a pracovní výkonnost. Pro zlepšení klimatu v pedagogickém sboru by tato učitelka potřebovala větší odporu od vedení a celkové naslouchání vedení požadavků učitelů.

4.2 Důležité aspekty vyplývající z rozhovorů

Z výsledků rozhovorů vyplývají klíčové aspekty týkající se pracovního prostředí a vztahů mezi pedagogickými pracovníky v mateřských školách. Respondenti zdůrazňují přátelské vztahy a podporu od kolegů jako zásadní faktory pro vytváření pozitivního pracovního prostředí a následnou motivaci. Taktéž transparentní komunikace a otevřený dialog jsou považovány za klíčové pro udržení pozitivního klimatu ve sboru a řešení konfliktů. Ocenění úspěchů a podpora od vedení jsou dalšími důležitými aspekty, které přispívají k profesnímu rozvoji a spokojenosti pedagogů.

Důležitost spravedlivého rozdělování pracovních povinností a potřeba supervize a profesního rozvoje jsou též zdůrazněny. Nekonzistence ve vedení a nedostatečná podpora od ředitelky mohou negativně ovlivnit vnímání spravedlnosti a atmosféru ve škole. Nepříjemné konflikty a nezdravé formy komunikace jsou dalšími faktory, které mohou negativně působit na pracovní motivaci a atmosféru ve škole, ale ne všechny respondentky je uvedly jako zásadní pro formování klimatu pedagogického sboru. Stejně jako vnímání možnosti dalšího vzdělávání a využívání studijního volna. Větší naslouchání a respekt ze strany vedení by podpořily motivaci a spokojenost pedagogů.

Lze tedy konstatovat, že dobré mezilidské vztahy, transparentní komunikace, podpora od kolegů a ocenění od vedení jsou klíčové pro formování pozitivního pracovního prostředí a motivaci učitelů v mateřských školách. Z rozhovorů vyplývá, že pozitivní klima pedagogického sboru se utváří spíše v menších kolektivech. Vedení školy hraje významnou roli v utváření atmosféry a klimatu ve škole, a proto je důležité, aby jednalo spravedlivě a podporovalo své zaměstnance.

5 Shrnutí výsledků výzkumu

Výsledky výzkumu ukazují, že se podařilo naplnit jeho hlavní cíl a hypotézu výzkumu. Hlavním cílem bylo komplexně zmapovat a pojmenovat faktory, které nejvíce ovlivňují utváření pozitivního klimatu pedagogického sboru a souvisejí s motivací pedagogů mateřských škol. Výsledky naznačují, že faktory jako přátelské vztahy a podpora od kolegů, jasná komunikace, ocenění a podpora od vedení jsou klíčové pro pozitivní pracovní prostředí a motivaci pedagogů.

Hypotéza výzkumu, která tvrdila, že způsob, jakým se formují a udržují mezilidské vztahy mezi pedagogickým personálem, je hlavním faktorem ovlivňujícím formování pozitivního klimatu pedagogického sboru, byla potvrzena. Dílčím cílem, vyplývajícím z hypotézy, bylo zjistit jak vzájemné vztahy mezi členy pedagogického sboru ovlivňují práci a motivaci pedagogů mateřských škol. Výsledky naznačují, že tyto vztahy mají významný dopad na pracovní prostředí a motivaci pedagogů.

Porovnání výsledků z dotazníků a rozhovorů naznačuje určitou shodu, ale také některé rozdíly v tom, jak respondenti vnímají faktory ovlivňující klima pedagogického sboru a jejich následnou motivaci v mateřských školách.

Dotazník identifikoval několik klíčových faktorů ovlivňujících pracovní prostředí a motivaci pedagogů v mateřských školách. Podpora a vztahy mezi kolegy se ukázaly jako zásadní pro vytváření pozitivního pracovního prostředí. Z výsledků šetření vyplynuly jako významné také přátelské vztahy, vzájemný respekt, jasná komunikace a ochota poskytovat pomoc kolegům.

Dále byla zjištěna důležitost podpory od vedení, zahrnující možnosti dalšího vzdělávání, podporu ze strany ředitele a jasnou komunikaci. Možnosti seberealizace a zapojení do rozhodování ve škole také přispívají k pozitivnímu klimatu a motivaci pedagogů. Vlivnou roli hraje i organizace a řízení školy, které by mělo být založeno na jasných pravidlech a efektivním vedení. Celkově tyto faktory společně přispívají k formování pozitivního pracovního prostředí a motivaci pedagogů k úspěšnému plnění jejich profesních úkolů ve školním prostředí. Tyto faktory jsou podpořeny významnými procenty respondentů, kteří označili, že platí TĚMĚŘ VŽDY. Dotazníkové šetření naznačilo, že pozitivní klima pedagogického sboru se tvoří spíše v menších pedagogických sborech, konkrétně do deseti osob. Rozhovory toto zjištění potvrdily, kdy dvě ze čtyř respondenetek označily klima

pedagogického sboru v jejich mateřské škole za pozitivní. Tyto dvě učitelky byly z pedagogického sboru právě do deseti osob. Zbylé dvě již klima jako pozitivní neoznačily a byly z kolektivů s vyšším počtem osob.

Rozhovory dále ukazují, že respondenti zdůrazňují především dobré vztahy na pracovišti a podporu od kolegů jako zásadní faktory pro vytváření pozitivního pracovního prostředí a motivaci. Taktéž transparentní komunikace a otevřený dialog jsou považovány za klíčové pro udržení pozitivního klimatu a řešení konfliktů. Ocenění úspěchů a podpora od vedení přispívají k profesnímu rozvoji a spokojenosti pedagogů. Čerpání samostudia nebylo uvedeno jako zásadní faktor formující pozitivní klima, stejně jako v dotaznících.

Rozdíl se vyskytuje v tom, že některé faktory, které byly v dotaznících hodnoceny jako méně důležité, jsou ve výsledcích rozhovorů považovány za významné, například potřeba supervize, nedostatek respektu ze strany vedení nebo negativní dopady nezdravých forem komunikace. Právě nezdravé formy komunikace ovlivňují či ovlivňovaly klima pedagogického sboru u všech čtyřech respondentek a jejich následnou motivaci k plnění pracovních povinností či dokonce docházení do zaměstnání.

Celkově lze konstatovat, že oba výzkumné přístupy doplňují a potvrzují určité aspekty ovlivňující pracovní prostředí a motivaci pedagogů v mateřských školách. Dotazníkové šetření poskytuje kvantitativní pohled, zatímco rozhovory přinášejí kvalitativní hloubku a detaily, které nemohly být snadno zachyceny dotazníkem.

Odpovědi na výzkumné otázky

Během analýzy výsledků výzkumu bylo zjištěno, že se odpovědi na výzkumné otázky prolínají a vzájemně se doplňují. V následujícím textu budou interpretovány odpovědi na jednotlivé otázky, které odhalily komplexní povahu klimatu pedagogického sboru.

Výzkumná otázka č. 1 zjišťovala, jaké jsou klíčové faktory, které pozitivně ovlivňují klima pedagogického sboru. Z dotazníku vzešly jako klíčové tyto faktory: pocit jistoty od ostatních kolegů, mít pocit, že je jedinec ve škole vítaný, možnost dalšího vzdělávání, spokojenost s pracovním zázemím, pocit užitečnosti pro školu, podpora pedagogických pracovníků vedením a vzájemná pomoc mezi kolegy. Rozhovor ještě doplnil, že jsou důležité

přátelské vztahy a podpora od kolegů, ocenění úspěchů od vedení, dále jasná komunikace a otevřený dialog za účelem eliminace nezdravých forem komunikace. Obě metody výzkumu naznačují vznik pozitivního klimatu pedagogického sboru v menších kolektivech pedagogického sboru.

Výzkumná otázka č. 2 se zabývala faktory, které nejsou natolik zásadní k ovlivnění pozitivního klimatu pedagogického sboru. Z dotazníkového šetření vzešly tyto: omezující požadavky kolegů, nepříjemné konflikty a stanovené postupy pro řešení problémů. Společná tvorba školního vzdělávacího programu, pravidelná sebereflexe, společná účast na teambuildingu či využívání zpětné vazby od kolegů nejsou pro vznik pozitivního klimatu důležité vůbec. V dotazníku byly nezdravé formy komunikace označeny jako faktor nepříliš zásadní pro ovlivnění pozitivního klimatu, rozhovory však naznačují něco jiného. Tato polemika bude rozvedena v následujícím odstavci. Respondenti z rozhovorů doplnili další faktory jako je vnímání možnosti dalšího vzdělávání a využívání studijního volna.

Výzkumná otázka číslo 3 zjišťovala rozdíly v interpretaci faktorů mezi respondenty, kteří odpovídali na otázky prostřednictvím dotazníku a těmi, kteří byli dotazováni v rámci rozhovoru. Některé faktory byly v dotaznících hodnoceny jako méně důležité a ve výsledcích rozhovorů byly považovány za významné: Nejzásadnější rozdíl byl zaznamenán v dopadu nezdravých forem komunikace, kdy byly identifikovány jako faktor ovlivňující klima pedagogického sboru u všech čtyřech respondentek rozhovoru a jejich motivaci k plnění pracovních povinností. V dotazníku nebyly tyto formy komunikace označeny jako zásadní.

Výzkumná otázka č. 4 pojednávala o konkrétních interakcích mezi členy pedagogického sboru a jejich vlivu na klima. Konkrétně se jedná o přátelské vztahy a podporu od kolegů, dále jasnou komunikaci, otevřený dialog a vzájemnou pomoc mezi kolegy. jako významné se také ukázaly vztahy mezi pedagogy a vedením. Pro učitele je důležitý respekt ze strany vedení, starostlivost o zaměstnance, otevřená a upřímná komunikace mezi oběma stranami.

Výzkumná otázka č. 5 zjišťovala, jaká konkrétní opatření by respondenti uvítali k podpoře pozitivního klimatu pedagogického sboru. Z výzkumu vyplynulo, že někteří respondenti by ocenili zavedení supervize jako nástroj pro zlepšení kvality pedagogického sboru a řešení konfliktů. Dále pak zlepšení komunikace či zavedení nějakého komunikačního kanálu, zavedení strategií pro řešení problémů, podporu od vedení v podobě dalšího

vzdělávání, ocenění úspěchů, vyslechnutí a naplňování potřeb zaměstnanců, také zajištění spravedlivého řízení a organizace školy.

6 Diskuse

Na základě zjištěných výsledků výzkumu je možné navrhnout opatření, která by mohla přispět k utváření pozitivního klimatu pedagogického sboru. Důležité je, aby vedení školy jednalo spravedlivě a podporovalo své zaměstnance, a také aby se vytvářely příležitosti pro další vzdělávání a profesní rozvoj pedagogů.

6.1 Možné návrhy pro zlepšení sociálního klimatu pedagogického sboru

Je důležité posílit podporu a vztahy mezi kolegy. To může zahrnovat organizování teambuildingových aktivit, mentoringové programy pro nové pedagogické pracovníky a prostředky pro zlepšení komunikace a spolupráce mezi členy týmu.

6.1.2 Teambuilding

Přestože pravidelná účast na teambuildingových akcích nevzešla z výzkumu jako faktor formující klima, pozitivně se může odrazit na formování vztahů v pedagogickém sboru, které se ukázaly naopak jako faktor zásadní. Mohou být tedy zařazovány teambuildingové akce, které se zaměřují na posilování vztahů, podporu komunikace a důvěry a také na spolupráci mezi pedagogy. Aktivity mohou simulovat konfliktní situace a pomáhají tak rozvíjet dovednosti řešení problémů a konfliktů.

Svatoš a Lebeda hovoří o teambuildingu jako o strukturovaném procesu budování pracovních týmů. Jednotlivé akce teambuildingu jsou vytvářeny s ohledem na konkrétní potřeby týmů a jejich fáze, ve kterých se aktuálně nacházejí. Hlavním záměrem teambuildingu je oživení práce v kolektivu a rozvoj dovedností a schopností pro efektivní pracovní prostředí. Tímto procesem zároveň dochází k vzájemnému poznání jednotlivých členů týmu, posilování sebedůvěry a zlepšování komunikačních dovedností. (Svatoš a Lebeda, 2005, s. 68)

6.1.3 Supervize

Z výzkumu vyplynulo, že někteří respondenti by uvítali supervizi, jelikož si myslí, že by se díky ní zlepšilo klima pedagogického sboru, nebo by se díky ní mohly vyřešit určité neshody či konflikty. Supervize je jedním z efektivních nástrojů využívaných jako externí zdroj pro zlepšení kvality pedagogického prostředí.

Díky supervizi dochází učení se z vlastní práce, dochází ke sdílení zkušeností mezi kolegy. Jeden z cílů supervize je, aby dotyčný cítil uspokojení z práce, zvyšovala se kvalita a efektivita jeho práce. Dalším cílem je prevence profesního vyhoření. Pokud je supervize prováděna správně, je prospěšná nejen supervidovanému, ale zprostředkovaně také okruhu osob, se kterými se dotyčný setkává. (Pavlas Martanová, 2020) Je několik druhů supervize, pro tuto diplomovou práci, jelikož pojednává o pedagogickém sboru, je nutné definovat týmovou supervizi. Týmová supervize je důležitá z hlediska podpory týmu, vzájemné podpory a uznání. (Baštecká, Čermáková, & Kinkor, 2016 in Pavlas Martanová, 2020) Supervize může být také manažerská, která poskytuje supervizi vedení. V supervizi se řeší pouze pracovní stránka aktérů supervize, a nezahrnují se do ní osobní problémy zaměstnanců. Může být provozována buďto individuálně nebo ve skupině. (Pavlas Martanová, 2020)

6.1.4 Porady

Pravidelné pedagogické porady jsou prvkem pro vytváření podpůrného a harmonického prostředí v rámci pedagogického sboru. Z výsledků analýzy pedagogického dotazníku vyplývá několik kritérií, která jsou důležitá pro efektivní průběh těchto setkání. Jedním z nich je důležitost jasné a otevřené komunikace ze strany ředitele s pedagogy během těchto porad. Dále důraz na informování všech členů sboru současně o důležitých tématech a poskytnutí prostoru pro vyjádření různých názorů mezi kolegy. Přijímání rozdílnosti v názorech k obohacení diskuzí a šíření různých pohledů na konkrétní záležitosti. Porady také tvoří prostor k poskytnutí ocenění a pochval pedagogů za jejich práci před ostatními kolegy, tento faktor vyplynul z výzkumu také jako důležitý pro pozitivní motivaci pedagogů. Při poradách by měla být vytvořena atmosféra vzájemného respektu a uznání mezi členy pedagogického sboru.

6.1.5 Další aspekty vyplývající z výzkumu

Na základě výpovědí respondentů, kteří uvedli, že pociťují pozitivní klima pedagogického sboru téměř vždy pozitivní, lze implementovat následující postupy pro řešení problémů v mateřské škole. Tyto postupy uvedli respondenti jako ověřené. Například zlepšení komunikace, aby se vytvořilo prostředí otevřeného dialogu na všech úrovních. Mělo by docházet k aktivnímu sdílení problémů a hledání společných řešení. Poskytnutí potřebné podpory a směřování, jako jsou školení nebo konzultace se školní psycholožkou, aby se zaměstnanci lépe vyrovnávali s náročnými situacemi. Zavedení systému sledování

a vyhodnocování procesů řešení problémů, který umožní škole pružně reagovat na nové situace a zlepšovat své postupy v budoucnu.

Z otázek, které byly v dotazníku, také vyplývá, že poskytování konstruktivní zpětné vazby je dalším klíčovým prvkem prevence konfliktů. Konstruktivní zpětná vazba může zlepšit vzájemné porozumění mezi stranami a snížit pravděpodobnost vzniku konfliktních situací. Důležité je také uznání úspěchů a odměňování dobrých výkonů. To může posílit pozitivní atmosféru a minimalizovat nespokojenost, což přispívá ke snížení pravděpodobnosti konfliktních situací. Pokud jsou v mateřské škole učitelé s rozdílnými názory, je žádoucí stimulování diverzity, které vytváří prostředí respektující různorodé názory a přístupy. Diverzita může obohacovat diskuse a minimalizovat konflikty spojené s jednotvárností.

Dále je zapotřebí zdůraznit důležitost podpory od vedení, jako je poskytnutí možnosti dalšího vzdělávání, jasná komunikace a ocenění úspěchů. Je důležité, aby vedení projevilo respekt svým pracovníkům a naslouchalo potřebám pedagogického sboru. Vyslechnutí a naplnění jejich potřeb může vést k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Zároveň je důležité zajistit spravedlivé řízení a organizaci školy, efektivní vedení založené na jasných pravidlech, která budou platná pro všechny. Pravidelné monitorování pracovního prostředí a motivace pedagogů prostřednictvím zpětné vazby a diskusí může pomoci identifikovat problémy a zařadit opatření na podporu pozitivního klimatu. Celkově je důležité kombinovat kvantitativní a kvalitativní přístup k hodnocení pracovního prostředí, aby bylo možné efektivně reagovat na potřeby pedagogického sboru a zajistit udržení pozitivního pracovního prostředí a motivace v mateřských školách.

6.2 Reflexe výsledků výzkumu

Výsledky tohoto výzkumu ověřily tvrzení uvedené v teoretické části týkající se vlivu klimatu pedagogického sboru na pracovní výkonnost a motivaci pedagogů v mateřských školách. Zjištění potvrzují, že pozitivní klima pedagogického sboru má příznivý dopad na motivaci a pracovní spokojenost učitelů. Vztahy mezi členy pedagogického sboru hrají klíčovou roli v utváření klimatu v mateřských školách. Kromě toho výsledky naznačují, že klima pedagogického sboru může ovlivňovat spojení mezi různými školami, tak jak je tvrzeno v odborné literatuře.

Bylo by vhodné posoudit, zda vzorek respondentů zahrnuje dostatečně reprezentativní soubor pedagogů mateřských škol. Například z hlediska věku, pohlaví a zkušeností, aby výsledky lépe odpovídaly celkové populaci pedagogů.

Přestože byly provedeny rozhovory s pedagogy, je možné, že analýza těchto dat by mohla být ještě podrobnější, nebo by mohlo být zapojeno více pedagogů. Důležitým hlediskem je zohlednění možných zkreslení odpovědí respondentů, jako je sociální požadovanost, aktuální stav, afekt či jiná zkreslení.

6.3 Další využití diplomové práce

Diplomová práce zabývající se klimatem pedagogického sboru v mateřských školách poskytuje užitečné poznatky a doporučení, která mohou být využita několika způsoby.

Poznatky z práce mohou být přínosné například pro školský management a personální oddělení k tomu, aby přizpůsobilo své strategie řízení a personální politiku. Zlepšení mezilidských vztahů, jasná komunikace a podpora od vedení mohou být klíčová pro vytvoření pozitivního pracovního prostředí a zvýšení motivace pedagogů, což se odráží i na klimatu pedagogického sboru.

Také management školy může využít poznatků z odpovědí respondentů ke stanovení priorit ve vývoji profesních dovedností pedagogických pracovníků. Podpora dalšího vzdělávání a možností seberealizace může vést k vyšší spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců, čímž se může pozitivně odrážet na klimatu pedagogického sboru. Zlepšení kvality vzdělávání může být také jedním z výstupů získaných informací z diplomové práce. Pozitivní pracovní prostředí a motivování pedagogové totiž mohou přímo ovlivnit kvalitu vzdělávání.

Na základě zjištěných informací mohou být navržena a implementována školení zaměřená na rozvoj mezilidských dovedností, komunikačních schopností, řízení konfliktů a jejich předcházení. Tato školení mohou přispět k vytvoření harmonického pracovního prostředí a efektivnímu řešení problémů.

Nakonec výsledky diplomové práce mohou posloužit jako základ pro další výzkumy v oblasti pracovního prostředí a motivace pedagogů v mateřských školách. Další studie mohou zkoumat další faktory, které ovlivňují kvalitu pracovního života pedagogů nebo

efektivitu různých strategií řízení ve školách, což může dále obohatit pochopení a zdokonalení klimatu pedagogického sboru. Také by mohlo dojít ke zkoumání rozdílů sociálního klimatu pedagogických sborů a motivací mezi různými typy mateřských škol, regiony nebo velikostí škol.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce zkoumala vliv sociálního klimatu pedagogického sboru na pracovní výkon učitelů mateřských škol. Úvodní část definovala pedagogické pracovníky, kteří pracují v mateřských školách, potřebnou kvalifikaci a pracovní náplň pedagogických pracovníků. Tato část se opírala o Zákon o pedagogických pracovnících (563/2004 Sb.) Práce zmínila také změny v legislativě, účinné od září 2023, které reflektují neustále se měnící potřeby a požadavky v oblasti pedagogického vzdělávání.

Diplomová práce se zabývala motivací jako klíčovým faktorem v profesním prostředí. Byly popsány některé motivační teorie, jako například Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova ERG teorie, Herzbergova teorie dvou faktorů nebo Vroomova expektační teorie, které přispívají k hlubšímu porozumění motivace v pracovním prostředí. Byla popsána pozice ředitele, který hraje klíčovou úlohu ve vedení a motivaci pedagogického sboru. Také bylo zmíněno manažerské vedení zohledňující individuální potřeby a motivaci pracovníků.

V práci byl vysvětlen rozdíl mezi klimatem školním, školní třídy a sociálním klimatem pedagogického sboru. Tato část pojednává o důležitosti vytvoření a podpory pozitivního klimatu prostřednictvím příjemného pracovního prostředí, podpory a respektu mezi členy pedagogického sboru. Toto klima je formováno vztahy a vzájemnou interakcí mezi členy v kolektivu pedagogických pracovníků. Práce popisuje také další faktory, které se podílí na kvalitě klimatu pedagogického sboru, jako je zvládnutí komunikačních dovedností, strategie řešení konfliktů a jejich předcházení, spravedlivé rozdělení pracovních povinností, styl vedení či supervize.

V empirické části práce jsou popsány výsledky provedeného výzkumu zaměřeného na sociální klima pedagogického sboru v mateřských školách a jeho vliv na motivaci a pracovní spokojenost pedagogů. Z teoretického výkladu vyplynula důležitost pozitivního pracovního prostředí a mezilidských vztahů pro úspěšnou práci a motivaci učitelů mateřských škol, výzkum toto tvrzení potvrdil.

Kombinovaný přístup kvantitativního a kvalitativního výzkumu identifikoval faktory, které pozitivně ovlivňují klima pedagogického sboru a jejich vztah k motivaci pedagogů. Výsledky potvrdily, že dobré mezilidské vztahy a podpora ze strany vedení školy jsou klíčové

pro pozitivní pracovní prostředí a motivaci pedagogů. Dále bylo zjištěno, že faktory jako jsou přátelské vztahy a podpora od kolegů, jasná komunikace, otevřený dialog, ocenění úspěchů a podpora profesního rozvoje též pozitivně ovlivňují klima pedagogického sboru.

Na základě výsledků výzkumu a výpovědí respondentů poskytuje práce možné návrhy, které by mohly přispět k utváření a udržení pozitivního klimatu v pedagogickém sboru mateřských škol. Návrhy mohou sloužit jako podpora pro ředitele a vedení škol při formulaci strategií k podpoře pozitivního klimatu pedagogického sboru ve prospěch motivace a spokojenosti pedagogů.

Porozumění a podpora mezilidských vztahů, jasná komunikace, ocenění úspěchů a podpora profesního rozvoje jsou klíčové pro vytváření pozitivního klimatu a motivaci pedagogů. Spokojenost pedagogů může mít vliv na kvalitu vzdělávání poskytovaného v mateřských školách. Z tohoto důvodu je důležité, aby vedení mateřských škol pracovalo a vnímalo potřeby pedagogického sboru a poskytovalo následná opatření, která budou pozitivně ovlivňovat pracovní prostředí a zvyšovat motivaci pedagogů.

ZDROJE

Odborná literatura

- BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.
- BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.
- ČAPEK, Robert. *Třídní klima a školní klima*. Praha: Grada, 2010. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2742-4.
- DEPOO, Lucie, Markéta ŠNÝDROVÁ, Ivana ŠNÝDROVÁ, Gabriela JEŽKOVÁ PETRŮ a Hana URBANCOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-20-2.
- GRECMANOVÁ, Helena. *Klima školy*. Olomouc: Hanex, 2008. Edukace (Hanex). ISBN 978-80-7409-010-3.
- GRECMANOVÁ, Helena, Miroslav DOPITA, Jana POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ a Jitka SKOPALOVÁ. *Klima školy: Soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. ISBN 978-80-87652-22-0.
- HRUBÁ, Jana a CHVÁL, Martin (ed.). *Na cestě ke kvalitní škole. Řízení školy* (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-75-98-392-3.
- KOŤÁTKOVÁ, Soňa. *Dítě a mateřská škola: co by měli rodiče znát, učitelé respektovat a rozvíjet*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4435-3.
- KOŤÁTKOVÁ, Soňa. *Dítě a mateřská škola*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1568-1.
- MAREŠ, Jiří. *Role sociálně psychologických proměnných v hlubším poznávání klimatu školy*. In: JEŽEK, Stanislav, ed. *Psychosociální klima školy*. Brno: MSD, 2005. ISBN 80-86633-45-4.
- MAREŠ, Jiří a Stanislav JEŽEK. *Klima školní třídy: dotazník pro žáky*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. Evaluační nástroje. ISBN 978-80-87063-79-8.

- NELEŠOVSKÁ, Alena. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0738-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024724480.
- PRŮCHA, Jan. *Přehled pedagogiky : úvod do studia oboru*. Lektorovali doc. PhDr. Peter Gavora, CSc. a PhDr. Ivan Švanda, CSc.. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 269 s. ISBN 80-7178- 399-4.
- SYSLOVÁ, Zora. *Autoevaluace v mateřské škole: cesta ke kvalitě vzdělávání*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0183-0.
- TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. vydání. Řízení školy (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-842-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela a Zuzana SVOBODOVÁ. *Vedení lidí II*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2021. ISBN 978-80-7603-307-8.
- VYKOPALOVÁ, Hana. *Sociální klima školní třídy a možnosti jeho ovlivňování*. Olomouc: Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci, 1992. ISBN 80-7067-161-0.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.
- SLAMĚNÍK, Ivan. *Emoce a interpersonální vztahy*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3311-1.
- SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. Manažer. Management. ISBN 80-247-0318-1.
- SVOBODOVÁ, Zuzana. *Konflikty ve škole: od prevence k řešení*. Řízení školy (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-154-4.
- URBÁNEK, Petr a Martin CHVÁL. *Klima učitelského sboru*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. ISBN 978-80-87063-59-0.

Legislativní dokumenty

- ČESKO. Vyhláška č. 263/2007 Sb., vyhláška, kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 10. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-263>
- ČESKO. Vyhláška č. 263/2007 Sb., vyhláška, kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí., In: . 2005, s. 8.
- *INFORMACE PRO ŠKOLY K NOVELE ZÁKONA O PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍCÍCH*. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2023.
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací: Č.j.: MSMT- 71/2020-4* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Zář 2021 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/uploads/O_200/Metodicky_vyklad_k_odmenovani_zari_2021/II_Metodicky_vyklad_k_odmenovani_uprava_web.pdf
- Vyhláška č.15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy
- Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In: 563/2004 Sb..
Praha: Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna, 4. volební období, 2002 - 2006, 2004, 190 (10. 11. 2004), číslo 563. Dostupné také z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=563&r=2004>

Internetové zdroje

- ANDERSON, Carolyn S. "The Search for School Climate: A Review of the Research." *Review of Educational Research*, vol. 52, no. 3, 1982, pp. 368–420. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/1170423>. Accessed 8 Jul. 2022.
- Asistent pedagoga: náplň práce. *ASISTENTPEDAGOGA.CZ: PORTÁL PRO ŠKOLNÍ ASISTENTY A ASISTENTY PEDAGOGŮ* [online]. Praha: portal@novaskolaops.cz, 2016 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.asistentpedagoga.cz/asistent-pedagoga/napln-prace>
- BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. Charakteristika analýzy SWOT a ukázka jejího praktického využití při hodnocení postavení a situace konkrétní MŠ. *Metodický portál RVP.cz* [online]. Národní pedagogický institut, 2006 [cit. 2023-10-25]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/k/p/564/ANALYZA-SWOT-A-JEJI-PRAKTICKE-VYUZITI-PRI-ZPRACOVANI-SKOLNIHO-VZDELAVACIHO-PROGRAMU-SVP.html>
- EVALUACE JAKO NÁSTROJ ZJIŠŤOVÁNÍ KVALITY V DALŠÍM VZDĚLÁVÁNÍ. *NUV: Národní ústav pro vzdělávání* [online]. NUV, 2019 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <https://www.nuv.cz/t/evaluace-jako-nastroj-zjistovani-kvality-v-dalsim-vzdelavani>
- GRECMANOVÁ, Helena. Vliv prostředí školy na její klima. *Metodický portál: Články* [online]. 11. 11. 2004, [cit. 2023-04-04]. Dostupný z WWW: <https://clanky.rvp.cz/clanek/124/VLIV-PROSTREDI-SKOLY-NA-JEJI-KLIMA.html> >. ISSN 1802-4785.
- KOŤÁTKOVÁ, Soňa. Kvalita sociálního klimatu a potřeby učitelek mateřských škol. *Studia paedagogica* [online]. 14(2), 69-84 [cit. 2023-10-13]. Dostupné z: <https://journals.phil.muni.cz/studia-paedagogica/article/view/18691/14752>
- MAREŠ, Jiří. *Diagnostika sociálního klimatu školy*. Hradec Králové: Univerzita Karlova, Lékařská fakulta, 2003.
- MAREŠ, Jiří. *ROLE SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÝCH PROMĚNNÝCH V HLUBŠÍM POZNÁVÁNÍ KLIMATU ŠKOLY*. Hradec Králové: Univerzita Karlova, Lékařská fakulta, 2005.
- MAREŠ, Jan, Stanislav JEŽEK, Helena GRECMANOVÁ a Miroslav DOPITA. *Klima školy: Soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012 [cit. 2022-07-08]. ISBN 978-80-87652-89-3.

Dostupné

z: <https://docplayer.cz/17948157-Klima-skoly-soubor-dotazniku-pro-ucitele-zaky-a-rodice-1-revidovana-verze-jan-mares-stanislav-jezek-helena-grecmanova-miroslav-dopita.html>

- PAVLAS MARTANOVÁ, Veronika. Supervize jako jeden z efektivních nástrojů péče o učitele. *Komenský: odborný časopis pro učitele základní školy* [online]. 2020 [cit. 2023-09-02]. Dostupné z: <https://www.ped.muni.cz/komensky/clanky/supervize-jako-jeden-z-efektivnich-nastroju-pece-o-ucitele>
- RÝZNAR, Ladislav. Klima sociální. *Sociologická encyklopedie* [online]. Sociologický ústav AV ČR, 2017, 11.12.2017 [cit. 2022-07-06]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Klima_sociáln%C3%AD
- THAPA A., COHENG UFFEY S., HIGGINS -D'ALESSANDRO(2013). A Review of School Climate Research. *Review of Educational Research in* BLAŠTÍKOVÁ, Lucie. . Významné oblasti pozitivního klimatu školy v kontextu vybraných modelů. *Lifelong Learning – celoživotní vzdělávání*, roč. s. – . ISSN - X. DOI: <http://dx.doi.org/10.11118/lifele2018080125>.
- VLÁČIL, Jan. Motivace. *Sociologická encyklopedie: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.* [online]. Sociologický ústav akademie věd, 2020, 2018 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Motivace>
- SURVIO. *Vytvořit dotazník*. Online. 2012. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/>. [cit. 2024-03-04].
- STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. Konflikt a jeho řešení. *Nzip.cz* [online]. Národní zdravotnický informační portál, 2023 [cit. 2023-09-01]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/103-konflikt-a-jeho-reseni>
- ŠTÁVA, Jan. *Klima školy*. Katedra pedagogiky PedF MU, 2014
- Učitel mateřské školy. *NSP - Národní soustava povolání: Otevřená a všem dostupná databáze povolání spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017, 22. 11. 2017 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/ucitel-materske-skoly>

PŘÍLOHY

Dotazník - vzor

Vliv klimatu na práci a motivaci pedagogů

Příloha: dotazník

Vliv klimatu na práci a motivaci pedagogů

1 Klima pedagogického sboru ovlivňuje moji motivaci a pracovní spokojenost.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

TĚMĚŘ VŽDY ČASTO OBČAS TĚMĚŘ NIKDY

Příloha: dotazník

Vliv sociálního klimatu pedagogického sboru v MŠ

Jmenuji se Denisa Čadová a studuji pedagogiku předškolního věku na Univerzitě Karlově. V rámci svého studia se zabývám tématem, které se týká pedagogů mateřských škol. Má diplomové práce se zaměřuje na vliv sociálního klimatu pedagogického sboru na práci a motivaci pedagogů mateřských škol.

Cílem mého výzkumu je hlouběji porozumět tomu, jakým způsobem vzájemné vztahy mezi pedagogy ovlivňují jejich práci a motivaci, a jak lze tuto problematiku dále zkvalitnit.

Vaše účast v tomto dotazníku je pro mě neocenitelná, a bude mi velkou pomocí při získávání důležitých informací a dat pro můj výzkum. Dotazník bude zcela anonymní, a vaše odpovědi budou použity pouze pro účely této diplomové práce. Vaše upřímnost a otevřenost v odpovědích jsou klíčové pro dosažení co nejvíce relevantních výsledků.

Děkuji za vaši účast a podporu mé práce.

1 Jaké je vaše dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Středoškolské
Vysokoškolské - Mgr. Vyšší odborné Vysokoškolské - Bc.

2 Kolik vám je let?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 19+ 30+ 40+ 50+ 60+

3 Jaká je délka vaší pedagogické praxe?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 2 let do 6 let do 12 let do 19 let do 27 let do 32 let
 nad 32 let

4 V jakém typu mateřské školy působíte? (dle zřizovatele)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- veřejná soukromá

5 Kde nachází mateřská škola, v níž působíte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ve městě na vesnici

6 Jak dlouho působíte v dané mateřské škole?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 2 let do 6 let do 12 let do 19 let do 27 let do 32 let
- nad 32 let

7 Jaká je velikost pedagogického sboru v mateřské škole, ve které působíte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 5 osob do 10 osob do 15 osob do 20 osob nad 20 osob

8 Otázky týkající se klimatu pedagogického sboru

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku.*

TÉMEŘ VŽDY ČASTO OBČAS
TÉMEŘ NIKDY

Všichni pedagogičtí pracovníci v naší MŠ se navzájem respektují.

-

Pedagogickým pracovníkům je umožněno se dále vzdělávat.

-

Pedagogičtí pracovníci mohou čerpat volno pro samostudium.

-

Pedagogičtí pracovníci jsou povzbuzováni k inovacím a kreativitě.

Noví pedagogičtí pracovníci jsou od počátku pozitivně přijímáni a cítí, že od počátku jsou členy společenství.

Celý pedagogický sbor se podílí na tvorbě vzdělávacího programu.

Zpětná vazba od vedení školy pedagogických pracovníků je využíváno ke zlepšení jejich práce.

9 Škola je vedena podle jasně nastavených pravidel. + uveďte jakými

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď a v následujícím okně prosím uveďte, jakými.*

TÉMĚŘ VŽDY

ČASTO

OBČAS

TÉMĚŘ NIKDY

jakými:

10 Podle jakých pravidel je škola vedena?

Nápověda k otázce: *Zde se můžete více rozepsat k předchozí otázce.*

11 Všichni pedagogičtí pracovníci dodržují daná pravidla.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

TÉMĚŘ VŽDY

ČASTO

OBČAS

TÉMĚŘ NIKDY

12 Pedagogičtí pracovníci provádějí pravidelnou sebereflexi.

+ Uveďte, jakým způsobem

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď a v následujícím okně prosím uveďte, jakým způsobem.*

TÉMĚŘ VŽDY

ČASTO

OBČAS

TÉMĚŘ NIKDY

jakým způsobem:

13 Jakým způsobem provádí pedagogičtí pracovníci pravidelnou sebereflexi?

Nápověda k otázce: *Zde se můžete více rozepsat k předchozí otázce.*

14 Ředitel se stará o své zaměstnance. + Uved'te, jakým způsobem

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď a v následujícím okně prosím uveďte, jakým způsobem.*

TÉMĚŘ VŽDY ČASTO OBČAS TÉMĚŘ NIKDY

Jakým způsobem:

15 Jakým způsobem se váš ředitel stará o své zaměstnance?

Nápověda k otázce: *Zde se můžete více rozepsat k předchozí otázce.*

16 Náš ředitel...

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

TÉMĚŘ VŽDY

ČASTO OBČAS

TÉMĚŘ NIKDY

Ředitel je dobrým obhájcem zájmů pedagogického sboru.

Ředitel s pedagogy mluví upřímně a otevřeně.

Ředitel veřejně chválí pedagogy za mimořádné úspěchy.

Ředitel je otevřen využívání inovativních metod ve výchovně vzdělávacím procesu.

Vedení mateřské školy podporuje pedagogické pracovníky.

Komunikace mezi vedením školy a pedagogickým sborem je bezproblémová.

17 Problémy nejsou považovány za nepřekonatelné překážky.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

TĚMĚŘ VŽDY ČASTO OBČAS TĚMĚŘ NIKDY

18 Při řešení problémů má škola postupy, jak je řešit. + Uveďte, jaké

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď a v následujícím okně prosím uveďte, jaké.*

TĚMĚŘ VŽDY ČASTO OBČAS TĚMĚŘ NIKDY

Jaké

19 Jaké postupy jsou užívány ve vaší škole k řešení problémů?

Nápověda k otázce: *Zde se můžete více rozepsat k předchozí otázce.*

20 Pokud má učitel problém, ostatní se mu snaží pomoci.

+ Uveďte, jakým způsobem

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď a v následujícím okně prosím uveďte, jakým způsobem.*

TĚMĚŘ VŽDY ČASTO OBČAS TĚMĚŘ NIKDY

Jakým způsobem:

21 Jakým způsobem probíhá pomoc ostatním učitelům, pokud mají problem?

Nápověda k otázce: *Zde se můžete více rozepsat k předchozí otázce.*

22 Pocity učitele...

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

TÉMĚŘ VŽDY

ČASTO OBČAS

TÉMĚŘ NIKDY

Shledávám klima pedagogického sboru v mateřské škole pozitivní a podporující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítím se v této mateřské škole vítaný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítím se být pro mateřskou školu užitečný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhovuje mi pracovní zázemí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám pocit, že mé nápady jsou ve škole využity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nebojím se obrátit na vedení s požadavky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naší mateřské škole je vždy někdo, s kým mohu počítat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23 Moje práce ve škole je dostatečně ohodnocena a motivuje mě k práci v daném zařízení + Uved'te, jakým způsobem

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď a v následujícím okně prosím uveďte, jakým způsobem.*

TÉMĚŘ VŽDY ČASTO OBČAS TÉMĚŘ NIKDY

Jakým způsobem:

24 Jakým způsobem je vaše práce ohodnocena?

Nápověda k otázce: *Zde se můžete více rozepsat k předchozí otázce.*

25 Vztahy na pracovišti

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

TÉMĚŘ VŽDY ČASTO
OBČAS TÉMĚŘ
NIKDY

Můj názor je slyšet.

V naší mateřské škole dobře komunikují pedagogičtí pracovníci napříč věkovými kategoriemi.

Kolegové s odlišnými názory mají prostor být vyslyšeni.

Požadavky některých kolegů mě omezují.

Někteří kolegové se chovají k ostatním členům pedagogického sboru nekorektně.

Na pracovišti se objevují nezdravé formy komunikace (např. pomluvy).

Podporuji ostatní kolegy.

Jsem podporován ostatními kolegy.

Společně se účastníme teambuildingových akcí.

26 Povinnosti a porady:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

TĚMĚŘ VŽDY ČASTO OBČAS TĚMĚŘ
NIKDY

Mohu si zvolit výkon práce související s přímou pedagogickou činností (Nepřímá práce)

Při realizaci důležitých rozhodnutí o mateřské škole se o nich dozvídám v předstihu a jsem účastníkem poradních diskusí

Důležitá rozhodnutí jsou prodiskutována na pedagogické radě

Ředitel vede pevně každou pedagogickou radu

Děkuji za vaši účast

Ráda bych vám poděkovala za váš čas a účast v dotazníku. Vaše odpovědi mají velký význam a jsou nezbytné pro pokrok tohoto výzkumu. Vaše podpora a ochota sdílet své názory poskytují cenné poznatky, které pomohou hlouběji porozumět vlivu sociálního klimatu pedagogického sboru na práci a motivaci pedagogů mateřských škol. Všechny informace, které jste poskytly, budou zpracovány anonymně a použity pouze pro účely této diplomové práce.

S pozdravem

Denisa Čadová - Studentka pedagogiky předškolního věku na Karlově univerzitě

;)

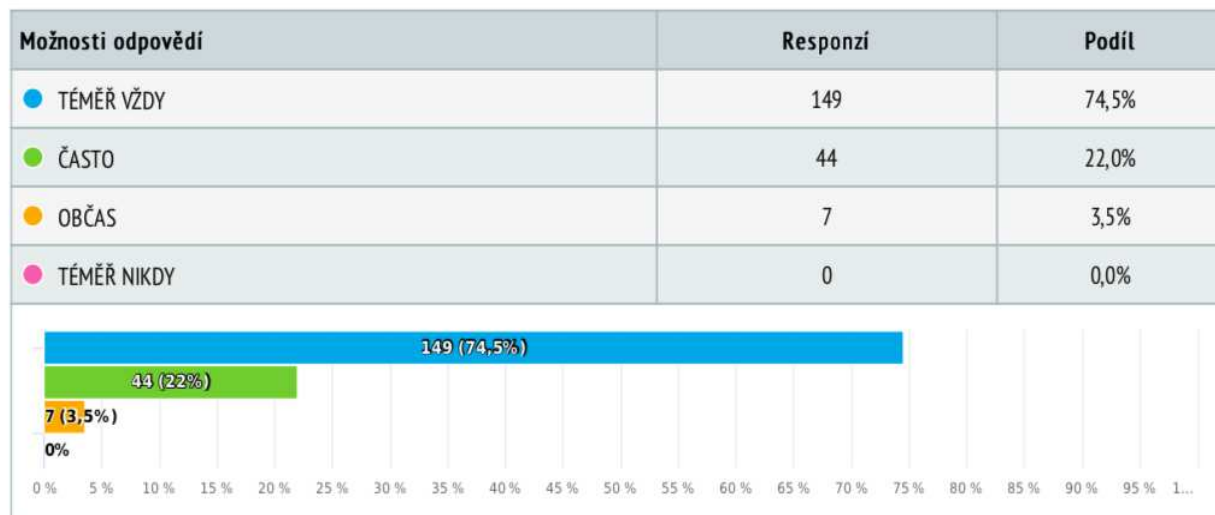
Jiná

Dotazník - vyhodnocení

1. část

1 Klima pedagogického sboru ovlivňuje moji motivaci a pracovní spokojenost.

Výběr z možností, zodpovězeno 200 x, ne zodpovězeno 0 x



2. část

Vliv sociálního klimatu pedagogického sboru v MŠ

Základní údaje



Název výzkumu
MŠ

Vliv sociálního klimatu pedagogického sboru v



Autor



Jazyk dotazníku

 Čeština



Veřejná adresa dotazníku

<https://www.surveio.com/survey/d/Y4H9V4I9H3A2K4Q6B>



První odpověď

09. 11. 2023

Poslední odpověď

17. 02. 2024



Doba trvání

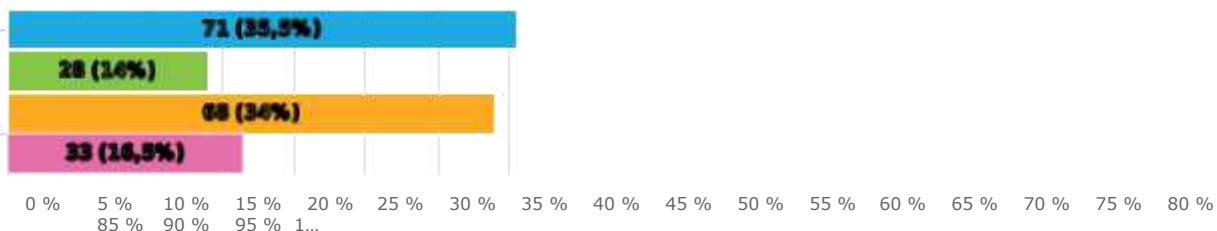
101 dnů

Výsledky

1 Jaké je vaše dosažené vzdělání?

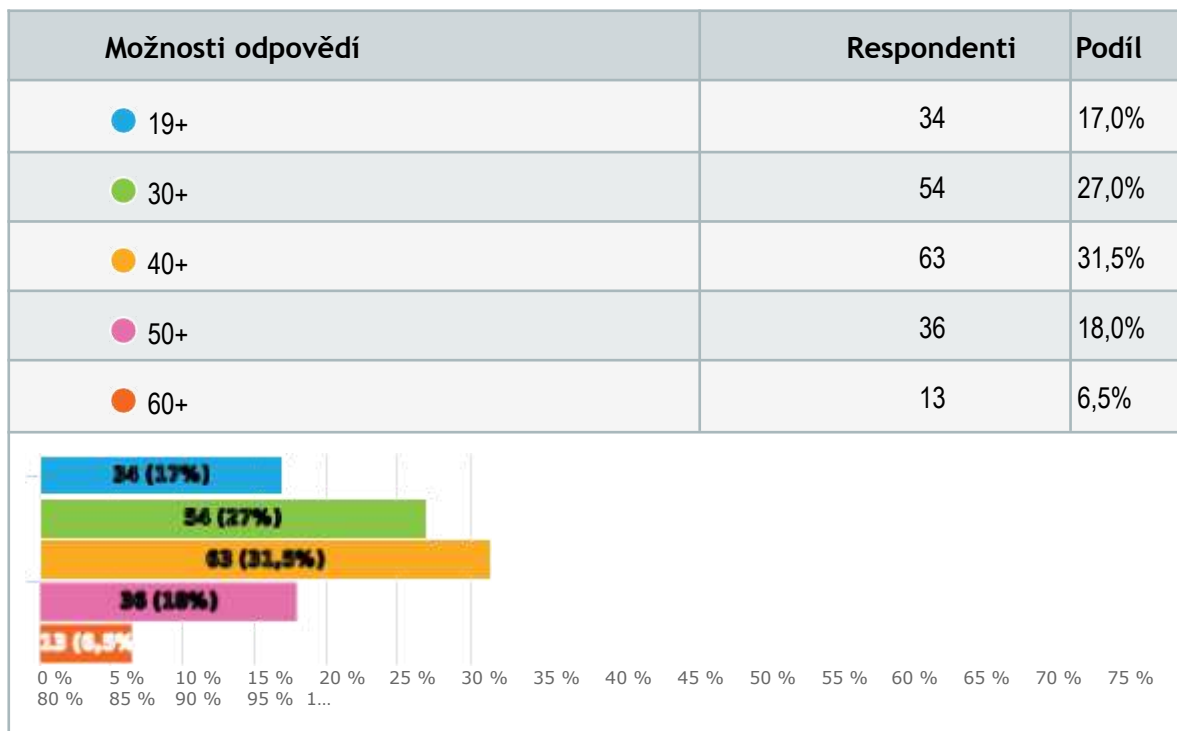
Výběr z možností , zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0 x

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
● Středoškolské	71	35,5%
● Vyšší odborné	28	14,0%
● Vysokoškolské - Bc.	68	34,0%
● Vysokoškolské - Mgr.	33	16,5%



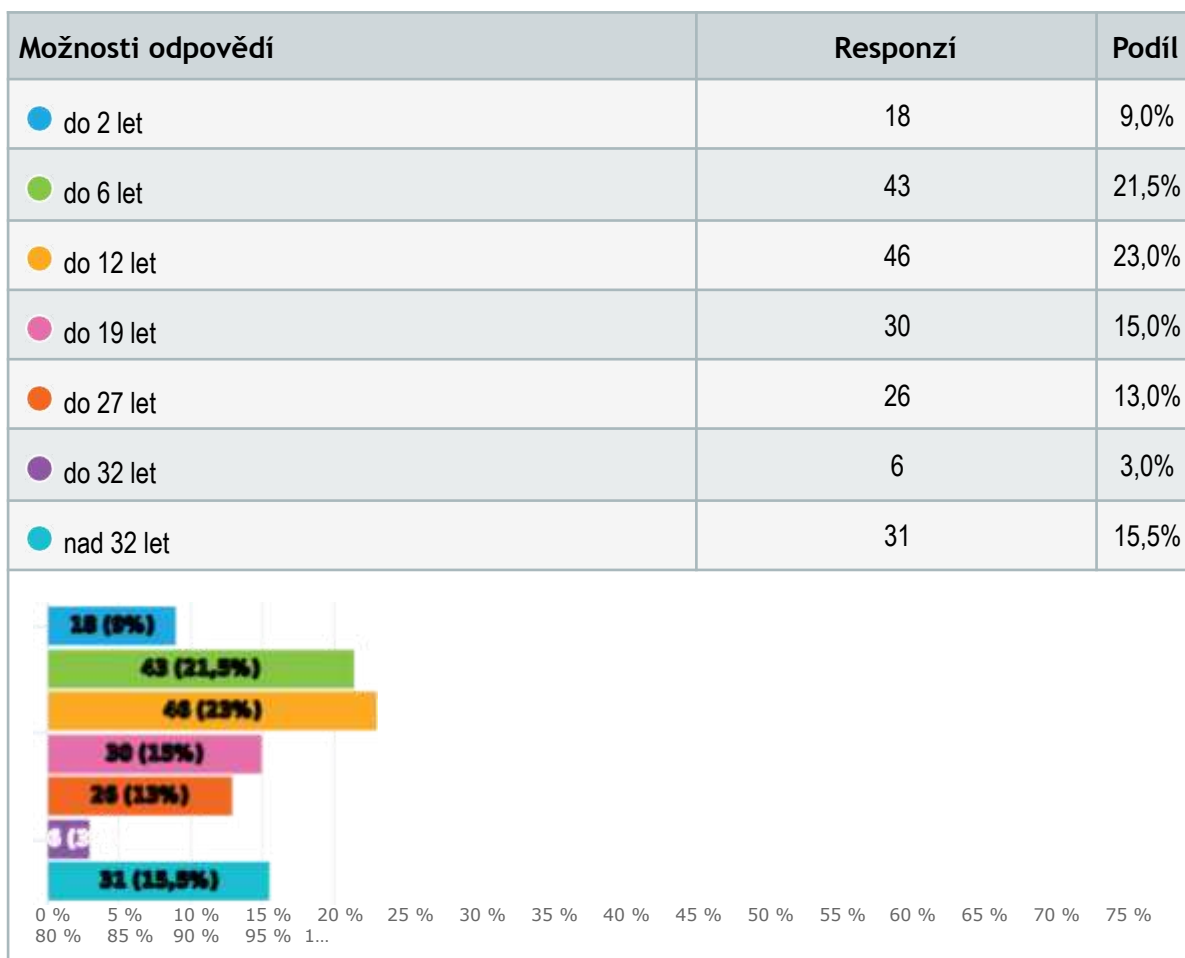
2 Kolik vám je let?

Výběr z možností , zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0 x



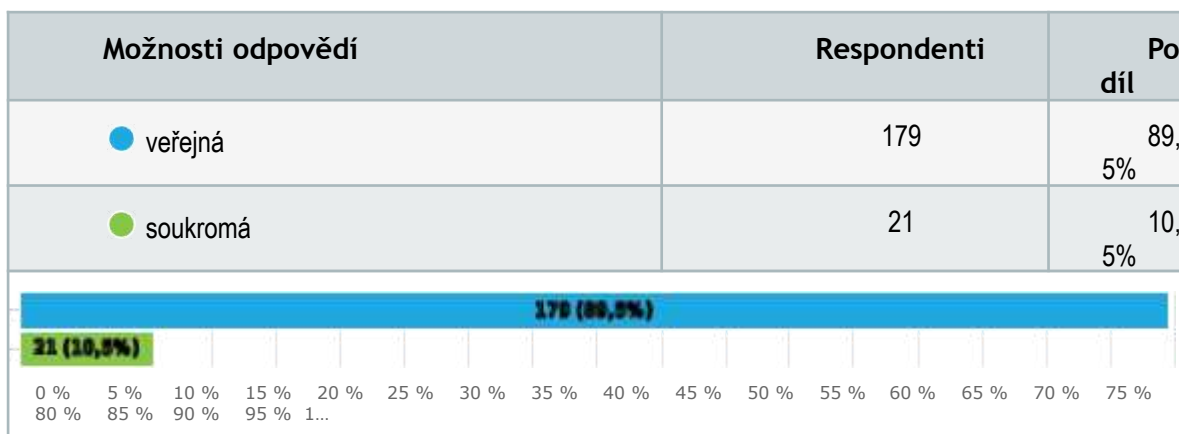
3 Jaká je délka vaší pedagogické praxe?

Výběr z možností , zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0 x



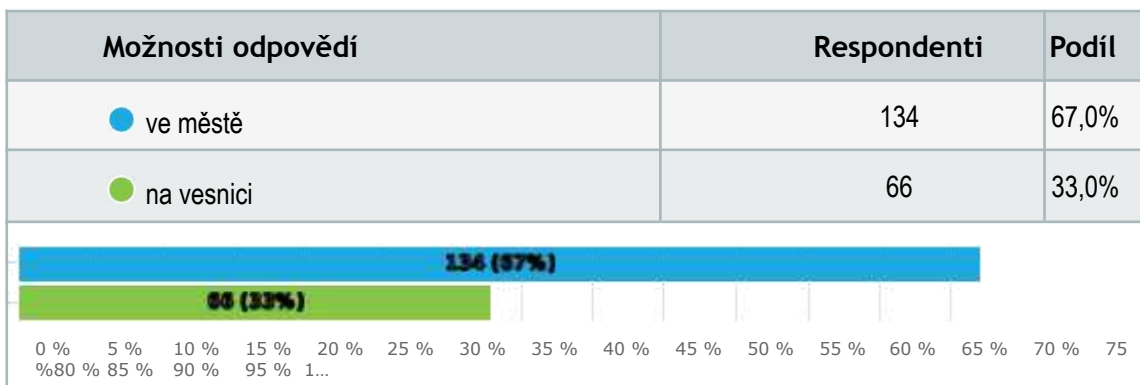
4 V jakém typu mateřské školy působíte? (dle zřizovatele)

Výběr z možností , zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0 x



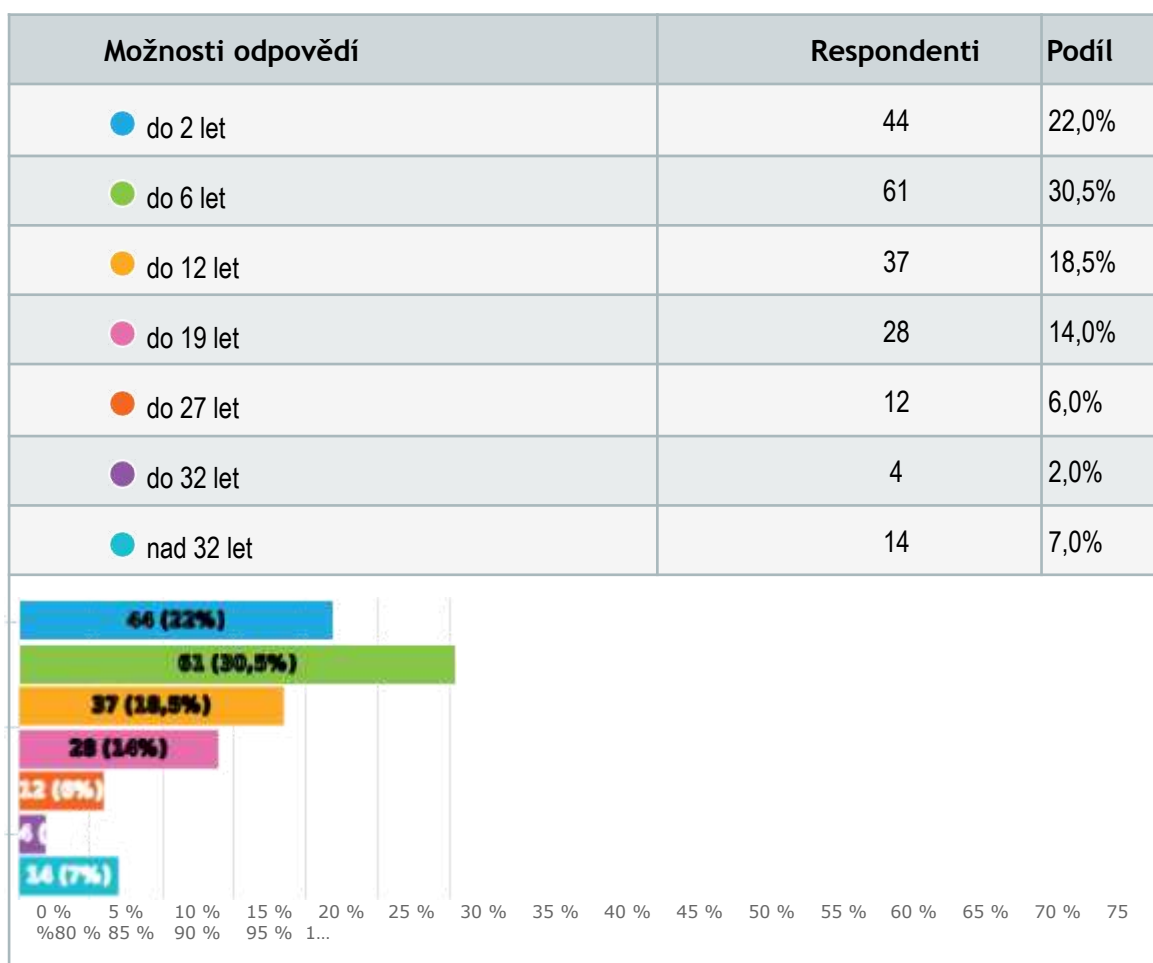
5 Kde nachází mateřská škola, v níž působil?

Výběr z možností, zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0 x



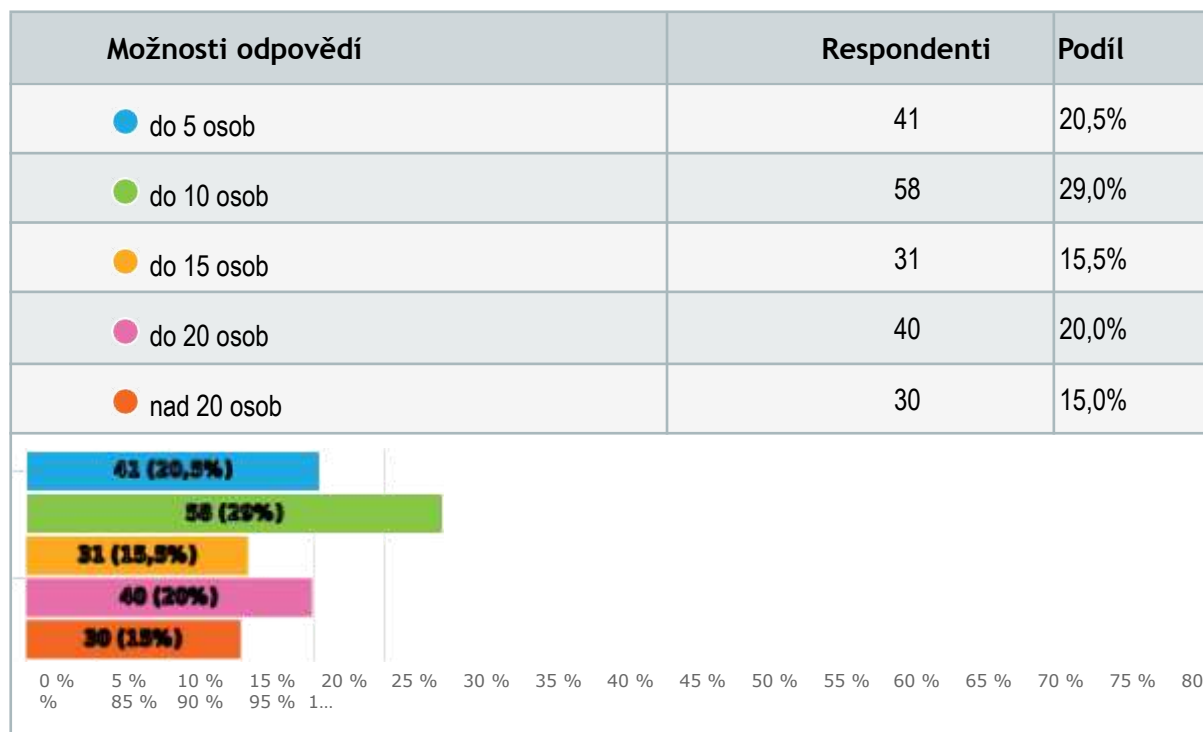
6 Jak dlouho působil v dané mateřské škole?

Výběr z možností, zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0



7 Jaká je velikost pedagogického sboru v mateřské škole, ve které působíte?

Výběr z možností , zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0 x



8 Otázky týkající se klimatu pedagogického sboru

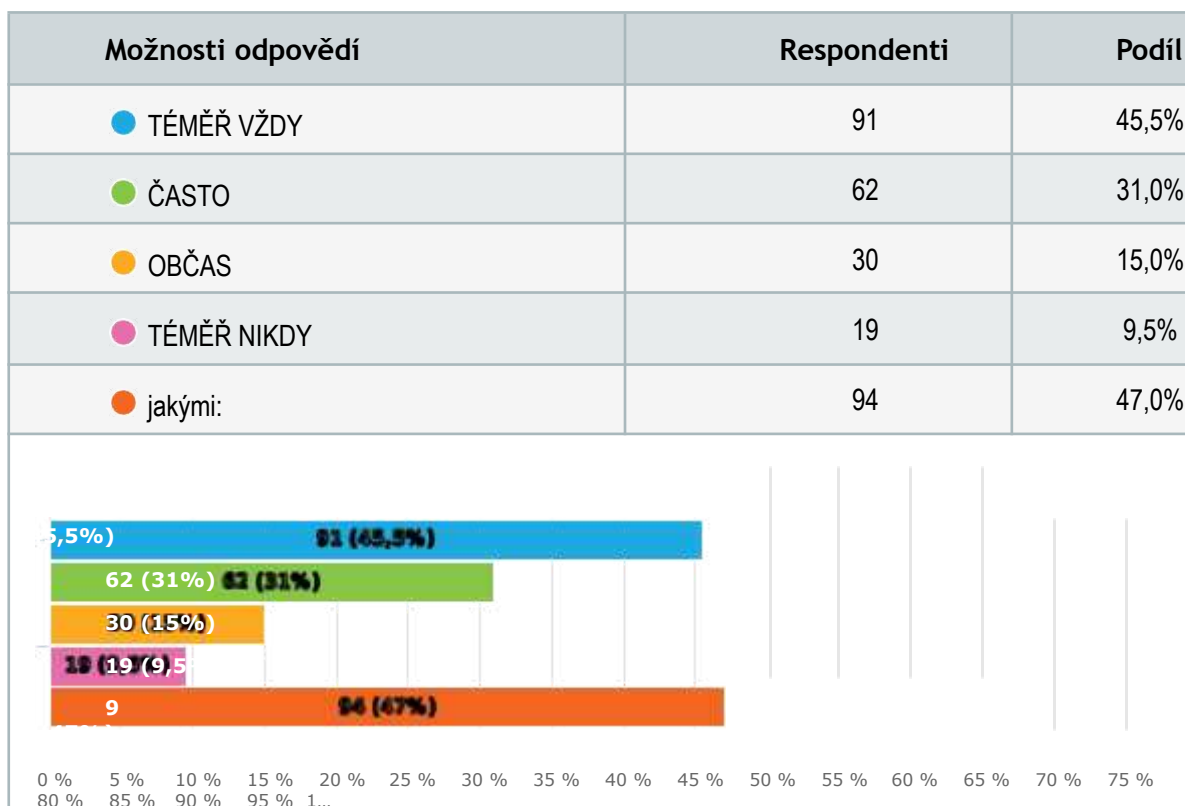
Matice výběru z možností , zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	● TĚMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMĚŘ NIKDY
Všichni pedagogičtí pracovníci v naší MŠ se navzájem respektují.	92 (46,0%)	63 (31,5%)	42 (21,0%)	3 (1,5%)
Pedagogickým pracovníkům je umožněno se dále vzdělávat.	123 (61,5%)	46 (23,0%)	28 (14,0%)	3 (1,5%)
Pedagogičtí pracovníci mohou čerpat volno pro samostudium.	56 (28,0%)	33 (16,5%)	56 (28,0%)	55 (27,5%)
Pedagogičtí pracovníci jsou povzbuzováni k inovacím a kreativitě.	79 (39,5%)	66 (33,0%)	37 (18,5%)	18 (9,0%)
Noví pedagogičtí pracovníci jsou od počátku pozitivně přijímáni a cítí, že od počátku jsou členy společenství.	91 (45,5%)	67 (33,5%)	32 (16,0%)	10 (5,0%)
Celý pedagogický sbor se podílí na tvorbě vzdělávacího programu.	68 (34,0%)	54 (27,0%)	43 (21,5%)	35 (17,5%)
Zpětná vazba od vedení školy pedagogických pracovníků je využíváno ke zlepšení jejich práce.	55 (27,5%)	66 (33,0%)	52 (26,0%)	27 (13,5%)

Odpověď	TĚMĚŘ VŽDY (%)	ČASTO (%)	OBČAS (%)	TĚMĚŘ NIKDY (%)
Všichni pedagogičtí pracovníci v naší MŠ se navzájem respektují.	46%	31,5%	21%	1,5%
Pedagogickým pracovníkům je umožněno se dále vzdělávat.	61,5%	23%	14%	1,5%
Pedagogičtí pracovníci mohou čerpat volno pro samostudium.	28%	16,5%	28%	27,5%
Pedagogičtí pracovníci jsou povzbuzováni k inovacím a kreativitě.	39,5%	33%	18,5%	9%
Noví pedagogičtí pracovníci jsou od počátku pozitivně přijímáni a cítí, že od počátku jsou členy společenství.	45,5%	33,5%	16%	5%
Celý pedagogický sbor se podílí na tvorbě vzdělávacího programu.	34%	27%	21,5%	17,5%
Zpětná vazba od vedení školy pedagogických pracovníků je využíváno ke zlepšení jejich práce.	27,5%	33%	26%	13,5%

9 Škola je vedena podle jasně nastavených pravidel. + uveďte jakými

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0x



10 Podle jakých pravidel je škola vedena?

Textová odpověď, zodpovězeno 168 x, nezodpovězeno 32 x

- Barevné kamínky, švp
- Bohužel není všem měřeno stejně
- Demokraticky, profesionálně, kvalitně
- Direktivně, podle toho, co se zrovna hodí ředitelce
- Dle školního radu, a dále si vše řeší ředitel + zastupce sami.
- Dle ŠVP
- Etický kodex, jasná vize i mise školy, společně budujeme rodinnou školu - všichni zaměstnanci jasně vědí, co to znamená, co je potřeba pro to dělat, jaké výhody z toho plynou...
- Evaluaci vzdělávací nabídky provádět ve dvou- společně, i když se mi lépe píše samotné
- hlavně ŠVP
- Jasná koncepce školy známá všem pracovníkům, porady - pravidelně vyhodnocování činnosti a aktivit, vytváření zdravého klimatu mezi pracovníky, "pokud chce vědět, bez se zeptat, nevytvářejte teorii!"
- Jasně stanovených a pak každá učitelka připravuje TVP
- je pro nás důležitá spolupráce s rodiči
- Jsem v mateřské škole krátce, takže zatím si troufám říct, že podle rozvrhu směn, řádu školy atd.
- Jsme lesní škola, jedeme podle lesní pedagogiky.
- Jsou stanovena vedením
- Každý pedagog by měl znát své kompetence, není to tak vždy
- Kolektivní smlouva sepsána vedením
- Lidských
- Liturgický rok Metoda Franze Ketta Zákaz jógy, halloweena, čarodějky... na Mikuláše nemáme čerty ale jen anděla.
- Máme daný vzdělávací plán, ale vedoucí ho nedodržuje a celkově nepracuje jak by měl.
- Máme právní subjekt více MS, pravidla bohužel direktivně určuje vedení.
- Má ředitelku, každý pracovník své místo, spolupráce, komunikace a respekt osobností vzájemná. Celá škola pracuje v programu začít spolu a v tomto programu se nezdělávají jen

děti, ale respektujeme ho i mezi sebou na pracovišti. Porady Jendou měsíčně, jasné komunikační kanály a předávání informací a delegace povinností.

- Má společnou sdílenou vizi, všichni se respektují, máme stabilní kolektiv
- Nastavení režimu, pravidla ohledně docházky, chování v odděleních apod.
- Naš systém vzdělávání podle M.Montessori má pro nás jasná pravidla podle kterých pracujeme. Není to jen

o pomůckách, ale i o životní fylozofii, spolupráci, výchova k míru je pro nás důležitá.

- Na začátku pracovního procesu jsem podepsala během dvou dnů všechny směrnice ohledně BOZP, plánu požární ochrany, školního řádu, možnosti čerpání fksp aj, nic z toho si již nepamatuji, jedeme intuitivně a dle promích nařízení ředitelky.

Často jsou protikladná, pravidla se individuálně ohýbají dle sympatií.

Uvažuji o ukončení pracovního poměru ke konci školního roku

- Na 1.místě je dítě.
- Nebylo zde příliš pravidel. Žádná konkrétně určená a dodržovaná
- Nelze napsat všechny, ale základem jsou pravidla slušného chování, která vycházejí z hodnot a postojů uznávaných v naší společnosti obecně.
- Nemám pocit, že tu jsou nějaká pravidla, vše se musí jen bezmyšlenkovitě zapisovat do lejtster, aby byla vedoucí krytá
- Napadá mě zodpovědnost, pracovitost, samostatnost, kreativita, odbornost, komunikativnost, přizpůsobivost.
- Nesmíme mít na nic vlastní názor, novoty žádné zavádět nemůžeme - hned je vše sráženo.
- Normální, přirozený chod ms
- Obecná pravidla společenského soužití. Žádná jiná nemáme
- Paní ředitelka si rozhoduje podle aktuální nálady. Jinak máme k PS podepsané i různé směrnice o spolupráci, dalším vzdělávání.....
- Platí kód má vyšší titul ten má přednost
- Podle nálafy
- Podle pravidel, která jsou stará jako školství samo
- Podle pravidel, která vycházejí ze zákonných normativů týkajících se vzdělávání a školského prostředí.

Tyto pravidla zahrnují stanovené osnovy a vzdělávací cíle, které reflektují vzdělávací potřeby žáků. Dále se řídíme školním řádem, který upravuje chování a etiku v rámci školního prostředí. Vedle toho máme interní směrnice a postupy, které usnadňují organizaci výuky, komunikaci s rodiči a spolupráci mezi pedagogy.

- Podle pravidel paní vedoucí
- Podle pravidel ředitelky
- Podle pravidel stanovených ředitelkou
- Podle Rvp pv, švp, nařízení pani ředitelky
- Podle ředitelky
- Podle toho, jaká pravidla zrocna vyhovují ředitelce a zástupkyni.
- Podle toho jakým školením či jakými radami je naše vedení momentálně vybaveno
- Pohoda - ds domácího typu
- Pozitivní motivace, otevřený přístup
- Pravidla právní
- Pravidla se mění,co bylo včera dnes třeba již neplatí
- Pravidlo otevřené komunikace. Jiné mě nenapadá. Bohužel v této oblasti to pokulhává i na straně ředitelky. Nemáme zvolený jednotný systém -třeba by pomohla nástěnka nebo apka-komunikace. Je nás na dvou třídách pět,dvě ví novou informaci,k dalším se to nedostane.
- Přijímající a otevřený přístup ředitelky i kolegů. Chyba není problem, ale je to cesta otevirajici komunikaci. Vnímáme jako důležité sdílení pedagogický a vzdělávacích zkušenosti pro rozvoj učitele.
- Respekt a toperance
- Respekt k práci druhých, dobré vztahy k rodičům, individuální přístup k dětem, pohoda a klid při všech činnostech
- Respekt pedagogů mezi sebou, jasná odborná hierarchie, poslouchá se zkušenější pedagog, hlavní slovo má hlavní učitelka.
- Respekt, přímé jednání, podpora
- Respekt, úcta, vážím si práce druhého, žádný názor není špatný.
- Respektujeme se
- Respektující přístup k dětem i dospělým, individuální přístup, otevřenost MŠ vůči rodičům i zájemcům o naši MŠ, spolupráce mezi členy pedagogického sboru včetně AP.

- Rozdělení,co která učitelka dělá, zařizuje, vede,..
- RVP PV
- RVPPV
- RVP,školní řád, třídní vzdělavaci plány,
- Řády a směrnice
- Ředitelka má vždy pravdu
- Řídíme se hlavně podle základních sociálních hodnot
- Směrnice
- Směrnice, pracovní řád, školní řád, atd..
- Smern3
- Snažíme se vždy vše řešit demokraticky,přímo,ale slušně,fungujeme jako tým,nikdo si nehrabe na vlastním pisečku,jsme jednotní,stojíme za sebou,ale dokážeme přiznat chybu, to vše díky dobrému vedení
- Sounáležitosti
- Spíše jede setrvačností po bývalé ředitelce
- Spíše má každý volnou ruku, p. ředitelka má v nás plnou důvěru.
- Spokojená učitelka -> spokojené dítě -> spokojený rodič
- Společná vize, eticky kodex
- Spolehlivost, vstřícnost, ochota, spolupráce, respekt, empatie.
- Spolupráce
- Spolupráce, respekt, důvěra, pečlivost.
- Spolupráce s rodiči na vysoké úrovni, sebehodnoceni, akce s rodiči,mezi sebou komunikujeme,na všem se domlouváme, při nemoci si vycházíme vstříc,prostě na pohodu
- Spolupráce u nás funguje jen mezi některými, někteří jsou oblíbenci a někteří si to musí vyzrat jak říká paní ředitelka. Dříve zde škola funguje govala ba základě Spolupráce a komunikace, vše se řešilo v klidu, neexistuje u nás řešení problémů individuálně, paní ředitelka vše vykeca po škole
- Spolupráce, vzájemná domluva, respekt.
- Škola je vedena podle pravidel, která jsou stanovena zejména legislativou týkající se vzdělávání. Kromě toho jsou tu školní řád a osnovy, které nastavují rámec pro výuku. Bohužel, v aktuálním klimatu pedagogického sboru se výrazněji neuplatňuje kolektivní

diskuse o pravidlech a postupech ve škole.

- Škola plná pohody vedená k toleranci a samostatnosti
- školním řádem, pracovním smlouvou
- školní rad, náplně práce, rozpisu pracovní doby
- Školní řád, ředitelka
- Školní řád, směrnice, dobody
- Šlo o Montessori systém
- Špatných
- ŠŘ
- ŠvP
- ŠVP
- ŠVP, vnitřní řády a směrnice, roční plán
- Taková pravidla, která nastaví naše organizace. Máme ředitelství a 17školok.

17vedoucívih, pravidla stanovuje ředitelka a zřizovatel- statutární město Jihlava

● Teď si se svou kolegyní jedeme podle sebe, jak nám to vyhovuje, protože aktuálně nemá ředitelka pravidla stanovená

- Trochu chaos v kompetencích.
- Úkoly vedení
- Upřímnost, vzájemná pomoc, podpora, sdílené hospitace, podpora nápaditosti, jeden za všechny, všichni za jednoho
- Vzájemně se respektujeme. Tvoříme kolektiv i se zaměstnanci ŠJ a uklidu.
- V Naší MŠ jsou jasně daná pravidla ohledně docházky do práce, ale jinak je vše hodně volné. Máme volnost i v pedagogické práci, nemusíme se řídit nějakým direktivním názorem, které metody můžeme uplatňovat a které ne. Takových je velmi málo, např. vedení si nepřeje, abychom s dětmi cvičili jógu, protože jsme církevní MŠ. Někdy bych ocenila trochu jasnější informace, třeba co je pro vedení opravdu důležité.
- Vstřícná komunikace a respekt, nadhled a humor, láska k dětem, kreativita, fungující tým.
- Vstřícnost, otevřenost, spolupráce
- Vstřícný přístup
- Všichni pedagogové mají stejné možnosti pro čerpání studijního volna, dalšího vzdělávání,.. Vedení dokáže vyjít vstříc v osobních věcech pokud vidí,

že pedagog dokáže pro MŠ věnovat svůj čas

- Vzájemná spolupráce, dobrý přístup ke všem zaměstnancům, vzájemná podpora, respekt, mentoring,

možnost dalšího vzdělávání učitelů

- Vzdělávací program

- Vždy se vše musí řešit přes vedení MŠ. Pokud není přítomno, vždy je někdo v zastoupení.

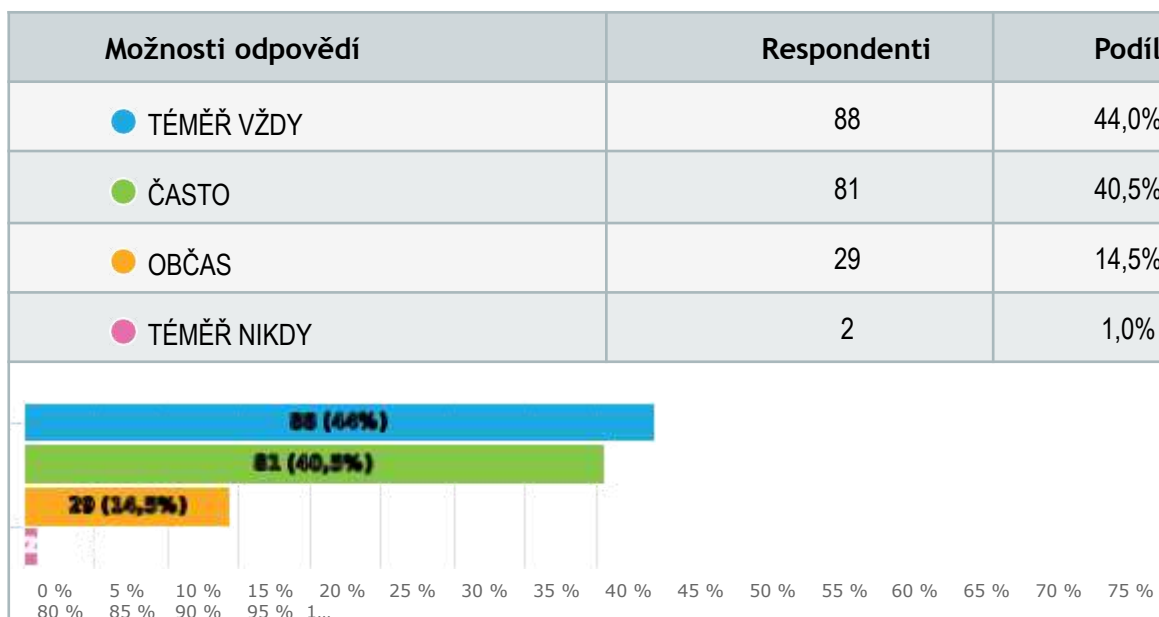
Jsou jasně stanovené časy pro příchod pedagogů a děti do MŠ. Pedagogové musí mít předem připravený roční vzdělávací plan, poté podle tohoto plánu tvoří týdenní plány.

Na konci týdne se vždy tvoří hodnocení týdne. Také je nutné psát každý den záznamy o vzdělávacích činnostech. Pedagogové musí chodit každé pololetí na školení a musí absolvovat BOZP. Jsou pravidelné schůzky pedagogů, ale i rodičů s pedagogy.

- Začít spolu. Pomáhat mladším, povzbuzovat slabší

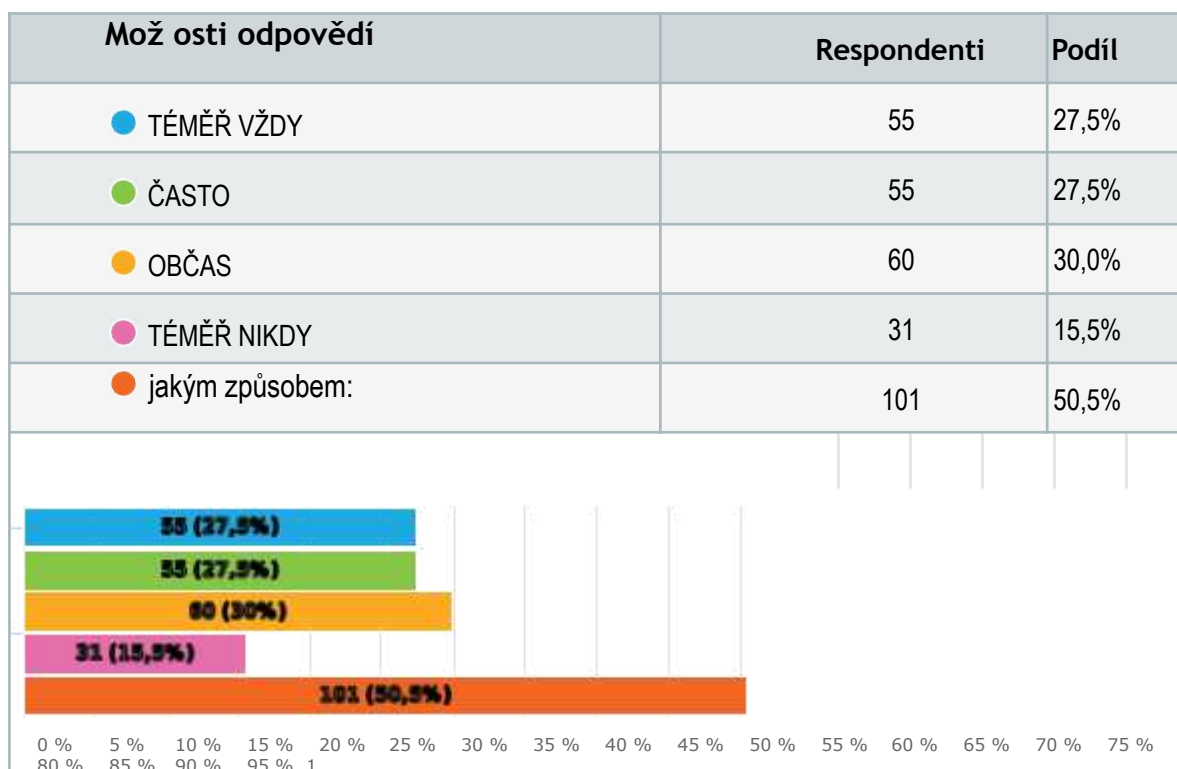
11 Všichni pedagogičtí pracovníci dodržují daná pravidla.

Výběr z možností , zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0 x



12 Pedagogičtí pracovníci provádějí pravidelnou sebereflexi. + Uveďte, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0x



13 Jakým způsobem provádí pedagogičtí pracovníci pravidelnou sebereflexi?

Textová odpověď, zodpovězeno 168 x, nezodpovězeno 32 x

- Ankety, evaluace, hodnocení na konci školního roku
- Autoevaluací, dotazníkem, ale i v rámci týdenní evaluace (co se povedlo, co zlepšit, kde snížit nároky na děti)...nebo při pololetní a závěrečném hodnocení školního roku na dané třídě MŠ
- Autoevaluacním dotazníkem, který je následně rozebrán s vedením školy
- Bohužel ve svém krátkém působení v této škole jsem nezaznamenala systematický přístup k individuálnímu profesnímu rozvoji. Avšak, snažím se uplatňovat sebereflexi na individuální úrovni. Pravidelně zvažuji své výukové metody a snažím se nalézt způsoby, jak svou pedagogickou praxi zdokonalovat.
- Debatou s kolegyní
- Denní konzultace nad polední kavou, vzájemně hospitace, sdílení podařeného, učíme ve

dvou,

- Denní sebereflexe v třídní knize, větší hodnocení jednotlivých tematických celků, celkové hodnocení.

- Dotazník

- Dotazníkem

- dotazníkem pro odměňování

- Dotazníkem. Zhodnocením(-písemně do týdenního hodnocení) týdne, a samotnou reflexi během činností,

kteří s dětmi provedu. Týdenní hodnocení mi hodně pomůže při plánování dalších činností.

- Dotazníkem 3x do roka

- Dotazník evaluace

- Dotazníky pro rodiče

- Evaluace

- Evaluace, autoevaluace, záznamové archy

- Evaluaci

- Formou vzájemného sdílení

- Formulář

- Hodnocení, autoevaluace, rozhovory mezi sebou a zpětná vazba

- Hodnocení jednou za měsíc

- Hodnocení, konzultace

- Hodnocením jednotlivých tematických částí.

- Hodnocením práce, kterou vykonávají - pedagogická činnost, - další vzdělávání

- Hodnocením své práce, konzultaci s kolegy a vedením

- Hodnocení TVP

- Hodnocení, zpětná vazba, hospitace a vzájemné hospitace.

- Hodnocení 2x ročně

- Hospitace od kolegů, ředitelky školy

- Hospitace, reference rodičů, vyhodnocování práce na základě reakce dětí

- Jde spíše o vzájemnou komunikaci mezi pedagogickými pracovníky, konzultace po swot-analýze školy a vlastní uvědomění si, co chci zlepšit, čeho chci dosáhnout - mé cíle a vize do budoucna.

- Jednou za rok vypíšeme dotazník.
- Jen na základě dotazníku, který není dále požadován
- Každý týden do dotazníku ohledně splnění týdenního plánu, ne svého rozvoje
- Každý pedagog pravidelně samostatně zhodnocuje svou vlastní práci. Může se zaměřovat na úspěchy, výzvy a cíle, které si stanovil. Využívá přitom zpětnou vazbu od žáků, rodičů nebo kolegů. Pedagogičtí pracovníci mohou pravidelně spolupracovat na kolektivním vyhodnocení výuky a školního prostředí. Diskuse o společných zkušenostech může poskytnout nové perspektivy a otevřít prostor pro sdílení osvědčených postupů.
- Mám pocit, že sebereflexe v této škole nefunguje. Ani formou porad, ani formou hospitací nebo debatou se třídní spoluucitelkou
- Max.pohovor s kolegyní na třídě, rozbor hospitace, popř. hodnocení v rámci praxe studentek
- Mezi sebou,názor kolegyně,písemně dotazníkem
- myslím, že jsme nikdy nic takového nedělaly
- Naposledy před 6 lety, bodová škála 1-5, většina učitelek v té době uvedla v odpovědích 2,3
- Nejsem si vědoma, že by byla sebereflexe formálně prováděna.
- (3x) Neprovádí
- (2x) Neprovádí
- Neprovádíme sebereflexi. Opět je na nás, zdali se nad něčím pozastavíme nebi zamyslíme. Pokud by nastal problém, řešil by se v danou chvíli.
- O tom se u nas nemluvi
- Pedagogické poeady, evaluace týdenních plánů
- Písemná autoevaluace
- Pisemne
- Písemně
- Písemně do dotazníku
- písemně, vzájemnou komunikací
- Písemně - 1x týdně, denně vzájemnou komunikací s kolegyní ve třídě.
- Písemně 2x do roka v rámci tabulky od vedení
- Píšeme evaluaci, kde vždy zhodnotíme každé téma a napíšeme klady , zápory a co se děti naučily

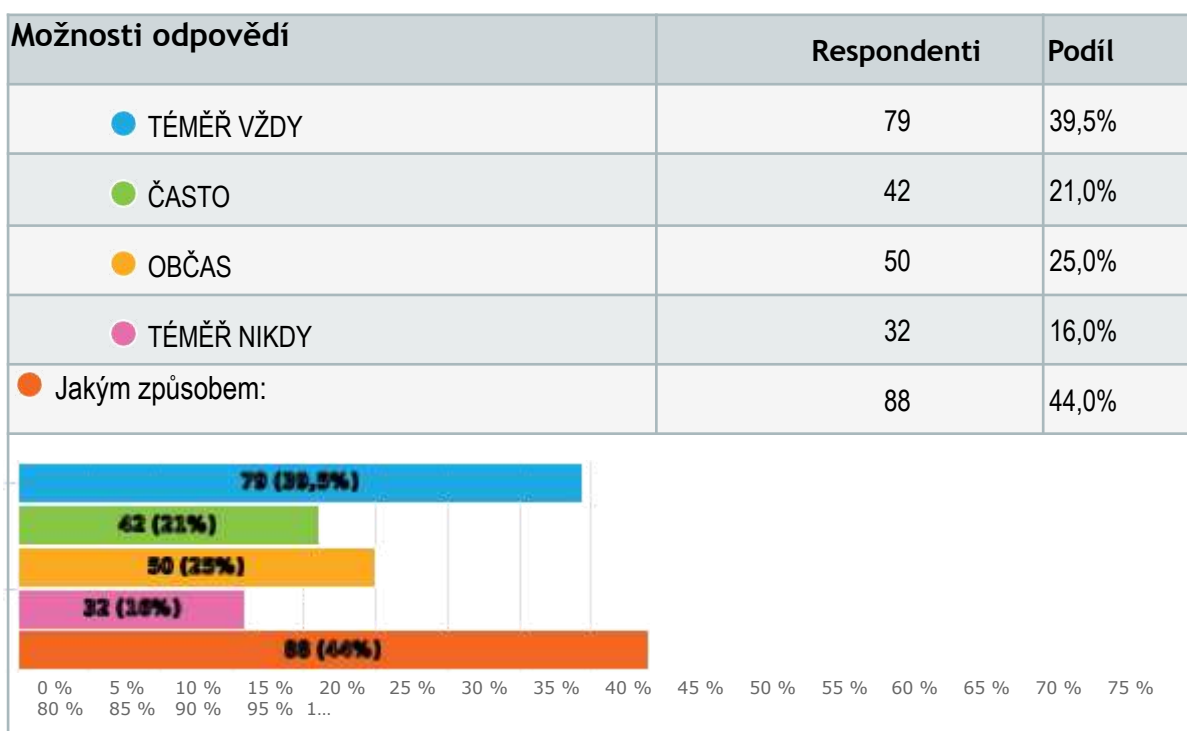
- Píšeme si do TVP hodnocení celého bloku, dále hospitalizace ředitelky v programu, následný pohovor.
- Plán profesního rozvoje
- pohovor+dotazník
- rozhovory, hospitace
- Sebehodnocení , písemně,doplnění formuláře
- Sebehodnocení, porady
- Sebehodnoticí dotazník
- Sebereflexe žádná
- Slovně
- Slovně s kolegyní.
- Slovní rozbor
- Stejná odpověď
- Supervize podle potřeby
- Swot
- Swot analýza
- Swot analýza a dále ústní pohovor s ředitelkou MS
- Pohovory
- Po každém tématu malou, po každém bloku 4x a 2x ročně větší svého posunu celkově
- Poradna, ohodnocení se na čtvrtletní odměny, přínosem pro MŠ
- Portfolio
- Pouze na konci školního roku vyhodnotí svoje cíle nastavené v Plánu pg. Rozvoje.
- Povinným vypisováním formulářů zavedenými vedením.
- Při poradě , co se nám podařilo, co nikoli a proč
- Rozhovor
- To záleží na konkrétním jedinci. Někdo častěji a do hloubky, někdo méně...
- To zde vůbec nefunguje.
- Týdenním hodnocením Hodnocení integrovaných bloků
- týdenní plánování a sebereflexe, ročně v dotazníku ke svým potřebám -
nikde neodevzdávají
- U nás toto neexistuje.

- Ústně průběžně s kolegyní a ředitelkou, 2x ročně písemně.
- Vedoucí učitelka provádí kontroly- řeší hlavně administrativu- abychom dobře zapisovali do nové elektron. třídnice, psali dobře přípravy - v souladu s RVP PV , abychom psali týdenní sebereflekce, hodnocení, indiv. úkoly dětí, zpětnou vazbu, dopisovali do profesních portfolií akce na seminářích, opět hodnotili, fotili, zakládali. Vedoucí kontroluje, abychom, abychom zapisovali pozorování dětí (dříve diagnostiky) Papírů je mnoho ...
- Vedou si pedagogický deník na třídě, vyplňují dotazníky, používají videozáznamy pro rozbor situací
- ve společném rozhovoru na poradě
- V pololetí sami sobě. Na konci sk.roku vedoucí V rámci dílčích schůzek a při supervizích
- V rámci mentoringu a schůze s kolegy V rámci ped. Porad
- Vy dotazník
- Vyplnění dotazníku
- Vyplnění dotazníku
- Vyplněním dotazníku
- Vyplněním dotazníku od vedení
- Vyplněním předtíštěného dotazníku za každé pololetí
- Vyplňuje dotazníky
- Vytváříme čtvrtletní evaluaci, společně hodnotíme na poradách, co se nám povedlo, co ne
- Vzájemná komunikace, sdělování +-
- Zapisují vlastní postřehy vůči dětem i sobě samým po určitém období- co lze udělat lépe, co děti zaujalo, co se osvědčilo...
- zápisy v třídních plánech, rozhovory s kolegyněmi, s vedením
- Zhodnocení dosazených týdenních cílů
- Zhodnocením
- Zhodnocení své práce, po pracovní době, co se povedlo, co je třeba zlepšit. Zhodnocení své práce skrze rozhovor s ředitelkou školy, kolegyní na třídě
- Žádným
- 1x měsíčně
- 1x ročně formou dotazníku
- 1x za půl roku písemně

- 2x do roka při sebereflexi a každý týden při formativním hodnocení
- 2x ročně - v pololetí formou dotazníku (hodnotí se známkami jako ve škole), na konci roku vlastními slovy

14 Ředitel se stará o své zaměstnance. + Uveďte, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0x



15 Jakým způsobem se váš ředitel stará o své zaměstnance?

Textová odpověď, zodpovězeno 168 x, nezodpovězeno 32 x

- Aktivity z FKSP: kávovar, večere, teambuldingy, vánoční večírky
- Bohužel nijak
- Dava k dispozici semináře, webinare, k tomu patřičné studijní volno, respektuje nemoc zaměstnance- nabídne den dovolené ap. , vyslechne potíže zaměstnance a je ochotný spolupráce.
- Dbá na pohodu- zaměstnancům pořídila paní ředitelka kávovar, lednici, svoje nádobí, mohu jít za ředitelkou prakticky s jakým koliv problémem
- Dobře
- Dokáže naslouchat, je citlivá, dokáže pomoci při problému
- Dotazníky, rozhovory, formální neformální setkávání, předávání formaci - nástěnky, emaily
- Dotazy, konzultace
- DVPP, rozhovor, stojí za nimi při potížích se zákonným zástupcem, káva, večírky
- Funguje domluva, pokud si potřebuje někdo něco soukromého zařídit, vyjde mu vstříc. Jedna kolegyně studuje Mgr a nevybírá si volno
- Individuální rozhovory, plán akcí pro zaměstnance...
- Jde mu o dobré vztahy, pořádají se různé akce, naslouchá potřebám zaměstnanců
- Jednou za rok přijde k vedoucí učitelce na kontrolu administrativy. Ke konci šk. roku- nám chodí z ředitelství dotazník o spokojenosti v naší mš
- Je empatický, snaží se najít optimální řešení.
- Je vždy nápomocen vyřešit ke spokojenosti zaměstnanců aktuální problém.
- Již uvedeno
- Jsme za práci navíc finančně ohodnocováni. Není problém se na čemkoliv dohodnout. Že strany vedení je vůči zaměstnancům velká empatie, pochopení a podpora
- Když vidí, že zaměstnanec není ve své kůži, ptá se co ho trápí, v případě potřeby jej pošle dřív domů, někdy spojí třídy a přečte dětem pohádku a obě učitelky pustí po obědě domů mimo rozpis služeb. Pořádá vánoční večírky, grilovačky..
- Komunikace každodenní
- Konzultacemi

- Konzultuje, motivuje, hledá informace a podněty pro možnosti zkvalitnění práce, dává zpětnou vazbu, umožňuje rozvoj profesních kompetencí, zlepšuje materiální podmínky, vybízí ke vzájemnému sdílení, návštěvám a hospitacím, pořádá neformální setkávání, přiděluje benefity, motivuje ke společnému plánování rozvoje školy, dává mimořádné odměny, zajímá se o názory podřízených, jejich starosti i radosti aj.
- Kromě pedagogické podpory i jako člověk, který vyslechne a pomůže při řešení osobních situací, stará se o to, aby nebyl někdo v kolektivu opomíjen
- Máme od září novou paní ředitelku, takže ještě nechci hodnotit. Přebrala-okoukala některé postoje po bývalé ředitelce. Já bych si starání představovala více do hloubky, než jen starost co říkám na novou kolegyni. Uvítala bych větší svobodu ve výběru školení, na které mám jít.
- má na ně vždy čas, podporuje je v sebevzdělávání, postaví se za své zaměstnance při problému
- Masáže, joga, DVPP
- Materiální podpora výuky, kurzy
- Moc ne. Na naše názory nikdo nedá, většina věcí je nám nařízena. Vedení vidíme tak 1x za dva roky při kontrole dokumentů a chodu konkrétní MS.
- Moc se nestara
- Moc se nestará spíš nás buzeruje za věci, které dělá i ona sama
- Moc se nestará
- Motivace
- Motivace odměnou, pomoc
- Možnost DVPP, odměny
- Možnost nákupu pomůcek, knih..
- Můžeme se vzdělávat, realizovat. Výhody FKSP, společné akce
- mzdy, dovolená, volno, když potřebují, zajišťují materiál k výuce, BOZP, zdravotnický kurz, nabízí do vzdělávání - kurzy
- Nabízí DVPP, radí se zdroji, používá konstruktivní kritiku, odměny
- nabízí nám využívání příspěvků z FKPS. Dále je to složitější, jelikož jsme mš sloučená ze základní školou
- Nabízí školení, odměňuje, podporuje vzájemné sdílení mezi školami
- Naloží jim co unesou

- Naslechy, hospitace, dotazy, rozborem připomínek a nápadů...nasloucha
- Nějak zvlášť ne
- Nejrady o nich neslyšet, problémy neřešit. Nebo naopak raději zavřít jednu třídu, když se chtějí zbavit učitelky, jelikož nemají na vyplacení odstupného
- Někdy čerpá příspěvky z FKPS - například nový kávovar
- Nemám pocit, že by se o nás ředitelka nějakým způsobem starala. Spíše je tu vše problém - dovolené, lékaři
- Nemám zkušenosti
- Neřeší vztahy na pracovišti, není ochotný povolit čerpání dovolené mimo velké prázdniny i když je schopný zajistit provoz, nepodporuje přátelskou atmosféru na pavilonech či ve třídách, vždy když zjistí že někdo dělá něco více než ředitelka je zle a další školní rok nás rozdělí
- Nestará
- Nestará
- Nestará. Dělá a umožňuje nám pouze to,co vyplývá z Pracovní smlouvy nebo zákoníku práce. Navíc žádné benefity nemáme
- Nestará je skoro v důchodu, tak to chce jen doklepat.
- Nestará se
- ... Nez pedagogického leadershipu.
- (2x) Nijak
- Nijak. Rozdává odměny 2x ročně na základě podkladu od vedoucí učitelky
- Nijak, věnuje se ZŠ
- Občas se zeptá jak se nam daří, co potřebujeme
- Odměny, FKSP, nabízí vzdělávací semináře, webináře
- Odměny, pochvala nejen finanční, respekt, diskuze, možnost kdykoliv přijít. Důvěra.
- Odměny za měsíc září, za prosinec, pak před letem
- Organizuje posezení před Vánoce
- Osobním soukromým pohovorem s jednotlivými pracovníky, ale i při kolektivních poradách, zajímá se, co se jim líbí, co by bylo třeba ve školce zlepšit.
- Plní své povinnosti, ale vzhledem k tomu, že jsme odloučené pracoviště (spojeno se ZŠ), více vše řeší "vedoucí učitelka" a tam je vše na velmi dobré úrovni.

- Podpora rivality mezi pracovišti
- Podpora v jakémkoli projektu, jakýkoli materiál, výběr školení, důvěra v mou samostatnou práci, pomoc nejenom pedagogická, ale i osobní...
- porady, společné plánování i reflexe, společné akce
- Posezení a teambuilding pro zaměstnance
- Posílá nabídku různých seminářů/webinářů. Poradí, když si nevíme rady. Vše po nás předělává k obrazu svému.
- Pouze posílá formuláře, papíry k prostudování, pozve na Den učitelů, je zároveň na ZŠ a pokud u nás není nějaký problém, tak ho nevidíme
- Pozitivní motivace, lidskost.
- Pozitivní motivace, podpora studia, finance
- Projedná povinnosti i potřeby zaměstnanců, umí ocenit, povzbudit, pochválit. Výborná spolupráce společného zařízení ZŠ a MŠ.
- Předpokládám že se stará pouze o sebe
- Příjemná a klidná pracovní atmosféra, Empatie k problémům zaměstnanců.
- Příkazy
- Respekt, podpora, odměny
- Respektuje učitele Poskytuje studijní volno, podporuje je v dalším vzdělávání, spolupracuje se svými zaměstnanci
- Rozhovory, odměny, společné porady a neformální setkání
- Rozhovory, pohovory, vycházení vstříc
- Rozhovory, příspěvky z fks
- Rozhovory, vytvoření osobního plánu rozvoje, supervize
- Ředitelka MŠ je velice laskavý člověk. Dbá o potřeby svých podřízených. Všimá si, když je toho na učitelku hodně, ráda pomůže, občas za někoho vezme konečnou. Nikoho nepřetěžuje. Věnuje se dětem, je vidět, že i ve své pozici k nim má stále vztah a neobtěžuje ji např. pomoci s oblékáním v šatnách nebo čas od času vzít děti ven. Hodně jí záleží na tom, aby byly pedagogické pracovnice spokojené.
- Ředitel nás podporuje tím, že si věnuje čas k pravidelným individuálním konzultacím. Během těchto setkání nám poskytuje možnost sdílet naše profesní cíle, potřeby a přání. Tím vytváří otevřený prostor pro vzájemnou komunikaci a podporu. Dále nám umožňuje

účastnit se různých odborných školení, což nám pomáhá nejen rozvíjet se v našem oboru, ale také posiluje naši motivaci a zapojení do vzdělávacího procesu. Celkově se stará o náš profesní a osobní rozvoj,

- Sice se za ně postaví před rodiči, ale jinak se nechá oslnit tituly
- Slovně i materiálně.
- Snažím se zaměstnancům vyjít vstříc, když potřebují volno, v rámci možností se je snažím dostatečně

finančně ohodnotit a velmi často pozitivně hodnotím jejich práci.

- Sodexo stravenky z fksp
- Společně posezení každý měsíc, výjezdy za zážitky, sebe rozvojové semináře, cvičení...
- Společné posezení v restauraci, nákup obuvy, vánoční dárkové balíčky....
- Stará se jen o své "vyvolené". O ostatní se moc nezajímá.
- Stará se jen o ty "své"
- stará se především o zš, naštěstí máme zástupce ředitele - a ten se o nás stará plně
- Šikana ze strany vedení
- Školení, nákupy, novinky ve vzdělávání, pomoc při potížích
- Teambuilding mimo pracoviště, bonusy, podpora
- Teambuilding Vánoční posezení Posezení v květnu - narozeniny ředitelky (slavíme všichni spolu) Jarmar s posezením Pedagogické rady - ukončené přátelským posezením kdo chce, u vinecka, dobrého jídla :)

Posila nás na různé kurzy, každoroční kurz Kettovky na konci léta pro všechny.

- Teambuilding 1x ročně, pomůcky ci chceme, programy co chceme, odměny, den učitelů,
- Teambuldingy a srazy si pořádáme sami, nemáme žádné výkody jako některé mé kamarádky z jiných škol

- Určuje odměny, chodí na hospitace, chyby ale zaměstnancům nereflektuje
- Uvádím odpovědi na předchozí vedení, které skončilo 12/23. Starost spočívala v tom, že jsme dostali (učitelky i provozní zaměstnanci) sodexo poukázky.
- V aktuálním prostředí, které charakterizuje nízká spolupráce mezi kolegy, se zatím nepodařilo zaznamenat výraznou péči ze strany ředitelky o své zaměstnance. Individuální konzultace jsou spíše minimální a odborný rozvoj není v dostatečné míře podporován. Vzhledem k těmto podmínkám je nyní složité vyzdvihnout konkrétní příklady starostlivosti

ředitelky o učitelský tým.

- Ve všech oblastech, téměř vždy na 100 procent
- Více času věnuje ZŠ do MŠ se dostane minimálně.
- Máme funkční a lidskou ředitelku, pokud je problém, snaží se ho s námi řešit společně.
- Všechny kontroluje, ale je otevřený k diskuzím a umí motivovat.
- Vychází nám vstříc
- Vychází vstříc, pomáhá s dokumentací, nabízí školení, je příkladem
- Vychází vstříc. Po předchozí zkušenosti v jiné MŠ, jsem velmi ráda za toto jednání.
- Vyslechne, rozebere, poradí.
- Zájem o druhého
- Zájem o jejich práci, zaměření, zájmy. Osobní ohodnocení. Ocenění pozitivního přístupu i slovně,
zajišťování potřebných pomůcek a materiálů pro práci, schovívavost a ohleduplnost
- Zajímá se
- Zajímá se o jejich třídu, potřeby pracovní i individuální, zastává se pracovníka v případě potřeby
- Zajištěním metodických pomůcek
- Záleží mu na jejich podmínkách ,jak se cítí pedagogové a jaké jsou jejich potřeby
- Zaplatila wellness - ona sama nejela
- Zastupuje v případě potřeby.
- zeptá se nám jak se nám daří
- Žádným
- zeptá se nám jak se nám daří
- Žádný

16 Náš ředitel...

Matice výběru z možností , zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0 x

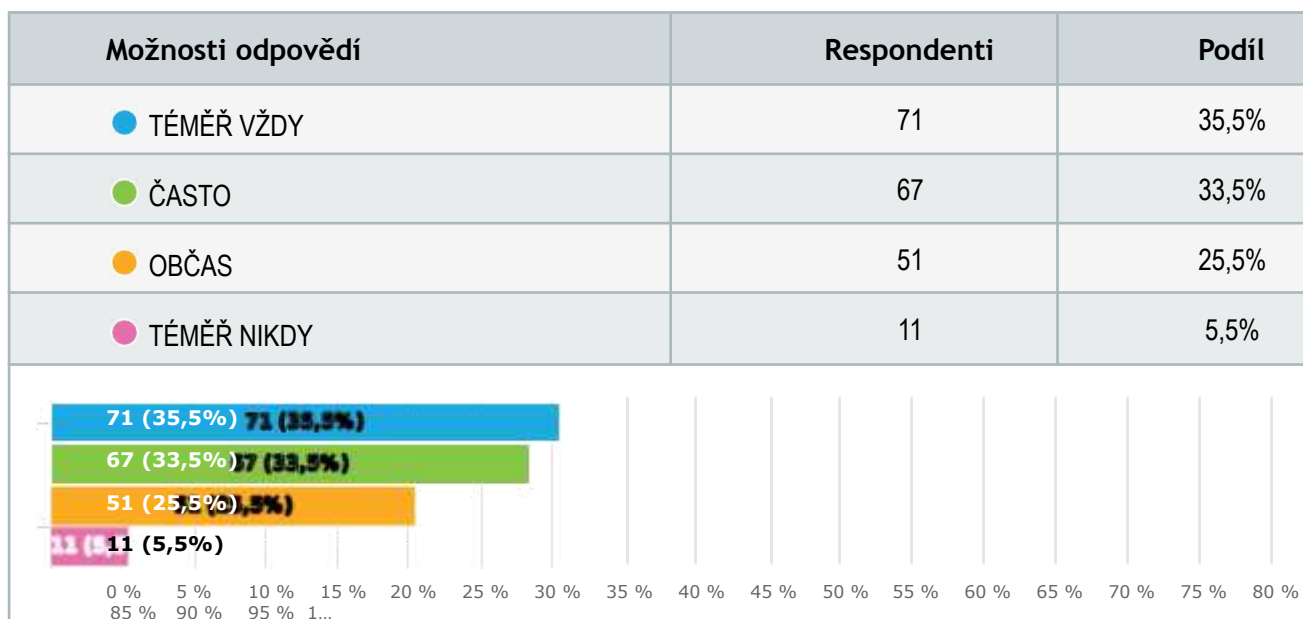
Odpověď	● TĚMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMĚŘ NIKDY
Ředitel je dobrým obhájcem zájmů pedagogického sboru.	84 (42,0%)	44 (22,0%)	43 (21,5%)	29 (14,5%)
Ředitel s pedagogy mluví upřímně a otevřeně.	88 (44,0%)	39 (19,5%)	44 (22,0%)	29 (14,5%)
Ředitel veřejně chválí pedagogy za mimořádné úspěchy.	70 (35,0%)	37 (18,5%)	60 (30,0%)	33 (16,5%)
Ředitel je otevřen využívání inovativních metod ve výchovně vzdělávacím procesu.	84 (42,0%)	54 (27,0%)	43 (21,5%)	19 (9,5%)
Vedení mateřské školy podporuje pedagogické pracovníky.	96 (48,0%)	37 (18,5%)	49 (24,5%)	18 (9,0%)
Komunikace mezi vedením školy a pedagogickým sborem je bezproblémová.	66 (33,0%)	61 (30,5%)	51 (25,5%)	22 (11,0%)

Odpověď	TĚMĚŘ VŽDY	ČASTO	OBČAS	TĚMĚŘ NIKDY
Ředitel je dobrým obhájcem zájmů pedagogického sboru.	84 (42%)	44 (22%)	43 (21,5%)	29 (14,5%)
Ředitel s pedagogy mluví upřímně a otevřeně.	88 (44%)	39 (19,5%)	44 (22%)	29 (14,5%)
Ředitel veřejně chválí pedagogy za mimořádné úspěchy.	70 (35%)	37 (18,5%)	60 (30%)	33 (16,5%)
Ředitel je otevřen využívání inovativních metod ve výchovně vzdělávacím procesu.	84 (42%)	54 (27%)	43 (21,5%)	19 (9,5%)
Vedení mateřské školy podporuje pedagogické pracovníky.	96 (48%)	37 (18,5%)	49 (24,5%)	18 (9%)
Komunikace mezi vedením školy a pedagogickým sborem je bezproblémová.	66 (33%)	61 (30,5%)	51 (25,5%)	22 (11%)

0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 % 45 % 50 % 55 % 60 % 65 % 70 % 75 % 80 %
85 % 90 % 95 % 1...

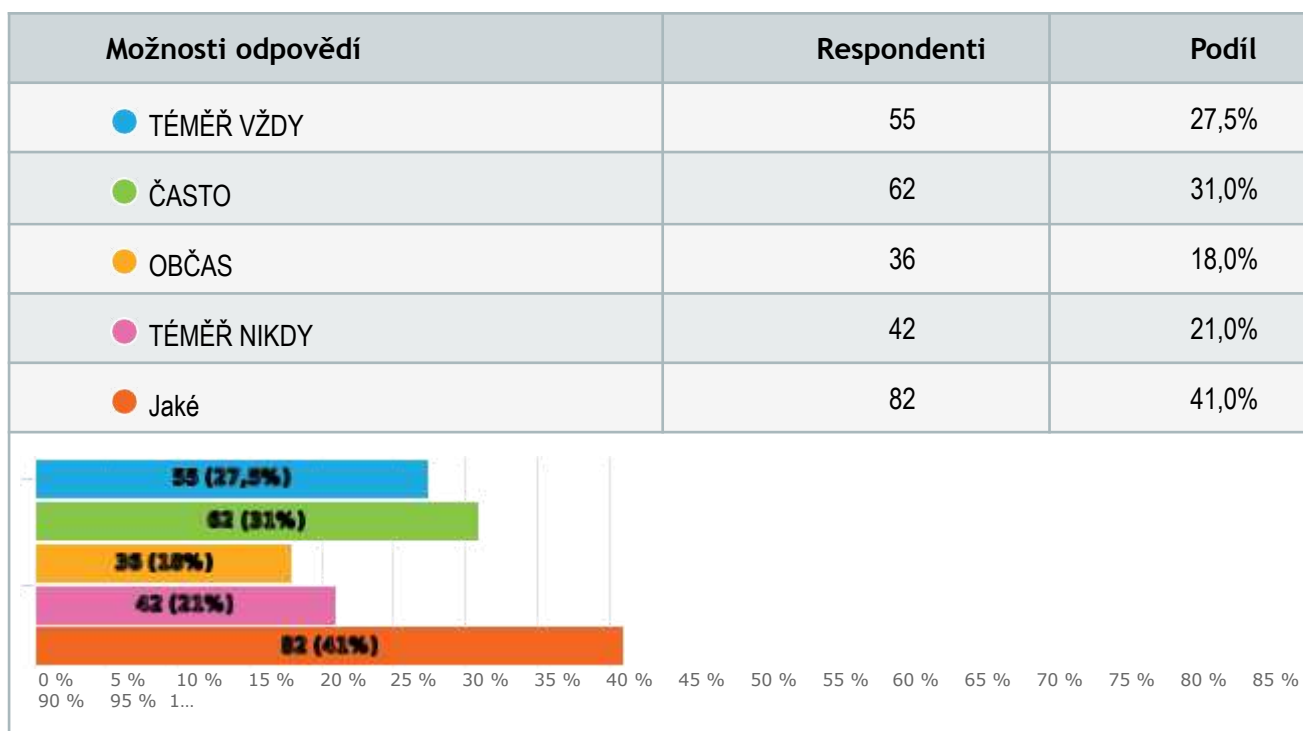
17 Problémy nejsou považovány za nepřekonatelné překážky.

Výběr z možností , zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0 x



18 Při řešení problémů má škola postupy, jak je řešit. + Uved'te, jaké

Výběr z možností, více možných , zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0x



19 Jaké postupy jsou užívány ve vaší škole k řešení problémů?

Textová odpověď, zodpovězeno 168 x, nezodpovězeno 32 x

- Budťo se řeší problémy v rámci zaměstnanců, kdy se postupy s úspěchy řešení problémů konzultují s vedením. Pokud to nedokáží vyřešit bez vedení, tak dělá schůzi s danými z zaměstnanci (zaměstnancem) a snaží se najít společné řešení pro daný problém. Je také nabídnuta školní psycholožka pro řešení problémů společně, ale pro jednotlivce
- Direktivně se nařizuje a nepřipouští diskuze
- Direktivní řízení
- Diskuse o problémech
- Diskuze
- Dle situace
- Dle směrnic
- Dobře
- Domluva.
- hledání příčin i řešení
- Identifikace problému, analýza, zjištění všech důležitých informací týkající se problému, vytyčení následujících kroků
- Informovat vedení o problému a pohnat řešení
- Jak jsem napsala, individuálním rozhovorem
- Jasná písemná pravidla a postupy
- Já už o ní nedokážu ani snad přemýšlet. Miluju moji třídu, mám ráda svou kolegyni a to mi zabraňuje podat výpověď dřív
- Karne zápisy, schůzky s cílem něco vyřešit, kdy ale ani pořádně nedostaneme slovo. A když ano, nejsou naše názory brány na zřetel a chyby se hledají pouze v nás.
- Komunikace
- (2x) Komunikace
- Komunikace
- Komunikace na jakékoli úrovni
- komunikace, osobní schůzka.
- Komunikace, rozhovory, porady
- Komunikace s lidmi.

- Komunikace, zápisy
- Konzultace, podávání námětů a návrhů řešení
- Konzultace
- Konzultace, rozebrání problému, společné hledání řešení
- Konzultace, řešení problémů
- Konzultujeme s ředitelkou, s rodiči, podle toho jak vážný je problém tak i s jinými odbory...psycholog, poradna, ospod....
- Lidský přístup
- Najít společné řešení, ředitel a zástupce a ekonom, důvěra, nepřehlížet problém ani neuspěchat řešení
- Nelze zodpovědět otázku, záleží na konkrétním problému
- Nemám pocit, že by se problémy nějak zvlášť řešily
- Není vyhotoven žádný metodický pokyn.
- Netuším
- Nevim
- nevím
- Nic se neřeší ...přechází se
- Opět dle paní ředitelky
- Osobní konzultace s rodiči/pracovníky, společně konzultace s týmem
- Osobní setkání. Rozhovor.
- Otevřená komunikace
- Otevřená komunikace s rodiči (schůzky s rodiči) i mezi pedagogy, pedagogické porady. Pokud jde o vnitřní problémy (mezi zaměstnanci) žádné předepsané postupy nemáme. Snažíme se řešit nejdříve společně mezi sebou (toto však neplatí pro všechny - někdo řeší na úrovni rozhovoru s ředitelem a ten následně řeší, pokud uzná za vhodné).
- Otevřený rozhovor, vyslechnutí, domluven pravidel vyhovující oběma stranám, s časovým odstupem zpětná vazba
- Pohovor
- Pohovor, návrhy, rozhodnutí, aplikace rozhodnutí a následné zhodnocení
- Pohovor, vytýkáací dopis, upozornění
- Pojmenovat věci správnými jmény, uvědomění ,sjednání společně schůzky, hledání řešení

ke spokojenosti všech zúčastněných, zápis z jednání

- Pokud jde o interní věci, nejprve jsou probrány na poradě, problémy s dětmi se řeší posléze s rodiči, věci týkající se budovy školky a okolí řeší paní ředitelka se zřizovatelem
- Pokud se jim nějaký zaměstnanec nelíbí, hledají na něm chyby, aby mu mohly dát vytýkácí dopisy, nebo jsou na něj tak nepříjemní, že nakonec dá zaměstnanec výpověď sám.
- Porady, reflexe, vyhodnocení.
- Postup pro PLPP, IVP
- Postup při podání stížnosti
- Postupy dle ředitele
- Pracovník by měl mít u pohovoru s vedením vždy svědka, někdy ty rozhovory jsou desne
- PROBLÉMY SE NEŘEŠÍ, PŘECHÁZÍ SE
- Problémy v komunikaci ředitel vs. učitel - osobní pohovor v ředitelně.
- Při významnějších problémech se pedagogičtí pracovníci pravidelně scházejí k diskusím a hledání společných řešení. Tímto způsobem se podporuje otevřený dialog a spolupráce v rámci celého týmu. Škola může spolupracovat s odborníky, jako jsou psychologové nebo sociální pracovníci, kteří mohou poskytnout odbornou pomoc při řešení specifických problémů žáků nebo celého školního prostředí.
- Přiznám se, že zatím moc nevím, jsem v MŠ od září a žádné problémy jsem zatím nezažila.
- Raději se pedagoga zbavit než něco řešit na rovinu do očí
- Respekt k druhému. Smernice a dokumenty ms (pokud se k problému vztahují)
- Rozhovor
- Rozhovorem, danými pravidly a postupy, ...
- Rozhovor, kontrola, hospitace, vytýkácí dopis, disku
- Rozhovor v ředitelně
- rozhovory s kolegyněmi, s vedením, supervize, koučování
- Různé problémy, různé řešení
- Ředitelka má vždy pravdu
- Řešíme vše z očí do očí
- Řeší vedoucí a radí se s ředitelkou celé organizace (17 MŠ)
- Sama netuším. Nejlépe nemít problémy.

- Setkání, schůzka kde se problém projedná, pedagogická porada
- Sezení s ředitelem a obhajoba vlastní práce
- Schůze, individualni setkani ucitel a redietlka
- Schůzka zaměstnanců, kde se snažíme o shodné řešení, podáme návrh řešení, popřípadě hlasujeme

- Slovní a pak písemná forma
- Společná domluva na řešení
- Společná komunikace a otevřenost.
- Stejná odpověď
- Takové, aby to co nejmíň ublížilo ředitelce a zástupkyni
- To záleží na ředitelce
- Upřímnost
- Vedení rozhodne.
- Většinou opět podle legislativy - adaptační plány, PLPP, IVP atd...

a dlouholetých zkušeností paní ředitelky

- Většinou se problém přejde
- Vnitřní směrnice a lidský přístup
- V případě shledání nějakých nedostatků či obtíží ve výchově oslovit rodiče, že je potřeba vyhledat odborníka. Působit jednotně. Pokud jedna uč. doporučí logopeda, další s tím souhlasí.
- V současném prostředí málo interaktivního pedagogického sboru se zdá, že formální postupy při řešení problémů jsou omezené. Kolektivní diskuse jsou spíše vzácné, a proto se problémy mohou řešit více na individuální bázi. Chybí strukturovaný přístup k identifikaci a řešení problémů ve větším kolektivu.
- Vyslechnutí, doporučení vhodného webináře (mimo profesi, adekvátně problému), volno, dočasné upravení směn s kolegyní...
- Vysvětlení, názor druhé strany, rozhovor, navržení řešení (většinou vedení na straně rodiče, aby v ročním výkazu nebyla vykázána stížnost)- uč. většinou nějaké školení, aby se zdokonalil
- Vytykacími dopisy
- Vzájemná komunikace. Kontrola zda se problém vyřešil
- Zadne

- Záleží čeho se týkají
- Záleží na problému. Když se jedná o dítě, rodiče, finance, výuku. Snažíme se najít co nejlepší cestu k oboustranné spokojenosti.
- Záleží velmi jakého problému se to týká. Nejčastěji osobní rozhovor a společné nalezení řešení
- Zatím žádné větší problémy jsme nemusely řešit...
- zhodnocení situace, společná porada pedagogického sboru
- Žádné
- (2x) Žádné
- Žádné nejsou stanoveny
- Žádné... Porad' si jak umíš

20 Pokud má učitel problém, ostatní se mu snaží pomoci. + Uveďte, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
● TÉMĚŘ VŽDY	95	47,5%
● ČASTO	56	28,0%
● OBČAS	32	16,0%
● TÉMĚŘ NIKDY	16	8,0%
● Jakým způsobem:	88	44,0%

Možnost	Podíl (%)
TÉMĚŘ VŽDY	47,5%
ČASTO	28,0%
OBČAS	16,0%
TÉMĚŘ NIKDY	8,0%
Jakým způsobem	44,0%

21 Jakým způsobem probíhá pomoc ostatním učitelům, pokud mají problém?

Textová odpověď, zodpovězeno 168 x, nezodpovězeno 32 x

- Aktivní zapojení do řešení problému
- Automaticky pedagogové přebírají služby za jakéhokoliv zaměstnance MŠ
- Až na vedoucí si všichni pomáháme
- Diskuse, rozhovor s kolegy, schůzka s vedením školy
- Dobře
- Individuální přístup
- Jak je potřeba
- Jak je to potřeba
- Jak kdy
- Jak mohou
- Komunikace
- Komunikace a pomoc dle vlastních možností
- Komunikace, názory na danou situaci, náhled na situaci, podpora
- Komunikace. Rada. Vzáj.pomoc
- Konzultace, návštěva ředitelky ve třídě - následně řešení a pomoc, rady od zkušenějších kolegu.
- Konzultace,rady...
- Motivace, komunikace, dovolena
- Nabídnou pomoc nebo řešení.
- Například si učitelé vymění službu, sloučí děti, nabídnou konzultaci k problematice, půjčí pomůcky a podobně.
- Nasloucháním,sdílením,hledáním řešení
- Ne in
- (2x) Nepochybně
- Neřeší se to
- Nevím
- Obdobně
- Ochota vyjít vstříc, pomoci,

- Osobní radou ,podporou
- Osobní rozhovory, komunikace i po pracovní době, snaha zastoupit učitele, pokud má problém
- Podle o jaký problém se jedná,ale učitelé di vycházejí v celku vstříct
- podle potreby
- Podle problemu, hledat řešení, nabídnout pomoci,
- Podle toho co je potřeba řešit
- Podle toho, čeho se týká. Jestli dětí nebo rodičů, tak se společně domluvíme a hledáme nejlepší řešení.
- Podle toho jaký má problem
- Podpora
- Podpora radou i skutkem
- Podpora - spíše osobní
- Pokud dotyčný naslouchá je mu otevřený celý pedagogický sbor. Na jakýkoliv problém se najde řešení
- Pomoc s rodinou, školou, volným časem. I penězi
- Popovídáme si o tom společně, starší dávají rady z praxe.
- Postojem, telefonáty, výměnou služeb
- Pouze ti, kteří mu jsou blízko. Ředitelka jej v tom nechá "vymáchat" samotného.
- Pouze učitelks, které se mezi s sebou kamarádí - konzultuji, vzajemne se vedou
- Pozitivní komunikace.
- (2x) Rada
- Rada, pomoc s úkolem, vysvětlení.
- Rada, ukázky, jiné dokumenty
- radou, pomoci
- Radou, zaskokem, obhajobou
- Radou, zastupování, nabídkou pomoci
- Rozhovor
- Rozhovor
- Rozhovor mezi kolegy

- Rozhovor, nácvik písně na piano
- Rozhovor, vyhledání odborné pomoci
- rozhovory o problému, vzájemná pomoc
- Řešíme individuálně podle toho o jaký problém se jedná a koho se tyks
- Sdílení zkušeností, zpětná vazba, ráda....
- Setkání po škole, rozhovory a porady případně i na e-mailu
- Schůzka mimo školu, zastoupením
- slovně, podporou, hledáním řešení
- Slovní podpora.
- Slovní, praktická...
- Snaží se najít nějaké východisko, promluvit si, nabídnout den volna
- Spíš kolektiv, pomoc při přípravě pomůcek atd.
- Společná komunikace, návrhy na zlepšení, efektivitu a usnadnění přípravy
- Společné hledání řešení a jeho společná realizace.
- Společné porady
- společně se snažíme problém vyřešit
- tandemová výuka, společné plánování i reflexe
- Tím, že je v tom nenecháte samotné
- Učitelky mezi sebou, bez vedoucí
- U některých vstřícnost u jiných nic
- V aktuálním prostředí, kde je spolupráce mezi kolegy omezená a starší učitelé spíše

dobírají nově příchozí, pomoc od ostatních není často dostupná. Máloformální diskuse a sdílení zkušeností jsou v menšině, což vytváří izolované pracovní prostředí.

Absence kolektivní podpory vytváří pro novou učitelku náročné pracovní podmínky.

- Vedení pokud se přímo nedotýká přímé vyuč.povinnosti jsou problémy jedno.

Max.se snaží zajistit suplování

- Většinou jde o nějakou základní lidskou podporu. Buď slovní vyjádření podpory, ale často také nabídka výměny služeb, nebo nabídka, že kolegyně vezme službu za tu druhou. Někdy i nabídka něčeho dobrého, krátké popovídání.

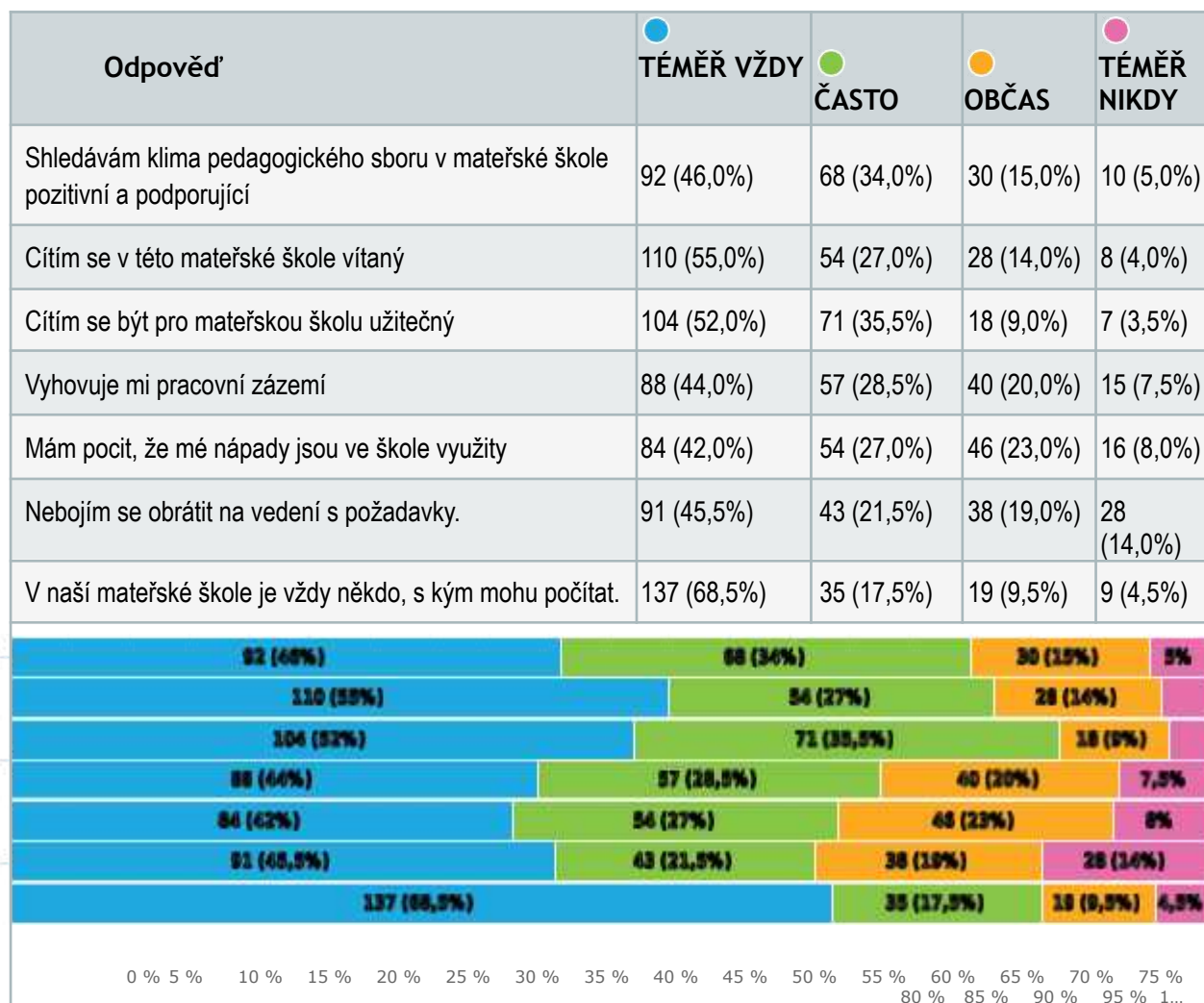
- Většinou se jim moc pomoci nedostává. Často nám je řečeno, že jestli máme problém a něco se nám nelíbí, ať jdeme jinam.

- V našem kolektivu jsme spíš kamarádky, takže spoustu věcí řešíme společně, prohazujeme si směny atd.
- V našem kolektivu panuje silná vzájemná podpora, a pokud má některý z učitelů problém, ostatní se snaží poskytnout pomoc. Když někdo z nás čelí problému ve výuce nebo v pracovním prostředí, často se koná kolegiální konzultace. Týmová setkání jsou příležitostí k otevřené diskusi o probíhajících tématech a problémech. Někdy také praktickou pomoc, například sdílením osvědčených postupů, vzorových výukových materiálů nebo dokonce vzájemnou spoluprací při tvorbě výukových plánů
- V případě náhlé nemoci - rozdělení směn mezi ostatní pedagogy, nebo možnost spojit třídy na odpolední aktivity. Pedagogové si mezi sebou propůjčují materiály a navzájem se inspirují. Pokud si někdo s něčím neví rady, druhý mu pomůže.
- V současné době vlastně jen zavádějící učitelka pro nové učitelky.
- Vstřícnost
- Všichni se spolčili proti 1 osobě, když se jí potřebovali zbavit, postvavani se proti sobě, výhrůžky kárnými dopisy
- Vyhoví si podle aktuální situace - počet dětí na třídě, komunikují spolu, sdílí problém.
- vyjít vstříc, zastoupit kolegyni, pokud se nemůže ze závažných důvodů dostavit do práce
- Výměna služeb či dlouhodobější zástupy,
- Výměna služeb, nabídka vlastních zkušeností, zapůjčení materiálů, vzájemné hospitace.
- Výměna služeb, půjčení materiálu atp
- Vyslechnutí, najít řešení
- Vyslechnutí, přátelský rozhovor, projev účasti
- Vyslechnutí, sdělení reálného řešení, žádné falešné nalhávání...
- Vyslechnutí, společně hledání řešení, pomoci při řešení
- Vysvětlením, popřípadě odkázáním na dané materiály, konkrétní ukázkou
- Využívá delegování
- Zajímají se o daný problém, hledají způsoby jak pomoci - převzou část zodpovědnosti na sebe
- Záleží co to je za problém, materiály mezi sebou je samozřejmost nebo k tomu rady a u vedení problém s rodiči atd
- Záleží, jaký problém, ale všemi dostupnými způsoby.

- Záleží na daném problému. Pokud je to věc, kterou lze vyřešit v kolektivu, všichni pomůžeme, vycházíme si vstříc v zástupech, suplování apod. Pokud je to však problém např. v rozdílném přístupu ke vzdělávání či chování k dětem, dospělým, rozdílné vizi je na každém, jak problém vyřeší.
- Záleží na problému.
- Záleží na problému, jestli je potřeba něco nachystat, papírovat nebo jen psychická podpora
- Záleží o jakou pomoc se jedná, pracovní- jde zkušenější kolegyně poradit, ukázat, pomoci vyřešit konfliktní situaci, osobní- komunikace s kolegyní, jak jí můžu pomoci, nabídnu, zda potřebuje volno atd. Záleží na situaci
- Záskok, pomoc při výrobě letáčků na nástěnku.
- Zastupování.
- Zástup za toho, kdo je v nesnázích, rozhovory, pomoc s řešením problému, se kterým si neví rady, rozdělení úkolů tak, aby dělal to, co zvládne nejlépe apod.
- Žádná pomoc.
- Žádný

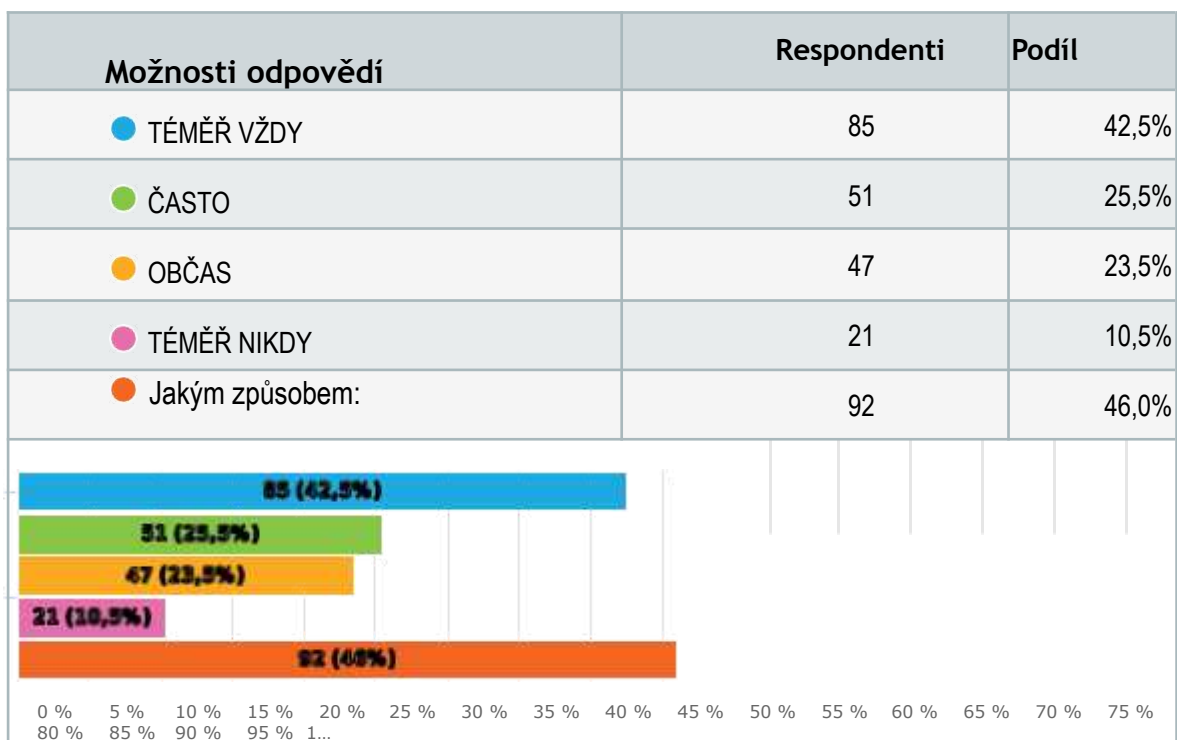
22 Pocity učitele...

Matice výběru z možností , zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0 x



23 Moje práce ve škole je dostatečně ohodnocena a motivuje mě k práci v daném zařízení+ Uveďte, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0x



24 Jakým způsobem je vaše práce ohodnocena?

Textová odpověď, zodpovězeno 168 x, nezodpovězeno 32 x

● Bud finančně nebo když pracuji přesčasy, mohu si vybrat za napracovaný čas volno.

Také samozřejmě slovní ohodnocení

● Dale uctá k našemu času (máme společně porady ms+zs, pro nás z ms je to naprostá ztrata času). Větší podpora v pedagogickém rozvoji.

● Dostáváme odměny, ale naše ředitelka není dobrá ředitelka ani učitelka, bohužel nás nevede dobře a její slovní pochvala nebývá nikdy upřímná.

● Dvakrát za rok odměny

● Finance. Pochvala. Poděkování

● (2x) Finančně

● Finančně

● (4x) Finančně

● Finančně jsme méně ohodnoceny než kolegyně z MŠ se samostatným ředitelstvím.

● Finančně, pochvala

● Finančně. Sama mám dobrý pocit z vykonané práce a když mi rodiče přijdou říci, že se děti těší do školky. To mě nejvíce nabíjí.

● Finančně, slovně, dárky od dětí i rodičů

● Finančně velice špatně a i zbylé způsoby jsou mizerné. Navíc veškeré vyhlasky, vše se týká až ZŠ a výš, mateřské školy jsou ze všeho vyjmuty, rodiče nás berou jen jako levnou hlídací službu a ideálně otevřeno od nevidim do nevidim. Hodně smutné.

● Finančně. 2x ročně

● Finanční benefity

● Finančními odměnami - občas

● Finanční odměnou, náhradním volným.

● Finanční odměny

● Finanční ohodnocení pouze v případě, že nemáme problém s vedením školy.

● Hodnocením ředitelky, ČŠI, pochvalou u zřizovatele, dobrou spoluprací s rodiči.

● jestli myslíte finanční ohodnocení, tak to je bohužel menší z

důvodu max. kapacity rozpočtu naší školky

- Lidský, finančně
- Máme velmi malé osobní ohodnocení.
- Mam pocit, že to nikoho nezajímá, takže v podstatě nijak.
- Maximálně odměnou - poděkování bych upřednostnila
- Měsíční bonusy :)
- Minimální osobní, odměna
- Moje práce se bere automaticky, po pg stránce že strany vedení necítím zájem ale protože mám tuto práci ráda zůstávám
- Mojí spokojeností
- Možnost osobního růstu, uznání, sick days, služební telefon, služební pc, podpora v projektech, mentoring....
- Nedostatečně
- Nejde ani rák o peníze jako o uznání a respekt
- Nejsem spokojená s platovým ohodnocením.
- Není ohodnocena. Ani odměny jsme nikdo nedostal. Prý nejsou peníze.
- Nijak
- Občas finančně.
- Občas finanční odměna, někdy vlídné slovo či pochvala.
- (2x) Odměna
- Odměna (menší), osobní ohodnocení
- Odměnou
- (5x) Odměny
- Odměny, náhradní volna, pochvala a ocenění
- Osobní ohodnocení
- Osobní pochvala, finanční
- Osobní pochvalou ředitelky,odměny,
- Osobní příplatek, odměny
- Osobní příplatek, odměny
- Penězi
- Peněžitá odměna

- Peněžní odměna
- Peněžní odměna. Pochvala.
- peníze
- Penize, odmeny, kolektiv a dovolena
- Pevný plat, osobní ohodnocení, 2x ročně odměny
- Plat a občas odměny
- Platem. Dostávám pravidelný plat, 2x ročně odměny, chystám se kvůli nepříjemné komunikaci a nerovných vztazích opustit školství
- Platem, osobním ohodnocením, prémie, různými benefity
- Plat, odměny
- Počítá se se mnou do budoucna v této oblasti, v které jsem dobrá
- Po hospitaci slovní, občas formou menší odměny
- Pochvala, finanční ohodnocení
- Pochvala, finanční odměna
- Pochvala, finanční odměna, dobré jméno mezi rodiči i kolegy
- Pochvala, finanč. odměna
- Pochvala, někdy i finanční ohodnocení.
- Pochvala, odměna
- Pochvala, odmeny
- Pochvala, odměny
- Pochvala,odměny
- Pochvala, odměny, uznáním
- Pochvala, osobko
- Pochvala, peníze
- Pochvala, veřejná pochvala, finanční ohodnocení
- Pochvala ze strany školy, rodičů, finanční odměna
- Pochvalou, finančně
- PRÉMIE, SLOVNÍ HODNOCENÍ
- Slovně
- slovně, finančně

- (2x) Slovně, finančně.
- slovně, finančně 2-max.3x za rok
- Slovně, chvály od ostatních učitelek
- Slovně i finančně
- Slovní hodnocení, osobní finanční ohodnocení,
- slovní i finanční ohodnocení
- Slovním i peněžním ohodnocení.
- Škola se snaží poskytovat spravedlivé a konkurenceschopné platy pro pedagogické pracovníky. Mám možnost dostávat zpětnou vazbu od vedení školy a také od rodičů. Škola podporuje můj profesní rozvoj tím, že mi poskytuje příležitosti k účasti na školeních, workshopech a odborných seminářích. To mě motivuje a umožňuje mi udržovat své pedagogické dovednosti aktuální. Kromě finančního ohodnocení jsou pro mě důležité i pracovní podmínky. Mít dostatek materiálů, podporu při výuce a respekt k mé práci.
- Úsměvy do obličeje, pomluvy za zády
- Ústní pochvalou, ne vždy
- Vedením - platem, osobním ohodnocením, občas odměnami. V kolektivu oceněním a u dětí vlastně tím, že jsou děti spokojené, daný den si užily a rády do naší MŠ chodí a těší se na nás pedagogy i AP.
- Veřejnou pochvalou na pedagogické radě, paní ředitelka často chválí úspěchy zaměstnanců. Také odměnami na konci roku a před letními prázdninami. Přidání platu - za vedení třídnictví.
- V tomto současném prostředí s nepříznivým klimatem a nedostatkem podpory od vedení školy mám pocit, že moje práce není úplně dostatečně ohodnocena. Finanční ohodnocení je spíše omezené a chybí mi jiné formy uznání nebo podpory mého profesního rozvoje. To může ovlivnit moje celkové vnímání hodnoty práce, kterou vynakládám ve škole. Věřím, že podpora ocenění by mohly přispět k lepšímu pracovnímu prostředí a motivaci k osobnímu i profesnímu růstu.
- Výplata, přidělení odměn na vánoce za zásluhy po celý rok...
- Výplatou, jednou ročně máme prémie za sjednané divadlo, domluvenou exkurzi,....
- Základní plat, odměna pololetní
- Za mou krátkou kariéru v této MŠ jsem před Vánoci dostala opravdu značné finanční

ohodnocení s velmi kladným slovním komentářem, který mě teď ještě v lednu motivuje ke kvalitní práci

- Získáním prémie - peněžní ohodnocení
- Zpětná vazba od dětí, rodičů, finanční ohodnocení od vedení školy.
- Žadný
- Získáním prémie - peněžní ohodnocení
- Zpětná vazba od dětí, rodičů, finanční ohodnocení od vedení školy.
- Žadným
- Žadným způsobem
- 4x ročně finanční odměny, pochvaly, před ostatními při poradách, osobně

25 Vztahy na pracovišti

Matice výběru z možností , zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	● TĚMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMĚŘ NIKDY
Můj názor je slyšet.	64 (32,0%)	75 (37,5%)	50 (25,0%)	11 (5,5%)
V naší mateřské škole dobře komunikují pedagogičtí pracovníci napříč věkovými kategoriemi.	81 (40,5%)	72 (36,0%)	30 (15,0%)	17 (8,5%)
Kolegové s odlišnými názory mají prostor být vyslyšeni.	63 (31,5%)	77 (38,5%)	41 (20,5%)	19 (9,5%)
Požadavky některých kolegů mě omezují.	3 (1,5%)	21 (10,5%)	91 (45,5%)	85 (42,5%)
Někteří kolegové se chovají k ostatním členům pedagogického sboru nekorektně.	10 (5,0%)	23 (11,5%)	76 (38,0%)	91 (45,5%)
Na pracovišti se objevují nezdravé formy komunikace (např. pomluvy).	19 (9,5%)	29 (14,5%)	99 (49,5%)	53 (26,5%)
Podporuji ostatní kolegy.	108 (54,0%)	74 (37,0%)	18 (9,0%)	0
Jsem podporován ostatními kolegy.	75 (37,5%)	78 (39,0%)	36 (18,0%)	11 (5,5%)
Společně se účastníme teambuildingových akcí.	47 (23,5%)	30 (15,0%)	48 (24,0%)	75 (37,5%)

Odpověď	TĚMĚŘ VŽDY (%)	ČASTO (%)	OBČAS (%)	TĚMĚŘ NIKDY (%)
Můj názor je slyšet.	32%	37,5%	25%	5,5%
V naší mateřské škole dobře komunikují pedagogičtí pracovníci napříč věkovými kategoriemi.	40,5%	36%	15%	8,5%
Kolegové s odlišnými názory mají prostor být vyslyšeni.	31,5%	38,5%	20,5%	9,5%
Požadavky některých kolegů mě omezují.	1,5%	10,5%	45,5%	42,5%
Někteří kolegové se chovají k ostatním členům pedagogického sboru nekorektně.	5%	11,5%	38%	45,5%
Na pracovišti se objevují nezdravé formy komunikace (např. pomluvy).	9,5%	14,5%	49,5%	26,5%
Podporuji ostatní kolegy.	54%	37%	9%	0%
Jsem podporován ostatními kolegy.	37,5%	39%	18%	5,5%
Společně se účastníme teambuildingových akcí.	23,5%	15%	24%	37,5%

0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 % 45 % 50 % 55 % 60 % 65 % 70 % 75 % 80 % 85 % 90 % 95 % 100 %

26 Povinnosti a porady:

Matice výběru z možností , zodpovězeno 200 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	● TÉMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TÉMĚŘ NIKDY
Mohu si zvolit výkon práce související s přímou pedagogickou činností (Nepřímá práce)	114 (57,0%)	50 (25,0%)	21 (10,5%)	15 (7,5%)
Při realizaci důležitých rozhodnutí o mateřské škole se o nich dozvídám v předstihu a jsem účastníkem poradních diskusí	73 (36,5%)	50 (25,0%)	50 (25,0%)	27 (13,5%)
Důležitá rozhodnutí jsou prodiskutována na pedagogické radě	92 (46,0%)	50 (25,0%)	33 (16,5%)	25 (12,5%)
Ředitel vede pevně každou pedagogickou radu	109 (54,5%)	43 (21,5%)	25 (12,5%)	23 (11,5%)

Odpověď	TÉMĚŘ VŽDY (%)	ČASTO (%)	OBČAS (%)	TÉMĚŘ NIKDY (%)
Mohu si zvolit výkon práce související s přímou pedagogickou činností (Nepřímá práce)	57%	25%	10,5%	7,5%
Při realizaci důležitých rozhodnutí o mateřské škole se o nich dozvídám v předstihu a jsem účastníkem poradních diskusí	36,5%	25%	25%	13,5%
Důležitá rozhodnutí jsou prodiskutována na pedagogické radě	46%	25%	16,5%	12,5%
Ředitel vede pevně každou pedagogickou radu	54,5%	21,5%	12,5%	11,5%

0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 % 45 % 50 % 55 % 60 % 65 % 70 % 75 % 80 %

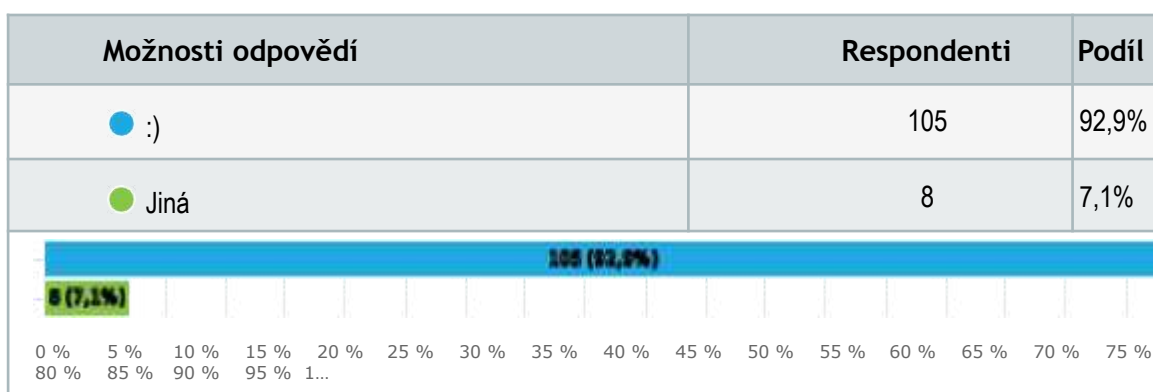
27 Děkuji za vaši účast

Ráda bych vám poděkovala za váš čas a účast v dotazníku. Vaše odpovědi mají velký význam a jsou nezbytné pro pokrok tohoto výzkumu. Vaše podpora a ochota sdílet své názory poskytují cenné poznatky, které pomohou hlouběji porozumět vlivu sociálního klimatu pedagogického sboru na práci a motivaci pedagogů mateřských škol. Všechny informace, které jste poskytly, budou zpracovány anonymně a použity pouze pro účely této diplomové práce.

S pozdravem

Denisa Čadová - Studentka pedagogiky předškolního věku na Karlově univerzitě

Výběr z možností , zodpovězeno 113 x, nezodpovězeno 87 x



Vyhodnocení TĚMĚŘ VŽDY

Filtry podle



Responzí

Otázka č. 22 *Pocity učitele...*

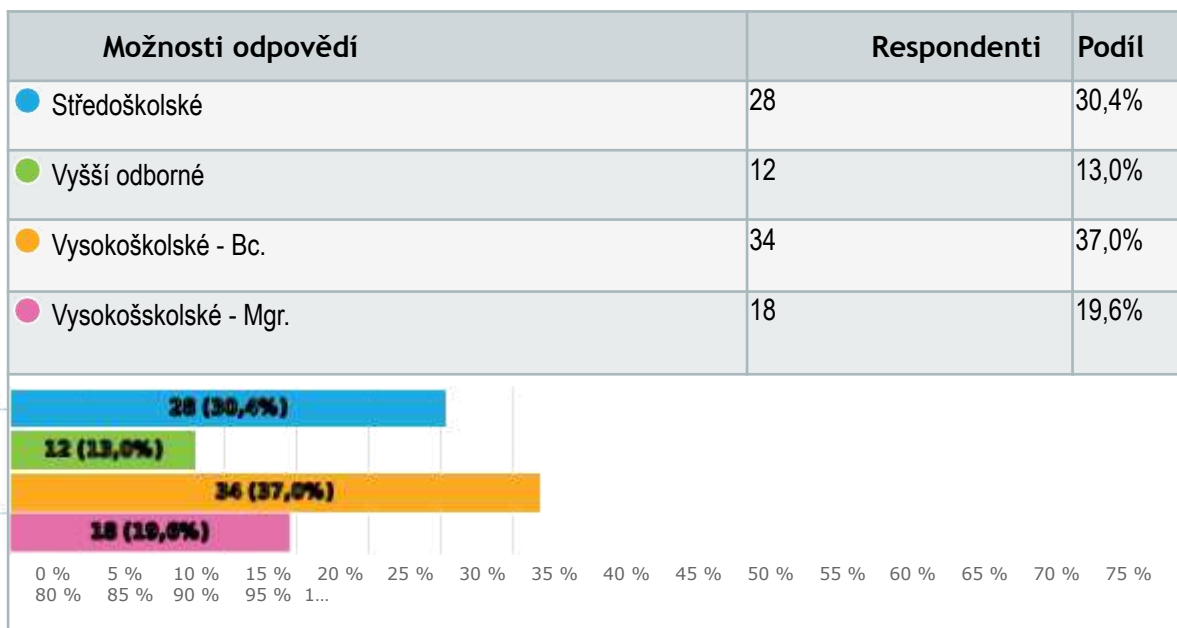
"Shledávám klima pedagogického sboru v mateřské škole pozitivní a podporující"

Pouze odpovědi: TĚMĚŘ VŽDY

Výsledky

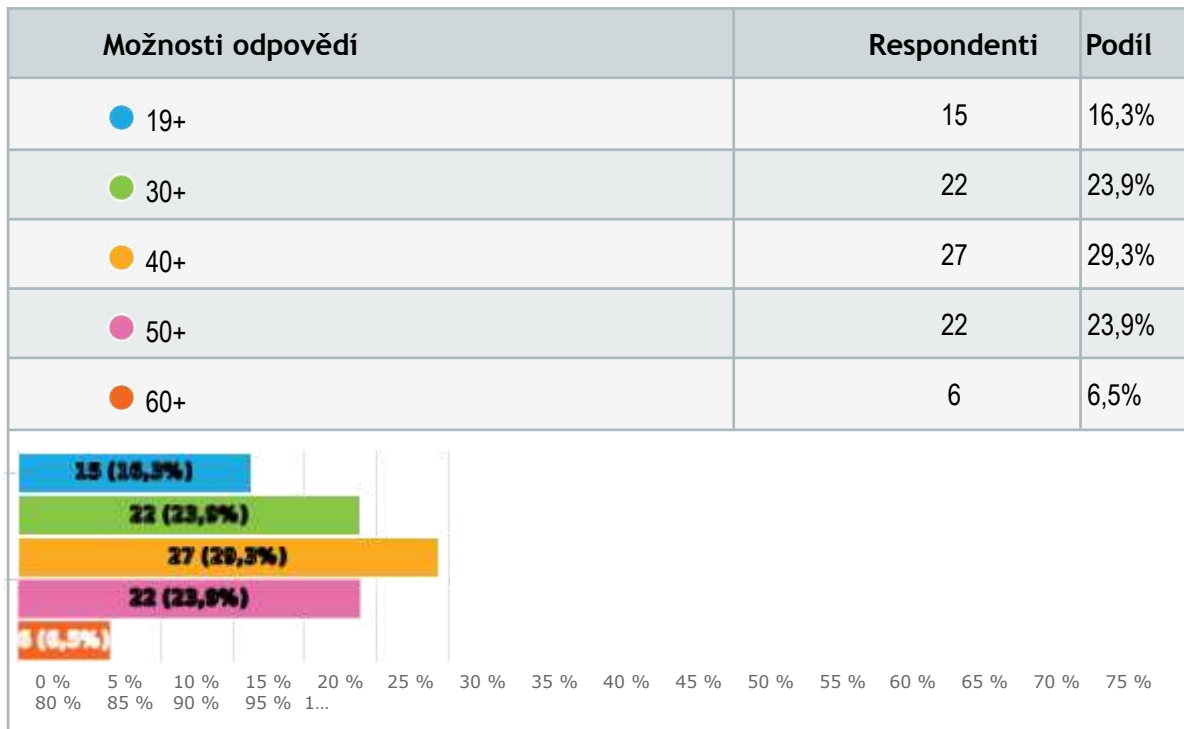
1 Jaké je vaše dosažené vzdělání?

Výběr z možností , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



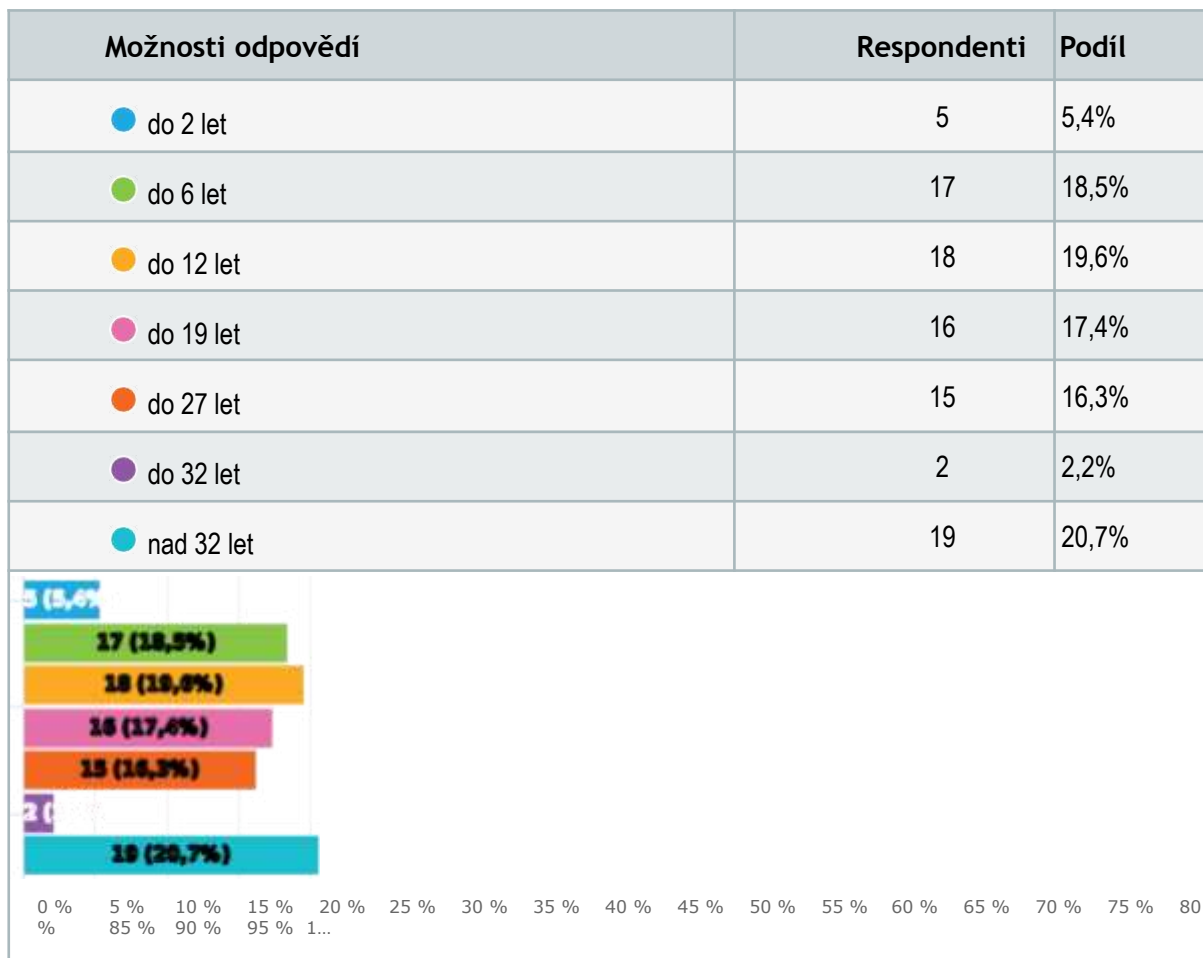
2 Kolik vám je let?

Výběr z možností , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



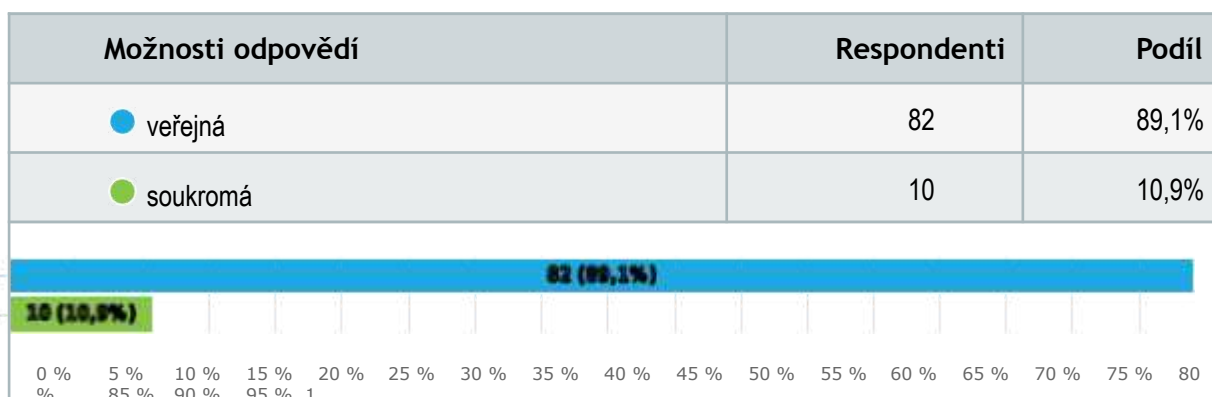
3 Jaká je délka vaší pedagogické praxe?

Výběr z možností , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



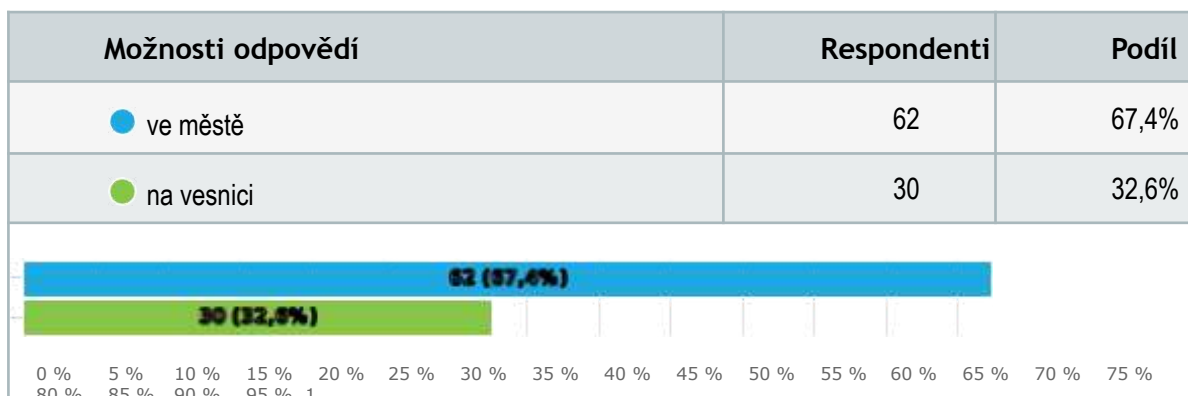
4 V jakém typu mateřské školy působíte? (dle zřizovatele)

Výběr z možností , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



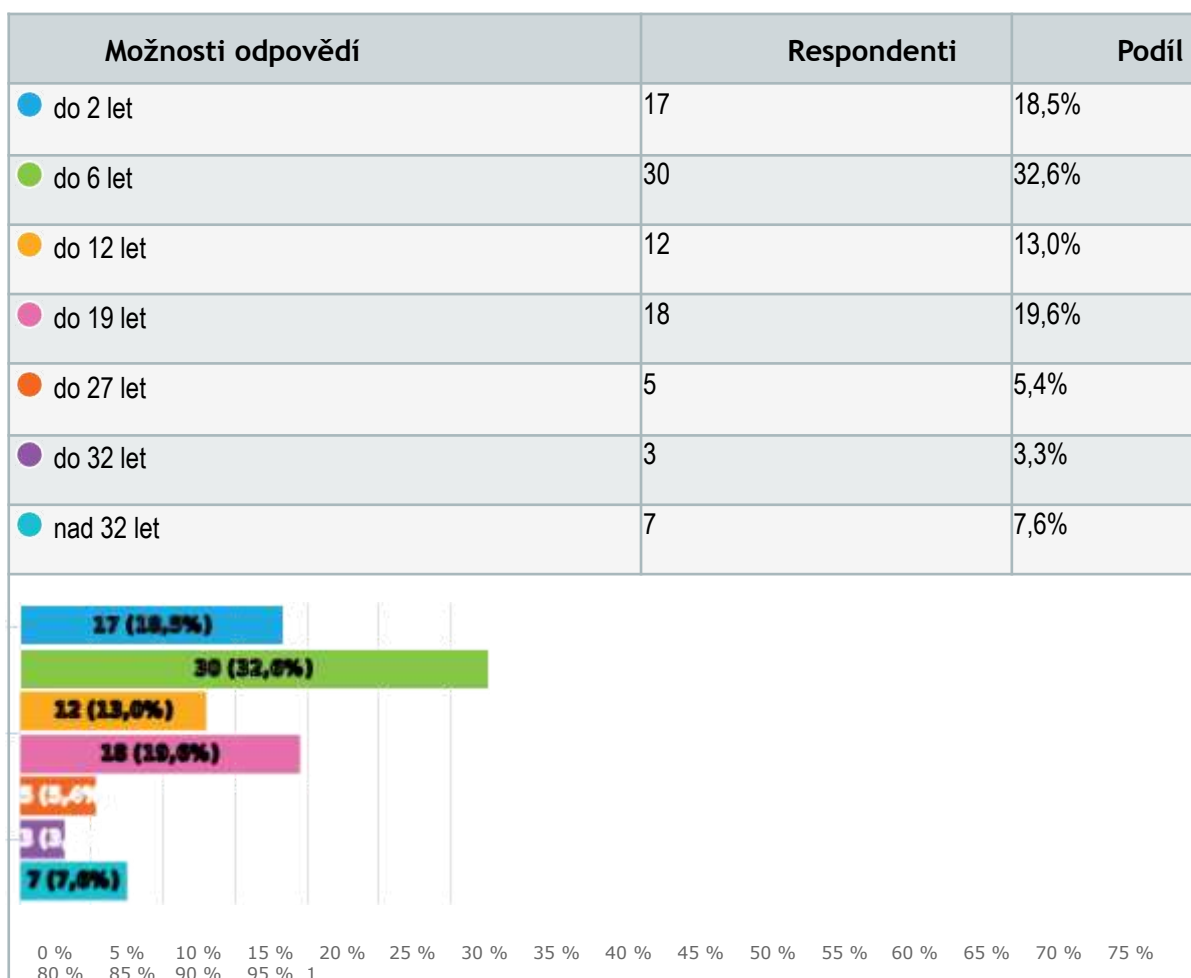
5 Kde nachází mateřská škola, v níž působíte?

Výběr z možností , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



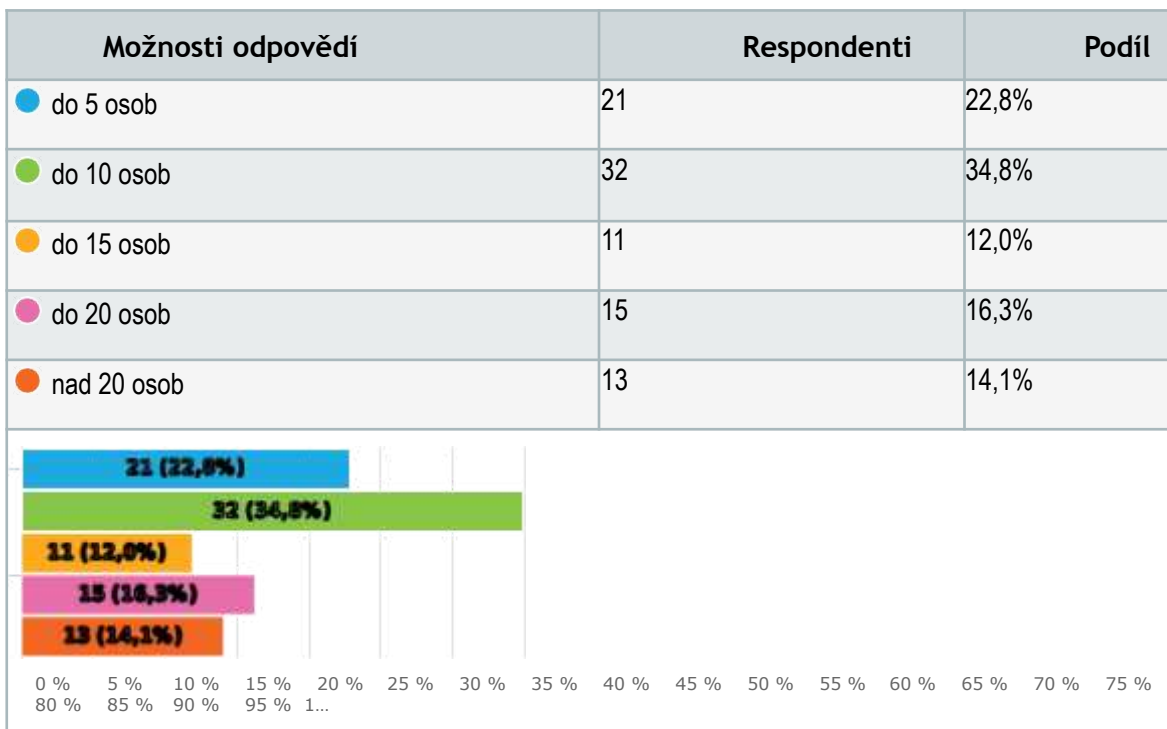
6 Jak dlouho působíte v dané mateřské škole?

Výběr z možností , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x







7 Jaká je velikost pedagogického sboru v mateřské škole, ve které působíte?


Výběr z možností , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



8 Otázky týkající se klimatu pedagogického sboru

Matice výběru z možností , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	 TĚMEŘ VŽDY	 ČASTO	 OBČAS	 TĚMEŘ NIKDY
Všichni pedagogičtí pracovníci v naší MŠ se navzájem respektují.	64 (69,6%)	24 (26,1%)	4 (4,3%)	0
Pedagogickým pracovníkům je umožněno se dále vzdělávat.	72 (78,3%)	17 (18,5%)	3 (3,3%)	0
Pedagogičtí pracovníci mohou čerpat volno pro samostudium.	33 (35,9%)	19 (20,7%)	29 (31,5%)	11 (12,0%)
Pedagogičtí pracovníci jsou povzbuzováni k inovacím a kreativitě.	58 (63,0%)	26 (28,3%)	7 (7,6%)	1 (1,1%)
Noví pedagogičtí pracovníci jsou od počátku pozitivně přijímáni a cítí, že od počátku jsou členy společenství.	63 (68,5%)	25 (27,2%)	4 (4,3%)	0
Celý pedagogický sbor se podílí na tvorbě vzdělávacího programu.	44 (47,8%)	28 (30,4%)	14 (15,2%)	6 (6,5%)
Zpětná vazba od vedení školy pedagogických pracovníků je využíváno ke zlepšení jejich práce.	43 (46,7%)	35 (38,0%)	10 (10,9%)	4 (4,3%)

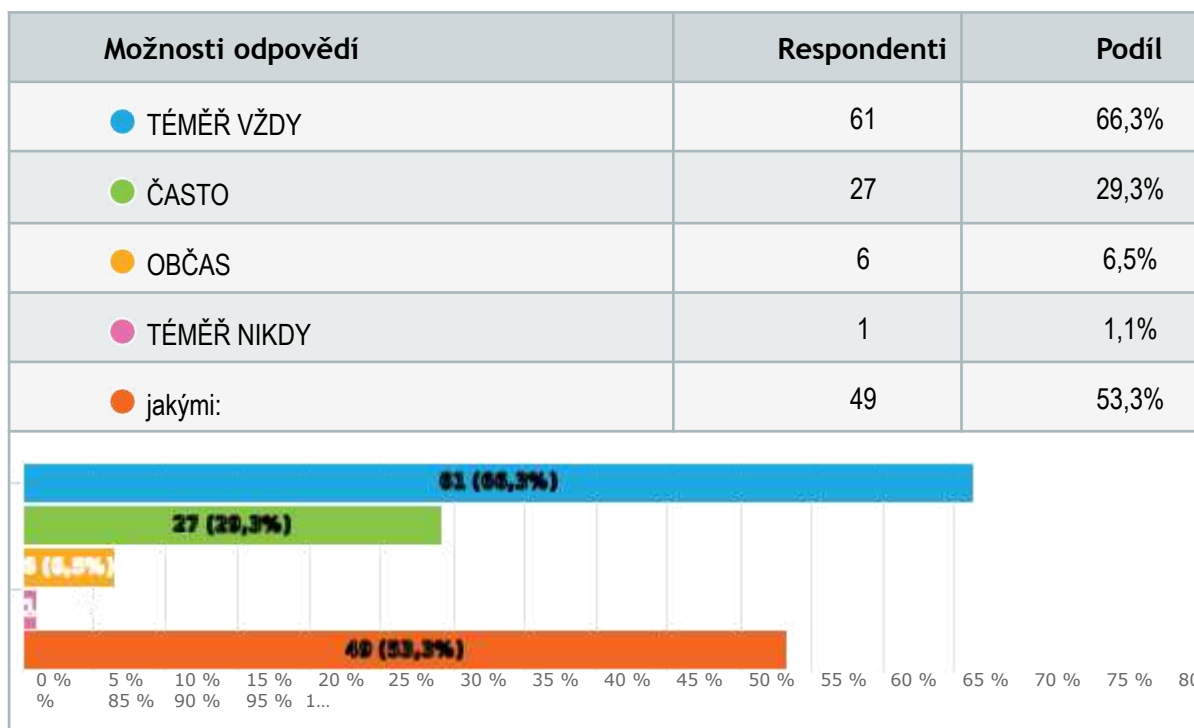


Odpověď	TĚMEŘ VŽDY (%)	ČASTO (%)	OBČAS (%)	TĚMEŘ NIKDY (%)
Všichni pedagogičtí pracovníci v naší MŠ se navzájem respektují.	69,6%	26,1%	4,3%	0%
Pedagogickým pracovníkům je umožněno se dále vzdělávat.	78,3%	18,5%	3,3%	0%
Pedagogičtí pracovníci mohou čerpat volno pro samostudium.	35,9%	20,7%	31,5%	12,0%
Pedagogičtí pracovníci jsou povzbuzováni k inovacím a kreativitě.	63,0%	28,3%	7,6%	1,1%
Noví pedagogičtí pracovníci jsou od počátku pozitivně přijímáni a cítí, že od počátku jsou členy společenství.	68,5%	27,2%	4,3%	0%
Celý pedagogický sbor se podílí na tvorbě vzdělávacího programu.	47,8%	30,4%	15,2%	6,5%
Zpětná vazba od vedení školy pedagogických pracovníků je využíváno ke zlepšení jejich práce.	46,7%	38,0%	10,9%	4,3%

0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 % 45 % 50 % 55 % 60 % 65 % 70 % 75 % 80 %
85 % 90 % 95 % 1...

9 Škola je vedena podle jasně nastavených pravidel. + uveďte jakými

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



10 Podle jakých pravidel je škola vedena?

Textová odpověď, zodpovězeno 73 x, nezodpovězeno 19 x

- Barevné kamínky, švp
- Demokraticky, profesionálně, kvalitně
- Eticky kodex, jasna vize i mise školy, společně budujeme rodinnou školu - všichni zaměstnanci jasně vědí, co to znamená, co je potřeba pro to dělat, jaké výhody z toho plynou...
- Jasná koncepce školy známá všem pracovníkům, porady - pravidelně vyhodnocování činnosti a aktivit, vytváření zdravého klimatu mezi pracovníky, "pokud chce vědět, bez se zeptat, nevytvářejte teorie!"
- je pro nás důležitá spolupráce s rodiči
- Jsme lesní škola, jedeme podle lesní pedagogiky.
- Jsou stanovena vedením
- Lidských
- Liturgický rok Metoda Franze Ketta Zákaz jógy, halloweena, čarodějky... na Mikuláše

nemáme čerty ale jen anděla.

- Má ředitelku, každý pracovník své místo, spolupráce, komunikace a respekt osobností vzájemna. Celá škola pracuje v programu začít spolu a v tomto programu se nevzdělávají jen děti, ale respektujeme ho i mezi sebou na pracovišti. Porady Jendou měsíčně, jasné komunikační kanály a předávání informací a delegace povinností.
- Má společnou sdílenou vizi, všichni se respektují, máme stabilní kolektiv
- Naš systém vzdělávání podle M.Montessori má pro nás jasná pravidla podle kterých pracujeme. Není to jen o pomůckách, ale i o životní fylozofii, spolupráci, výchova k míru je pro nás důležitá.
- Nelze napsat všechny další, ale základem jsou pravidla slušného chování, která vycházejí z hodnot a postojů uznávaných v naší společnosti obecně.
- Podle pravidel ředitelky
- Podle Rvp pv, švp, nařízení pani ředitelky
- Pravidlo otevřené komunikace. Jiné mě nenapadá. Bohužel v této oblasti to pokulhává i na straně ředitelky. Nemáme zvolený jednotný systém -třeba by pomohla nástěnka nebo apka-komunikace. Je nás na dvou třídách pět,dvě ví novou informaci,k dalším se to nedostane.
- Přijímající a otevřený přístup ředitelky i kolegů. Chyba není problém, ale je to cesta otevřívající komunikaci. Vnímáme jako důležité sdílení pedagogický a vzdělávacích zkušenosti pro rozvoj učitele.
- Respekt a toperance
- Respekt k práci druhých, dobré vztahy k rodičům, individuální přístup k dětem, pohoda a klid při všech činnostech
- Respekt, přímé jednání, podpora
- Respekt, úcta, vážím si práce druhého, žádný názor není špatný.
- Respektující přístup k dětem i dospělým, individuální přístup, otevřenost MŠ vůči rodičům i zájemcům o naši MŠ, spolupráce mezi členy pedagogického sboru včetně AP.
- RVPPV
- Ředitelka má vždy pravdu
- Směrnice
- Směrnice, pracovní řád, školní řád, atd..
- Smern3

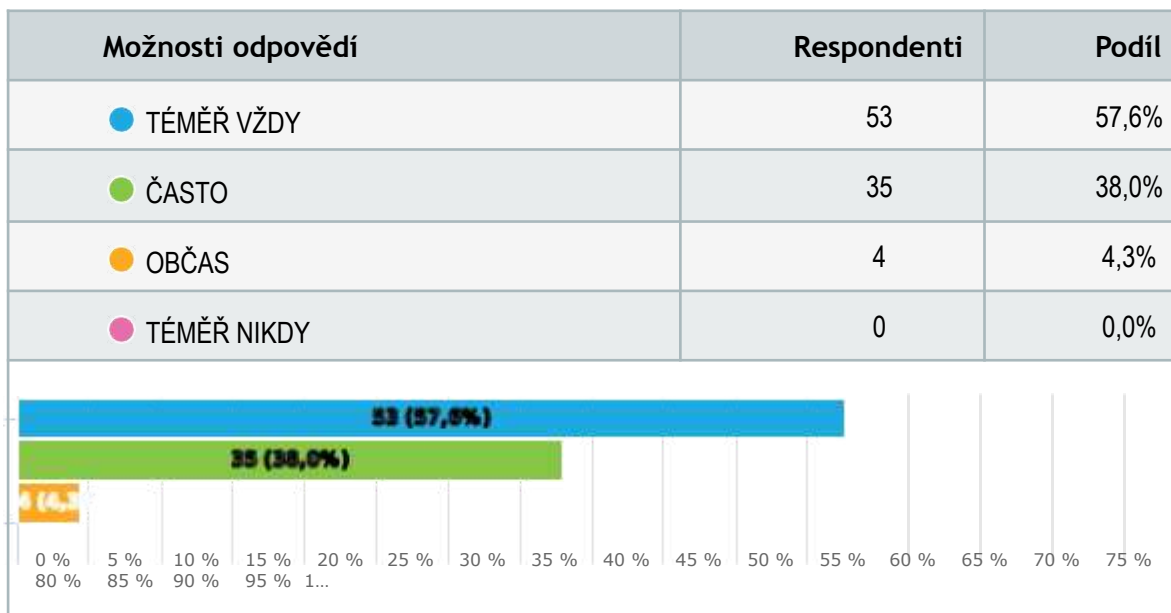
- Snažíme se vždy vše řešit demokraticky, přímo, ale slušně, fungujeme jako tým, nikdo si nehrabe na vlastním písečku, jsme jednotní, stojíme za sebou, ale dokážeme přiznat chybu, to vše díky dobrému vedení
- Sounáležitosti
- Spíše jede setrvačností po bývalé ředitelce
- Spokojená učitelka -> spokojené dítě -> spokojený rodič
- Společná vize, etický kodex
- Spolupráce, respekt, důvěra, pečlivost.
- Spolupráce s rodiči na vysoké úrovni, sebehodnocení, akce s rodiči, mezi sebou komunikujeme, na všem se domlouváme, při nemoci si vycházíme vstříc, prostě na pohodu
- školním řádem, pracovním smlouvou
- ŠVP
- ŠVP, vnitřní řády a směrnice, roční plán
- Upřímnost, vzájemná pomoc, podpora, sdílené hospitace, podpora nápaditosti, jeden za všechny, všichni za jednoho
- Vzájemně se respektujeme. Tvoříme kolektiv i se zaměstnanci ŠJ a uklidu.
- V naší MŠ jsou jasně daná pravidla ohledně docházky do práce, ale jinak je vše hodně volné. Máme volnost i v pedagogické práci, nemusíme se řídit nějakým direktivním názorem, které metody můžeme uplatňovat a které ne. Takových je velmi málo, např. vedení si nepřeje, abychom s dětmi cvičili jógu, protože jsme církevní MŠ. Někdy bych ocenila trochu jasnější informace, třeba co je pro vedení opravdu důležité.
- Vstřícná komunikace a respekt, nadhled a humor, láska k dětem, kreativita, fungující tým.
- Vstřícnost, otevřenost, spolupráce
- Všichni pedagogové mají stejné možnosti pro čerpání studijního volna, dalšího vzdělávání,..Vedení dokáže vyjít vstříc v osobních věcech pokud vidí, že pedagog dokáže pro MŠ věnovat svůj čas
- Vždy se vše musí řešit přes vedení MŠ. Pokud není přítomno, vždy je někdo v zastoupení. Jsou jasně stanovené časy pro příchod pedagogů a dětí do MŠ. Pedagogové musí mít předem připravený roční vzdělávací plán, poté se dle tohoto plánu tvoří týdenní plány. Na konci týdne se vždy tvoří hodnocení týdne. Také je nutné psát každý den záznamy o vzdělávacích činnostech. Pedagogové musí chodit každé pololetí na školení

a musí absolvovat BOZP. Jsou pravidelné schůzky pedagogů, ale i rodičů s pedagogy.

- Začít spolu. Pomáhat mladším, povzbuzovat slabší

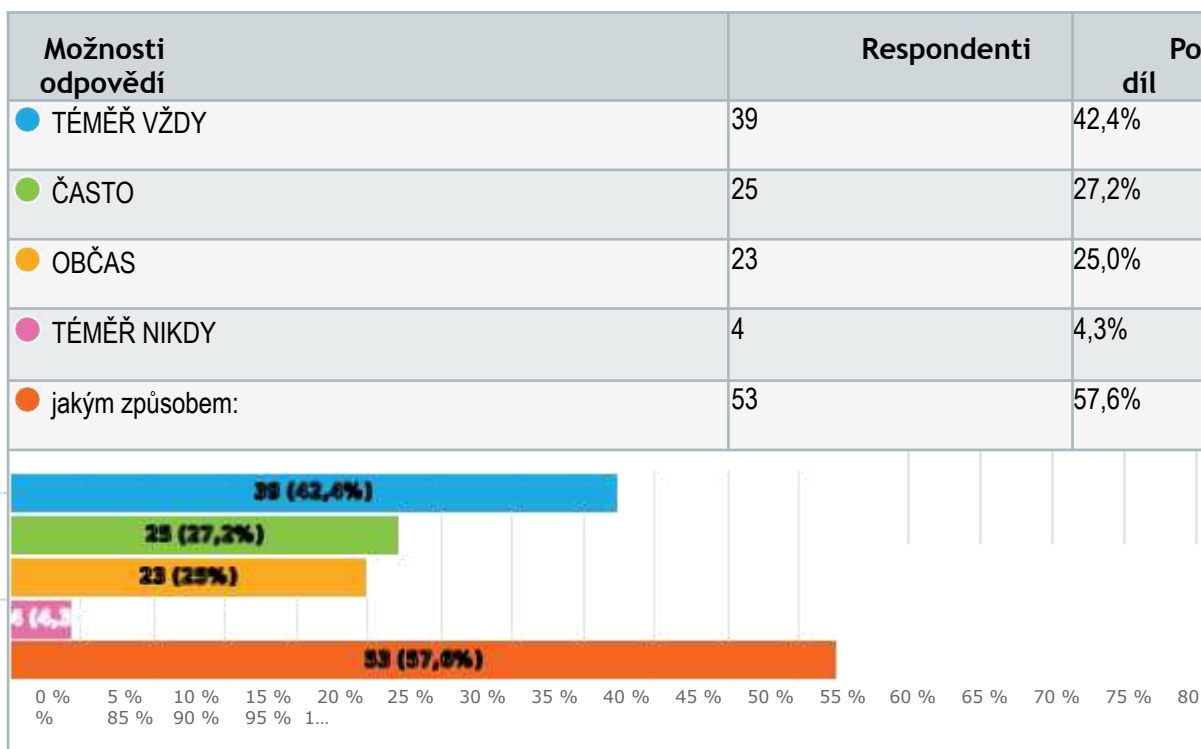
11 Všichni pedagogičtí pracovníci dodržují daná pravidla.

Výběr z možností , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



12 Pedagogičtí pracovníci provádějí pravidelnou sebereflexi. + Uved'te, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



13 Jakým způsobem provádí pedagogičtí pracovníci pravidelnou sebereflexi?

Textová odpověď, zodpovězeno 73 x, nezodpovězeno 19 x

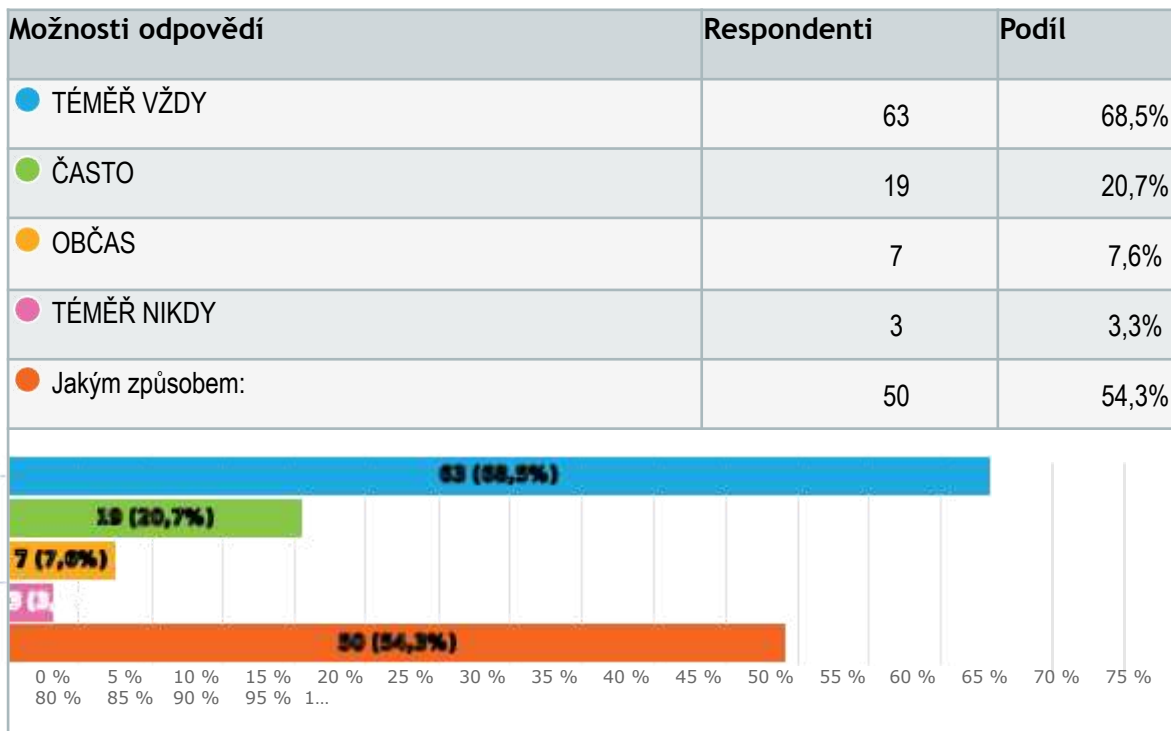
- Ankety, evaluace, hodnocení na konci školního roku
- Autoevaluacním dotazníkem, který je následně rozebrán s vedením školy
- Denní konzultace nad polední kavou, vzájemně hospitace, sdílení podařeného, učíme ve dvou,
- Denní sebereflexe v třídní knize, větší hodnocení jednotlivých tematických celků, celkové hodnocení.
- Dotazníkem. Zhodnocením(-písemně do týdenního hodnocení) týdne, a samotnou reflexi během činností, které s dětmi provedu. Týdenní hodnocení mi hodně pomůže při plánování dalších činností.
- Dotazníkem 3x do roka
- Evaluace
- Formou vzájemného sdílení
- Hodnocení, autoevaluace, rozhovory mezi sebou a zpětná vazba
- Hodnocením jednotlivých tematických částí.
- Hodnocením práce, kterou vykonávají - pedagogická činnost, - další vzdělávání
- Hodnocením své práce, konzultaci s kolegy a vedením
- Hodnocení, zpětná vazba, hospitace a vzájemné hospitace.
- Hodnocení 2x ročně
- Jde spíše o vzájemnou komunikaci mezi pedagogickými pracovníky, konzultace po swot-analýze školy
a vlastní uvědomění si, co chci zlepšit, čeho chci dosáhnout - mé cíle a vize do budoucna.
- Mezi sebou, názor kolegyně, písemně dotazníkem
- Nejsem si vědoma, že by byla sebereflexe formálně prováděna.
- písemně, vzájemnou komunikací
- Píšeme si do TVP hodnocení celého bloku, dále hospitalizace ředitelky v programu, následný pohovor.
- pohovor+dotazník
- Pohovory

- Po každém tématu malou, po každém bloku 4x a 2x ročně větší svého posunu celkově
- Poradna, ohodnocení se na čtvrtletní odměny, přínosem pro MŠ
- Při poradě, co se nám podařilo, co nikoli a proč
- Rozhovor
- rozhovory, hospitace
- Sebehodnocení, písemně, doplnění formuláře
- Sebehodnocení, porady
- Sebehodnoticí dotazník
- Slovně
- Slovní rozbor
- Stejná odpověď
- Swot
- To záleží na konkrétním jedinci. Někdo častěji a do hloubky, někdo méně...
- Ústně průběžně s kolegyní a ředitelkou, 2x ročně písemně.
- Vedou si pedagogický deník na třídu, vyplňují dotazníky, používají videozáznamy pro rozbor situací
- ve společném rozhovoru na poradě
- V pololetí sami sobě. Na konci sk. roku vedoucí v rámci mentoringu a schůze s kolegy
- Vy dotazník
- Vyplnění dotazníku
- Vyplnění dotazníku
- Vytváříme čtvrtletní evaluaci, společně hodnotíme na poradách, co se nám povedlo, co ne
- Vzájemná komunikace, sdělování +-
- Zapisují vlastní postřehy vůči dětem i sobě samým po určitém období- co lze udělat lépe, co děti zaujalo, co se osvědčilo...
- zápisy v třídních plánech, rozhovory s kolegyněmi, s vedením
- Zhodnocení dosažených týdenních cílů
- 1x měsíčně
- 1x ročně formou dotazníku
- 1x za půl roku písemně

● 2x ročně - v pololetí formou dotazníku (hodnotí se známkami jako ve škole), na konci roku vlastními slovy

14 Ředitel se stará o své zaměstnance. + Uved'te, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



15 Jakým způsobem se váš ředitel stará o své zaměstnance?

Textová odpověď, zodpovězeno 73 x, nezodpovězeno 19 x

- Dává k dispozici semináře, webináře, k tomu patříčné studijní volno, respektuje nemoc zaměstnance - nabídne den dovolené ap. , vyslechne potíže zaměstnance a je ochotný spolupráce.
- Dbá na pohodu- zaměstnancům pořídila paní ředitelka kávovar, lednici, svoje nádobí, mohu jít za ředitelkou prakticky s jakým koliv problémem
- Dobře
- Dotazníky, rozhovory, formální neformální setkávání, předávání formaci - nástěnky, emaily
- DVPP, rozhovor, stojí za nimi při potížích se zákonným zástupcem, káva, večírky
- Individuální rozhovory, plán akcí pro zaměstnance...
- Jde mu o dobré vztahy, pořádají se různé akce, naslouchá potřebám zaměstnanců
- Je empatický, snaží se najít optimální řešení.
- Již uvedeno
- Jsme za práci navíc finančně ohodnocováni. Není problém se na čemkoliv dohodnout. Že strany vedení je vůči zaměstnancům velká empatie, pochopení a podpora
- Když vidí, že zaměstnanec není ve své kůži, ptá se co ho trápí, v případě potřeby jej pošle dřív domů, někdy spojí třídy a přečte dětem pohádku a obě učitelky pustí po obědě domů mimo rozpis služeb. Pořádá vánoční večírky, grilovačky..
- Komunikace každodenní
- Konzultacemi
- Konzultuje, motivuje, hledá informace a podněty pro možnosti zkvalitnění práce, dává zpětnou vazbu, umožňuje rozvoj profesních kompetencí, zlepšuje materiální podmínky, vybízí ke vzájemnému sdílení, návštěvám a hospitacím, pořádá neformální setkávání, přiděluje benefity, motivuje ke společnému plánování rozvoje školy, dává mimořádné odměny, zajímá se o názory podřízených, jejich starosti i radosti aj.
- Kromě pedagogické podpory i jako člověk, který vyslechne a pomůže při řešení osobních situací, stará se o to, aby nebyl někdo v kolektivu opomíjen
- Máme od září novou paní ředitelku, takže ještě nechci hodnotit. Přebrala-okoukala některé postoje po bývalé ředitelce. Já bych si starání představovala více do hloubky ,

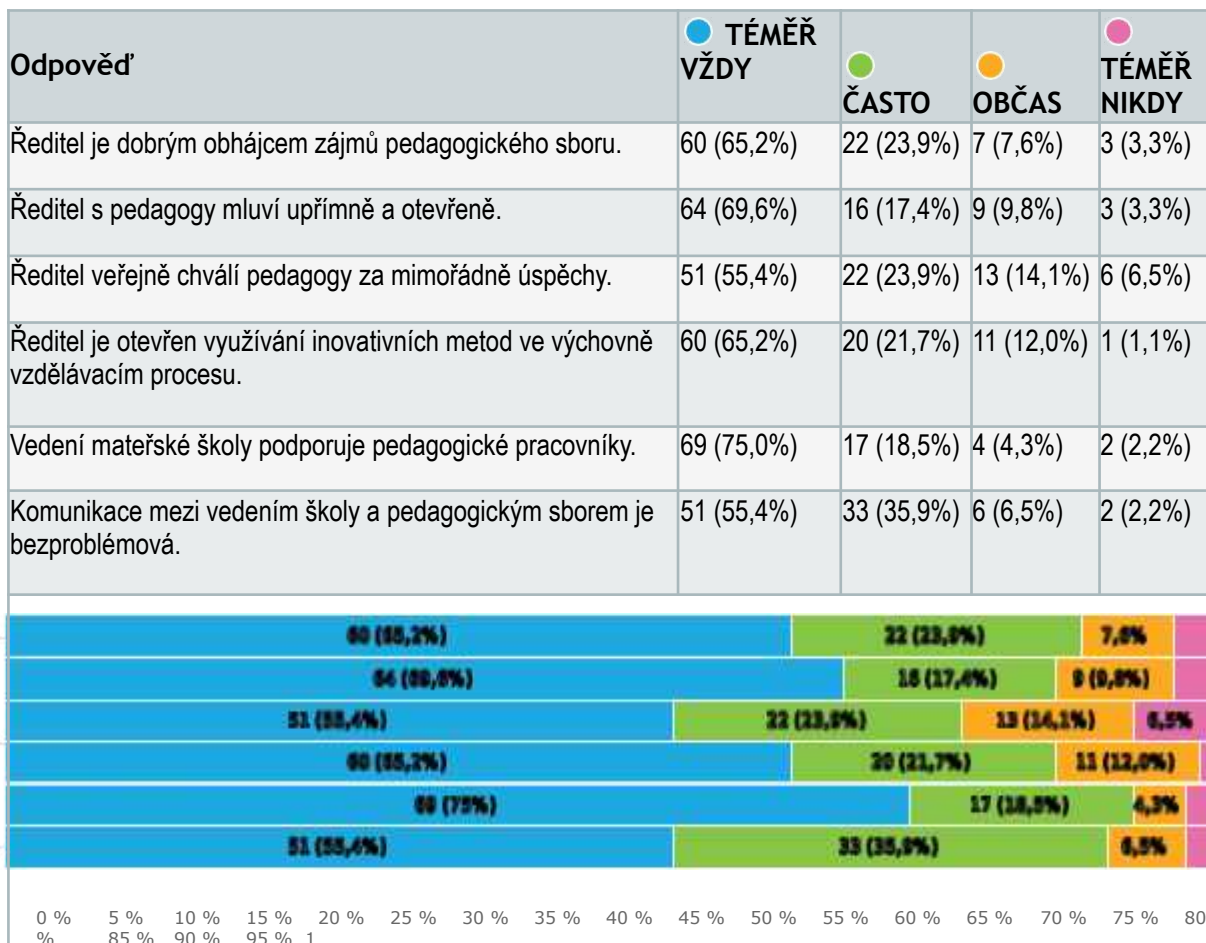
než jen starost co říkám na novou kolegyni. Uvítala bych větší svobodu ve výběru školení ,na které mám jít.

- má na ně vždy čas, podporuje je v sebevzdělávání, postaví se za své zaměstnance při problému
 - Materiální podpora výuky, kurzy
 - Moc se nestrá
 - Možnost nákupu pomůcek, knih..
 - mzdy, dovolená, volno, když potřebují, zajišťují materiál k výuce, BOZP, zdravotnický kurz, nabízí dozdělávání - kurzy
 - Nabízí školení, odměňuje, podporuje vzájemné sdílení mezi školami
 - Naloží jim co unesou
 - Naslechy, hospitace, dotazy, rozbořem připomínek a nápadů...nasloucha
 - Nemám zkušenosti
 - ... Nez pedagogického leadershipu.
 - Nijak, věnuje se ZŠ
 - Občas se zeptá jak se nam daří, co potřebujeme
 - Odměny, pochvala nejen finanční, respekt, diskuze, možnost kdykoliv přijít. Důvěra.
 - Osobním soukromým pohovorem s jednotlivými pracovníky, ale i při kolektivních poradách, zajímá se, co se jim líbí, co by bylo třeba ve školce zlepšit.
 - Plní své povinnosti, ale vzhledem k tomu, že jsme odloučené pracoviště (spojeno se ZŠ), více vše řeší "vedoucí učitelka" a tam je vše na velmi dobré úrovni.
 - Podpora v jakemkoli projektu, jakykoli materiál, výběr školení, důvěra v mou samostatnou práci, pomoc nejenom pedagogická, ale i osobní...
 - porady, společné plánování i reflexe, společné akce
 - Posezení a teambuilding pro zaměstnance
 - Pozitivní motivace, lidskost.
 - Projedná povinnosti i potřeby zaměstnanců, umí ocenit, povzbudit, pochválit.
- Výborná spolupráce společného zařízení ZŠ a MŠ.
- Příkazy
 - Respekt, podpora, odměny
 - Rozhovory, odměny, společné porady a neformální setkání

- Rozhovory, vytvoření osobního plánu rozvoje, supervize
 - Ředitelka MŠ je velice laskavý člověk. Dbá o potřeby svých podřízených.
- Všímá si, když je toho na učitelku hodně, ráda pomůže, občas za někoho vezme konečnou. Nikoho nepřetěžuje. Věnuje se dětem, je vidět, že i ve své pozici k nim má stále vztah a neobtěžuje ji např. pomoci s oblékáním v šatnách nebo čas od času vzít děti ven. Hodně jí záleží na tom, aby byly pedagogické pracovnice spokojené.
- Snažím se zaměstnancům vyjít vstříc, když potřebují volno, v rámci možností se je snažím dostatečně finančně ohodnotit a velmi často pozitivně hodnotím jejich práci.
 - Společně posezení každý měsíc, výjezdy za zážitky, sebe rozvojové semináře, cvičení... Společné posezení v restauraci, nákup obuvi, vánoční dárkové balíčky....
 - stará se především o zš, naštěstí máme zástupce ředitele - a ten se o nás stará plně
 - Školení, nákupy, novinky ve vzdělávání, pomoc při potížích
 - Teambuilding mimo pracoviště, bonusy, podpora
 - Teambuilding Vánoční posezení Posezení v květnu - narozeniny ředitelky (slavíme všichni spolu) Jarmar s posezením Pedagogické rady - ukončené přátelským posezením kdo chce, u vinecka, dobrého jídla :) Posila nás na různé kurzy, každoroční kurz Kettovky na konci léta pro všechny.
 - Všechny kontroluje, ale je otevřený k diskuzím a umí motivovat.
 - Vychází vstříc, pomáhá s dokumentací, nabízí školení, je příkladem
 - Zájem o druhého
 - Záleží mu na jejich podmínkách ,jak se cítí pedagogové a jaké jsou jejich potřeby

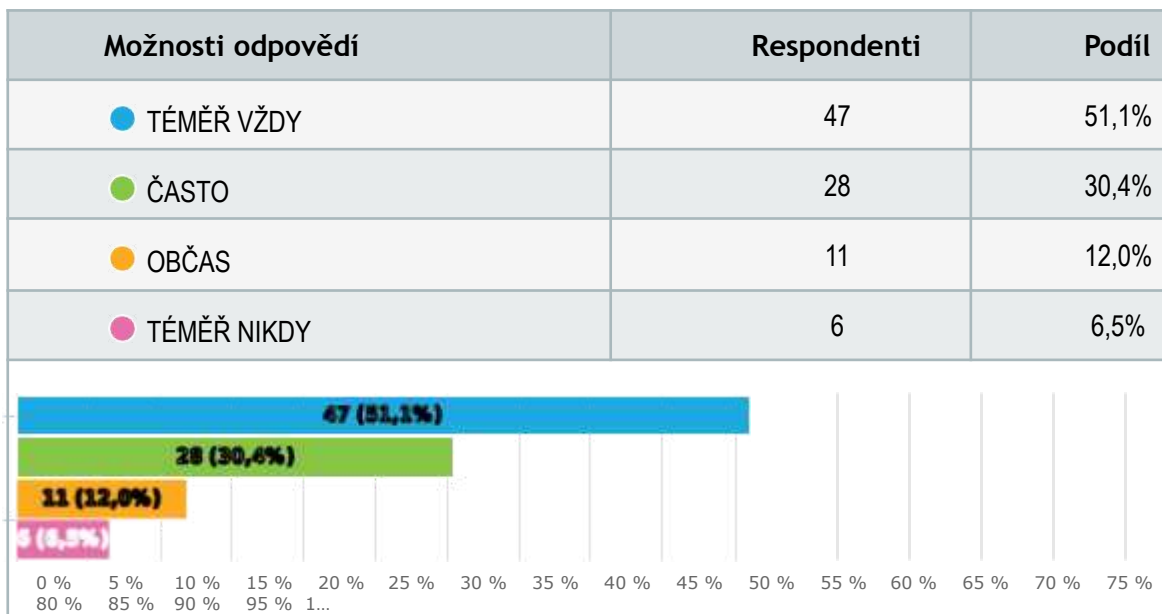
16 Náš ředitel...

Matice výběru z možností , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



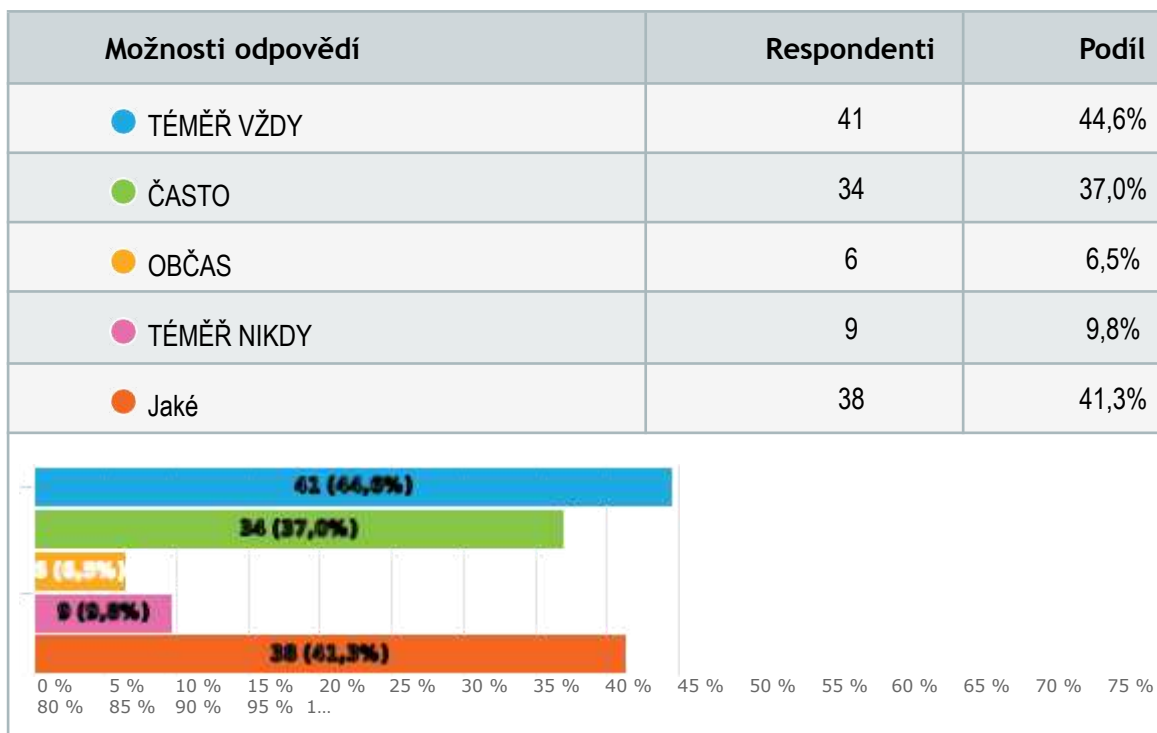
17 Problémy nejsou považovány za nepřekonatelné překážky.

Výběr z možností , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



18 Při řešení problémů má škola postupy, jak je řešit. + Uved'te, jaké

Výběr z možností, více možných , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



19 Jaké postupy jsou užívány ve vaší škole k řešení problémů?

Textová odpověď, zodpovězeno 73 x, nezodpovězeno 19 x

● Budťo se řeší problémy v rámci zaměstnanců, kdy se postupy s úspěchy řešení problémů konzultují s vedením. Pokud to nedokáží vyřešit bez vedení, tak dělá schůzi s danými zaměstnanci (zaměstnancem) a snaží se najít společné řešení pro daný problém. Je také nabídnuta školní psycholožka pro řešení problémů společně, ale pro jednotlivce

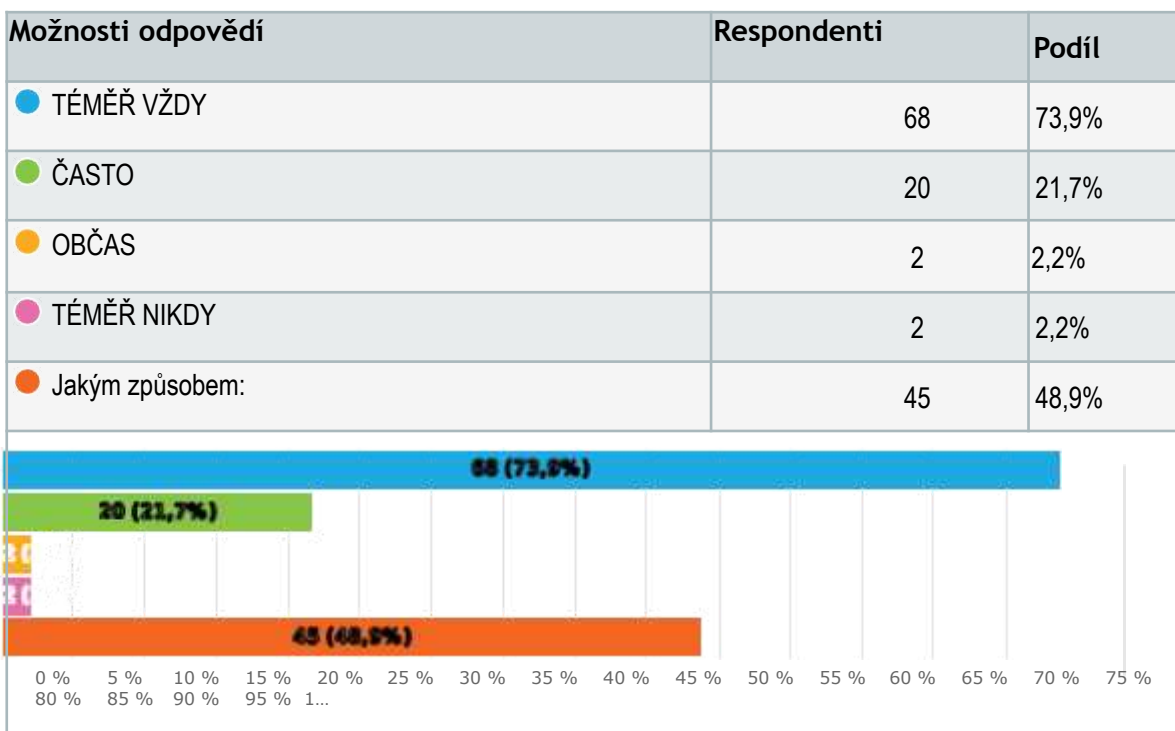
- Direktivní řízení
- Diskuse o problému
- Diskuze
- Dle situace
- Dle směrnic
- Dobré
- Domluva.
- hledání příčin i řešení
- Informovat vedení o problému a pohnout řešení
- Jasná písemná pravidla a postupy
- Komunikace
- Komunikace na jakékoli úrovni
- komunikace, osobní schůzka.
- Komunikace, zápisy
- Konzultace, podávání námětů a návrhů řešení
- Konzultujeme s ředitelkou, s rodiči, podle toho jak vážný je problém tak i s jinými odbory ...psycholog, poradna, ospod....
- Otevřená komunikace
- Otevřená komunikace s rodiči (schůzky s rodiči) i mezi pedagogy, pedagogické porady. Pokud jde o vnitřní problémy (mezi zaměstnanci) žádné předepsané postupy nemáme. Snažíme se řešit nejdříve společně mezi sebou (toto však neplatí pro všechny - někdo řeší na úrovni rozhovoru s ředitelem a ten následně řeší, pokud uzná za vhodné).
- Otevřený rozhovor, vyslechnutí, domluven pravidel vyhovující oběma stranám, s časovým odstupem zpětná vazba

- Pohovor, návrhy, rozhodnutí, aplikace rozhodnutí a následné zhodnocení
 - Pojmenovat věci správnými jmény, uvědomění, sjednání společné schůzky, hledání řešení ke spokojenosti všech zúčastněných, zápis z jednání
 - Pokud jde o interní věci, nejprve jsou probrány na poradě, problémy s dětmi se řeší posléze s rodiči, věci týkající se budovy školky a okolí řeší paní ředitelka se zřizovatelem
 - Porady, reflexe, vyhodnocení.
 - Postupy dle ředitele
 - Přiznám se, že zatím moc nevím, jsem v MŠ od září a žádné problémy jsem zatím nezažila.
 - Respekt k druhému. Smernice a dokumenty ms (pokud se k problému vztahují)
 - Rozhovorem, danými pravidly a postupy, ...
 - Rozhovor, kontrola, hospitace, vytýkáací dopis, disku
 - rozhovory s kolegyněmi, s vedením, supervize, koučování
 - Různé problémy, různé řešení
 - Ředitelka má vždy pravdu
 - Řešíme vše z očí do očí
 - Schůze, individualni setkani ucitel a redietlka
 - Schůzka zaměstnanců, kde se snažíme o shodné řešení, podáme návrh řešení, popřípadě hlasujeme
 - Společná domluva na řešení
 - Společná komunikace a otevřenost.
 - Upřímnost
 - Většinou opět podle legislativy - adaptační plány, PLPP, IVP atd... a dlouholetých zkušeností paní ředitelky
 - Vnitřní směrnice a lidský přístup
 - V případě shledání nějakých nedostatků či obtíží ve výchově oslovit rodiče, že je potřeba vyhledat odborníka.
- Působit jednotně. Pokud jedna uč.doporučí logopeda, další s tím souhlasí.
- Vyslechnutí, doporučení vhodného webináře (mimo profesi, adekvátně problému), volno, dočasné upravení směn s kolegyní...
 - Vzájemná komunikace. Kontrola zda se problém vyřešil

- Záleží čeho se týkají
- Zatím žádné větší problémy jsme nemusely řešit...
- zhodnocení situace, společná porada pedagogického sboru

20 Pokud má učitel problém, ostatní se mu snaží pomoci. + Uveďte, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



21 Jakým způsobem probíhá pomoc ostatním učitelům, pokud mají problem?





Textová odpověď, zodpovězeno 73 x, nezodpovězeno 19 x

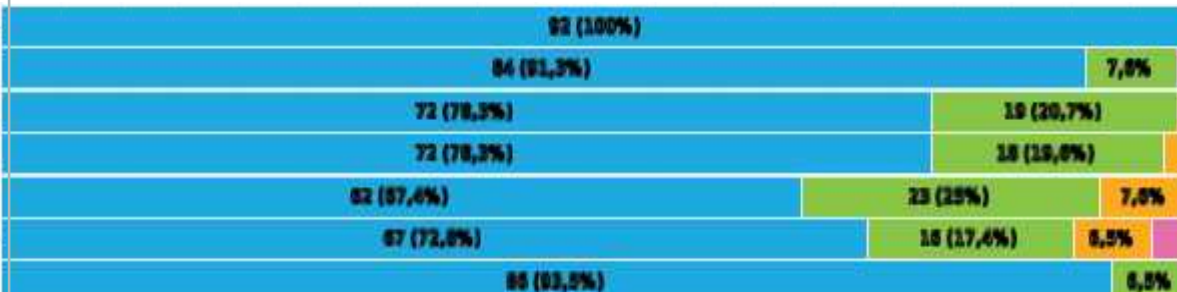
- Automaticky pedagogové přebírají služby za jakéhokoliv zaměstnance MŠ
- Diskuse, rozhovor s kolegy, schůzka s vedením školy
- Dobře
- Jak je to potřeba
- Jak mohou
- Komunikace a pomoc dle vlastních možností
- Komunikace, názory na danou situaci, nadhled na situaci, podpora
- Komunikace. Rada. Vzáj.pomoc
- Konzultace, návštěva ředitelky ve třídě - následně řešení a pomoc, rady od zkušenějších kolegu.
- Motivace, komunikace, dovolená
- Nabídnou pomoc nebo řešení.
- Například si učitelé vymění službu, sloučí děti, nabídnou konzultaci k problematice, půjčí pomůcky a podobně.
- Nasloucháním, sdílením, hledáním řešení
- Ochota vyjít vstříc, pomoci,
- podle potřeby
- Podle problému, hledat řešení, nabídnout pomoci,
- Podle toho jaký má problém
- Podpora radou i skutkem
- Pokud dotyčný naslouchá je mu otevřený celý pedagogický sbor. Na jakýkoliv problém se najde řešení
- Pomoc s rodinou, školou, volným časem. I penězi
- Postojem, telefonáty, výměnou služeb
- Rada, pomoc s úkolem, vysvětlení.
- radou, pomoci
- Radou, zastupování, nabídkou pomoci
- Rozhovor, vyhledání odborné pomoci

- rozhovory o problému, vzájemná pomoc
- Řešíme individuálně podle toho o jaký problém se jedná a koho se tyks
- Sdílení zkušeností, zpětná vazba, ráda....
- Společná komunikace, návrhy na zlepšení, efektivitu a usnadnění přípravy
- Společné hledání řešení a jeho společná realizace.
- Společné porady
- společně se snažíme problém vyřešit
- tandemová výuka, společné plánování i reflexe
- Tím, že je v tom nenecháte samotné
- To je pořád stejná otázka
- Většinou jde o nějakou základní lidskou podporu. Buď slovní vyjádření podpory, ale často také nabídka výměny služeb, nebo nabídka, že kolegyně vezme službu za tu druhou. Někdy i nabídka něčeho dobrého, krátké popovídání.
- Vstřícnost
- Vyhoví si podle aktuální situace - počet dětí na třídě, komunikují spolu, sdílí problém.
- vyjít vstříc, zastoupit kolegyni, pokud se nemůže ze závažných důvodů dostavit do práce
- Výměna služeb či dlouhodobější zástupy,
- Výměna služeb, nabídka vlastních zkušeností, zapůjčení materiálů, vzájemné hospitace.
- Vyslechnutí, sdělení reálného řešení, žádné falešné nalhávání...
- Vyslechnutí, společné hledání řešení, pomoci při řešení
- Využívá delegování
- Záleží na daném problému. Pokud je to věc, kterou lze vyřešit v kolektivu, všichni pomůžeme, vycházíme si vstříc v zástupech, suplování apod. Pokud je to však problém např. v rozdílném přístupu ke vzdělávání či chování k dětem, dospělým, rozdílné vizi je na každém, jak problém vyřeší.
- Záleží o jakou pomoc se jedná, pracovní- jde zkušenější kolegyně poradit, ukázat, pomoci vyřešit konfliktní situaci, osobní- komunikace s kolegyní, jak jí můžu pomoci, nabídnou, zda potřebuje volno atd. Záleží na situaci
- Záskok, pomoc při výrobě letáček na nástěnku.
- Zástup za toho, kdo je v nesnázích, rozhovory, pomoc s řešením problému, se kterým si neví rady, rozdělení úkolů tak, aby dělal to, co zvládne nejlépe apod.

22 Pocity učitele...

Matice výběru z možností , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	 TĚMĚŘ VŽDY	 ČASTO	 OBČAS	 TĚMĚŘ NIKDY
Shledávám klima pedagogického sboru v mateřské škole pozitivní a podporující	92 (100,0%)	0	0	0
Cítím se v této mateřské škole vítaný	84 (91,3%)	7 (7,6%)	0	1 (1,1%)
Cítím se být pro mateřskou školu užitečný	72 (78,3%)	19 (20,7%)	1 (1,1%)	0
Vyhovuje mi pracovní zázemí	72 (78,3%)	18 (19,6%)	2 (2,2%)	0
Mám pocit, že mé nápady jsou ve škole využity	62 (67,4%)	23 (25,0%)	7 (7,6%)	0
Nebojím se obrátit na vedení s požadavky.	67 (72,8%)	16 (17,4%)	6 (6,5%)	3 (3,3%)
V naší mateřské škole je vždy někdo, s kým mohu počítat.	86 (93,5%)	6 (6,5%)	0	0

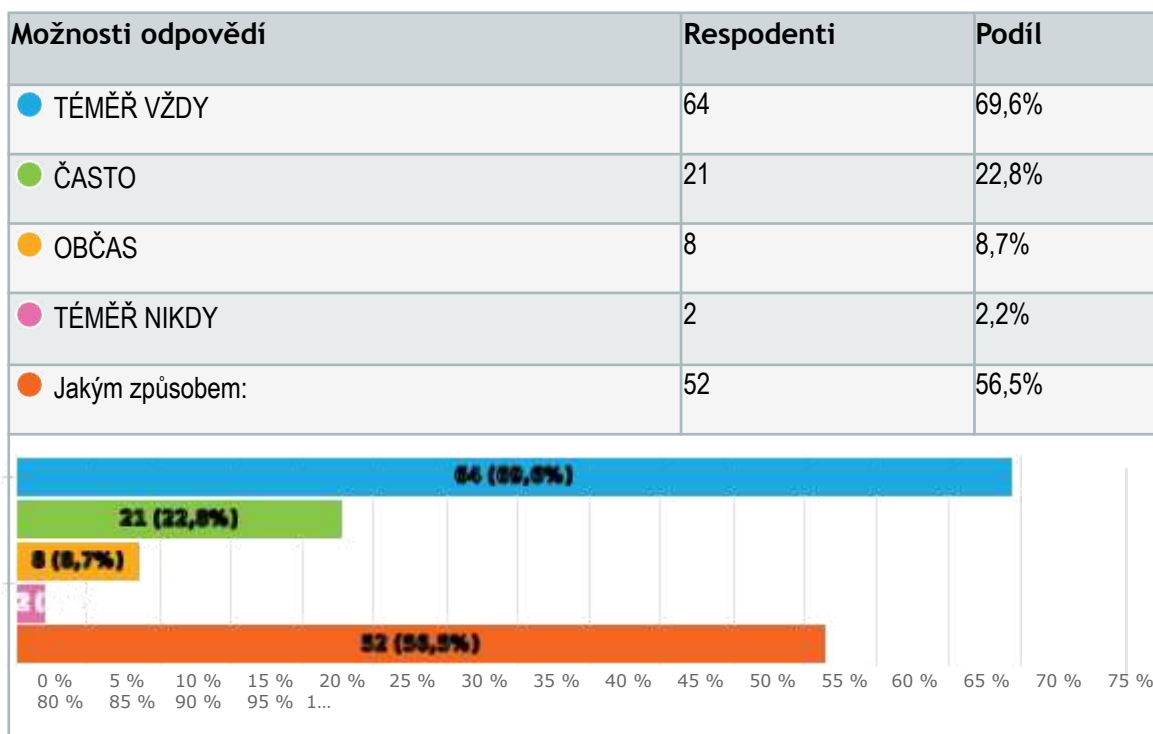


Odpověď	TĚMĚŘ VŽDY (%)	ČASTO (%)	OBČAS (%)	TĚMĚŘ NIKDY (%)
Shledávám klima pedagogického sboru v mateřské škole pozitivní a podporující	100	0	0	0
Cítím se v této mateřské škole vítaný	91,3	7,6	0	1,1
Cítím se být pro mateřskou školu užitečný	78,3	20,7	1,1	0
Vyhovuje mi pracovní zázemí	78,3	19,6	2,2	0
Mám pocit, že mé nápady jsou ve škole využity	67,4	25,0	7,6	0
Nebojím se obrátit na vedení s požadavky.	72,8	17,4	6,5	3,3
V naší mateřské škole je vždy někdo, s kým mohu počítat.	93,5	6,5	0	0

0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 % 45 % 50 % 55 % 60 % 65 % 70 % 75 %
80 % 85 % 90 % 95 % 1...

23 Moje práce ve škole je dostatečně ohodnocena a motivuje mě k práci v daném zařízení + Uved'te, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



24 Jakým způsobem je vaše práce ohodnocena?

Textová odpověď, zodpovězeno 73 x, nezodpovězeno 19 x

- Bud finančně nebo když pracuji přesčasy, mohu si vybrat za napracovaný čas volno.

Také samozřejmě slovní ohodnocení

- Dale uctá k našemu času (máme společně porady ms+zs, pro nás z ms je to naprostá ztrata času). Větší podpora v pedagogickém rozvoji.

- Finance. Pochvala. Poděkování

- Finančně

- Finančně, pochvala

- Finančně. Sama mám dobrý pocit z vykonané práce a když mi rodiče přijdou říci, že se děti těší do školky. To mě nejvíce nabíjí.

- Finanční odměny

- Hodnocením ředitelky, ČŠI, pochvalou u zřizovatele, dobrou spoluprací s rodiči.

- Jestli myslíte finanční ohodnocení, tak to je bohužel menší z důvodu max.

kapacity rozpočtu naší školky

- Lidský, finančně

- Měsíční bonusy :)

- Moje práce se bere automaticky, po pg stránce že strany vedení necítím zájem ale protože mám tuto práci ráda zůstávám

- Možnost osobního růstu, uznání, sick days, služební telefon, služební pc, podpora v projektech, mentoring....

- Nejde ani tak o peníze jako o uznání a respekt

- Nejsem spokojená s platovým ohodnocením.

- Nijak

- Odměny

- Odměny, náhradní volna, pochvala a ocenění

- Osobní pochvalou ředitelky, odměny,

- Osobní příspěvek, odměny

- Penězi

- Peníze, odměny, kolektiv a dovolená

- Počítá se se mnou do budoucna v této oblasti, v které jsem dobrá
- Pochvala, finanční odměna
- Pochvala, finanční odměna, dobré jméno mezi rodiči i kolegy
- Pochvala, finanč. odměna
- Pochvala, odměna
- Pochvala, odměny
- Pochvala, odměny, uznáním
- Pochvala, peníze
- Pochvala, veřejná pochvala, finanční ohodnocení
- Pochvala ze strany školy, rodičů, finanční odměna
- Pochvalou, finančně
- Slovně
- slovně, finančně
- slovně, finančně 2-max.3x za rok
- Slovně i finančně
- slovní i finanční ohodnocení
- Slovním i peněžním ohodnocení.
- Vedením - platem, osobním ohodnocením, občas odměnami. V kolektivu oceněním a u dětí vlastně tím, že jsou děti spokojené, daný den si užily a rády do naší MŠ chodí a těší se na nás pedagogy i AP.
- Veřejnou pochvalou na pedagogické radě, paní ředitelka často chválí úspěchy zaměstnanců. Také odměnami na konci roku a před letními prázdninami. Přidání platu - za vedení třídnictví.
- Za mou krátkou kariéru v této MŠ jsem před Vánoci dostala opravdu značné finanční ohodnocení s velmi kladným slovním komentářem, který mě ještě teď v lednu motivuje ke kvalitní práci.
- Zpětná vazba od dětí, rodičů, finanční ohodnocení od vedení školy.
- 4x ročně finanční odměny, pochvaly, před ostatními při poradách, osobně

25 Vztahy na pracovišti

Matice výběru z možností , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	● TĚMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMĚŘ NIKDY
Můj názor je slyšet.	51 (55,4%)	32 (34,8%)	8 (8,7%)	1 (1,1%)
V naší mateřské škole dobře komunikují pedagogičtí pracovníci napříč věkovými kategoriemi.	62 (67,4%)	26 (28,3%)	3 (3,3%)	1 (1,1%)
Kolegové s odlišnými názory mají prostor být vyslyšeni.	52 (56,5%)	36 (39,1%)	4 (4,3%)	0
Požadavky některých kolegů mě omezují.	1 (1,1%)	4 (4,3%)	41 (44,6%)	46 (50,0%)
Někteří kolegové se chovají k ostatním členům pedagogického sboru nekorektně.	2 (2,2%)	4 (4,3%)	28 (30,4%)	58 (63,0%)
Na pracovišti se objevují nezdravé formy komunikace (např. pomluvy).	2 (2,2%)	3 (3,3%)	47 (51,1%)	40 (43,5%)
Podporuji ostatní kolegy.	66 (71,7%)	25 (27,2%)	1 (1,1%)	0
Jsem podporován ostatními kolegy.	56 (60,9%)	31 (33,7%)	4 (4,3%)	1 (1,1%)
Společně se účastníme teambuildingových akcí.	30 (32,6%)	20 (21,7%)	23 (25,0%)	19 (20,7%)

0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 % 45 % 50 % 55 % 60 % 65 % 70 %
75 % 80 % 85 % 90 % 95 % 1...

26 Povinnosti a porady:

Matice výběru z možností , zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	● TĚMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMĚŘ NIKDY
Mohu si zvolit výkon práce související s přímou pedagogickou činností (Nepřímá práce)	65 (70,7%)	20 (21,7%)	6 (6,5%)	1 (1,1%)
Při realizaci důležitých rozhodnutí o mateřské škole se o nich dozvídám v předstihu a jsem účastníkem poradních diskusí	54 (58,7%)	23 (25,0%)	10 (10,9%)	5 (5,4%)
Důležitá rozhodnutí jsou prodiskutována na pedagogické radě	63 (68,5%)	21 (22,8%)	5 (5,4%)	3 (3,3%)
Ředitel vede pevně každou pedagogickou radu	61 (66,3%)	17 (18,5%)	8 (8,7%)	6 (6,5%)

Odpověď	TĚMĚŘ VŽDY (%)	ČASTO (%)	OBČAS (%)	TĚMĚŘ NIKDY (%)
Mohu si zvolit výkon práce související s přímou pedagogickou činností (Nepřímá práce)	70,7%	21,7%	6,5%	1,1%
Při realizaci důležitých rozhodnutí o mateřské škole se o nich dozvídám v předstihu a jsem účastníkem poradních diskusí	58,7%	25,0%	10,9%	5,4%
Důležitá rozhodnutí jsou prodiskutována na pedagogické radě	68,5%	22,8%	5,4%	3,3%
Ředitel vede pevně každou pedagogickou radu	66,3%	18,5%	8,7%	6,5%

0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 % 45 % 50 % 55 % 60 % 65 % 70 % 75 %
80 % 85 % 90 % 95 % 1...

Vyhodnocení ČASTO

Filtry podle



Responzí

Otázka č. 22 *Pocity učitele:*

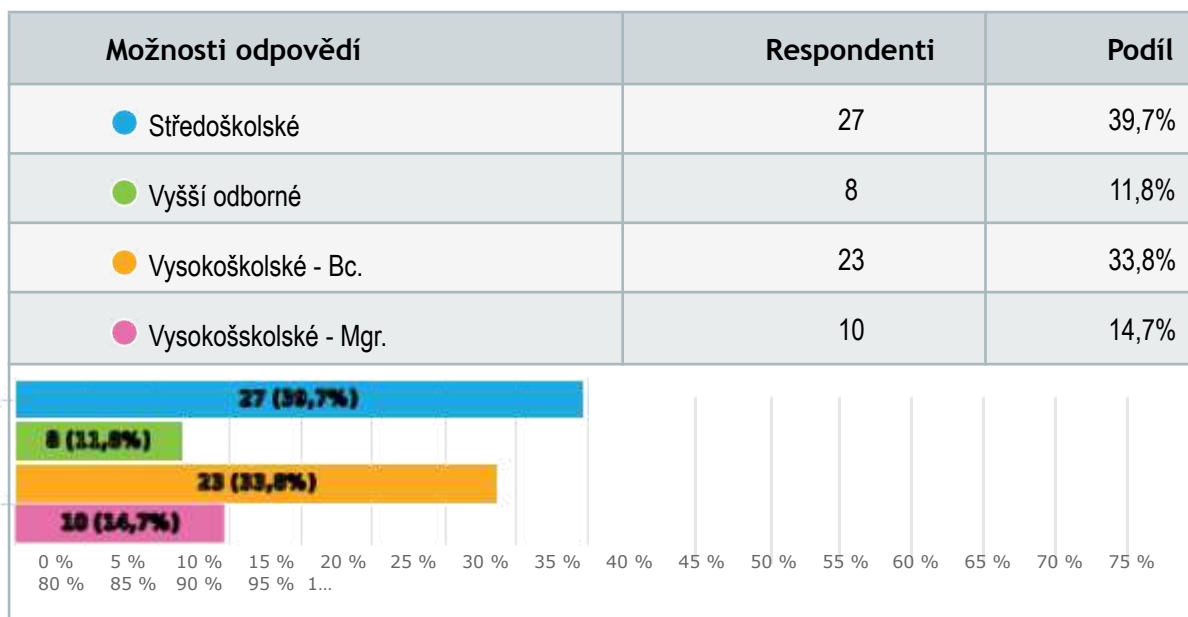
"Shledávám klima pedagogického sboru v mateřské škole pozitivní a podporující"

Pouze odpovědi: ČASTO

Výsledky

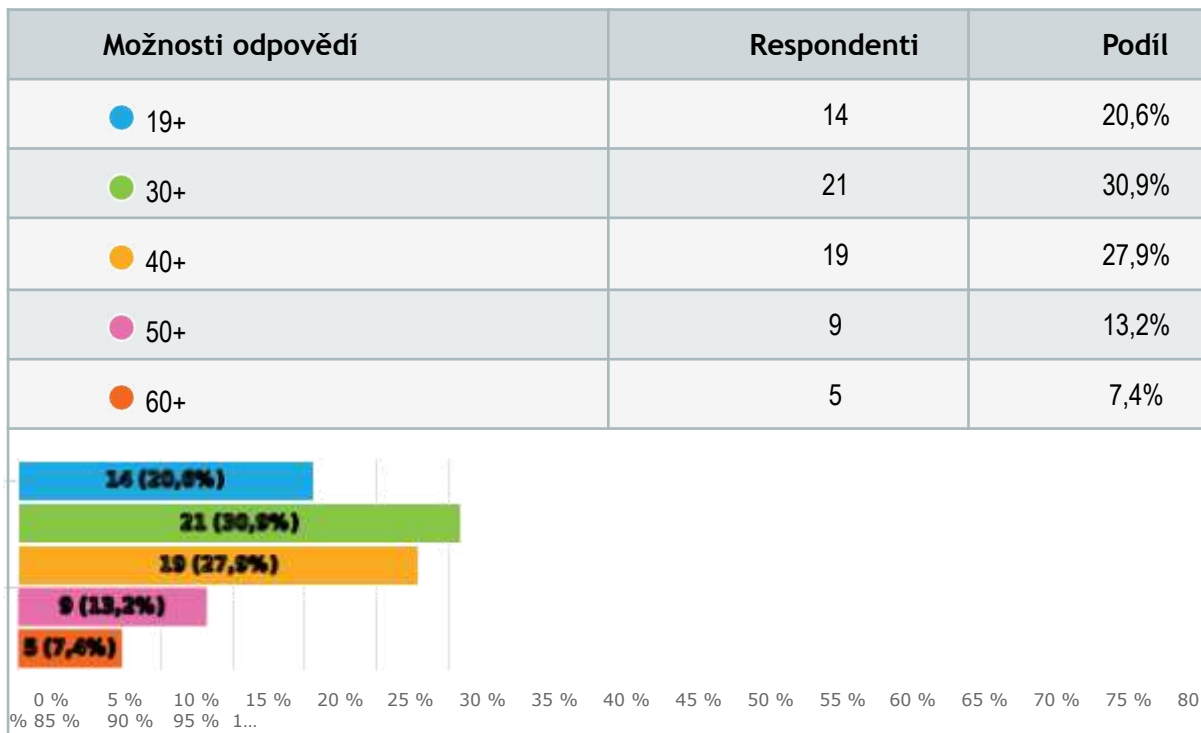
1 Jaké je vaše dosažené vzdělání?

Výběr z možností , zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



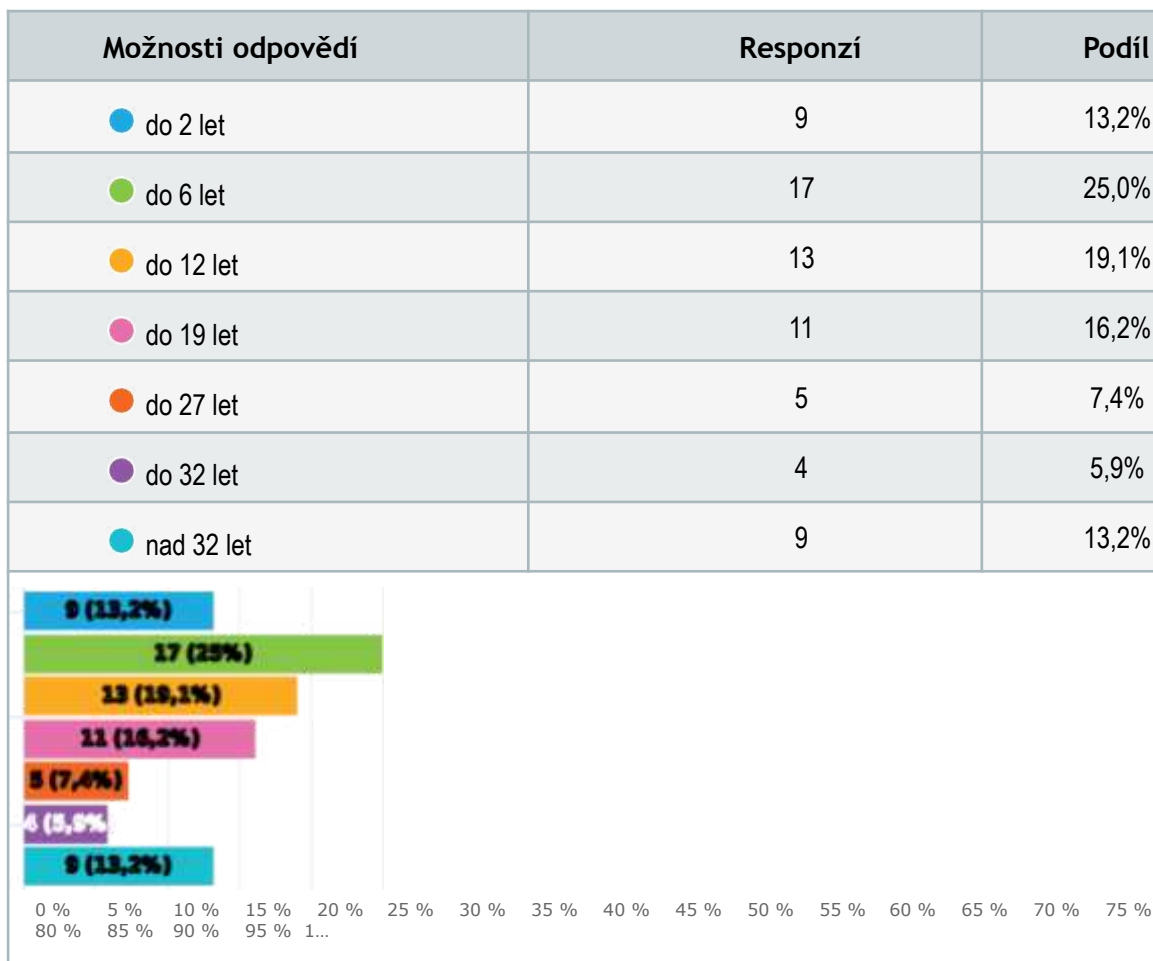
2 Kolik vám je let?

Výběr z možností , zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



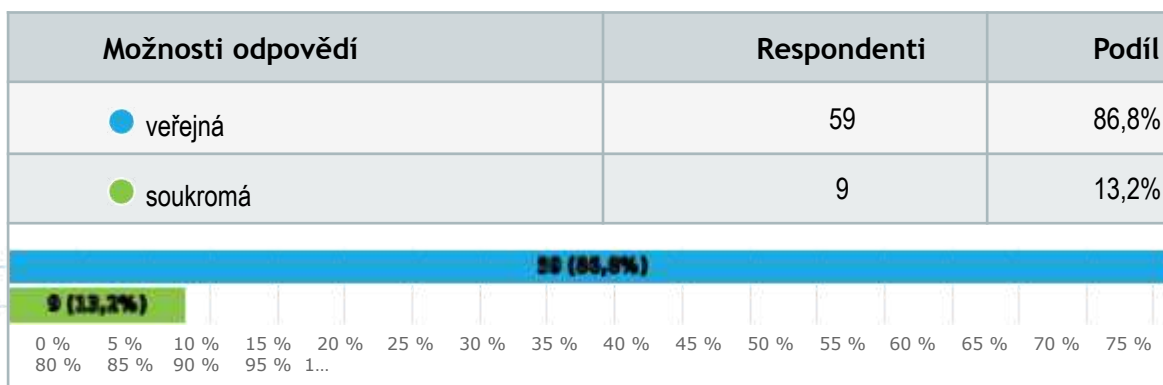
3 Jaká je délka vaší pedagogické praxe?

Výběr z možností , zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



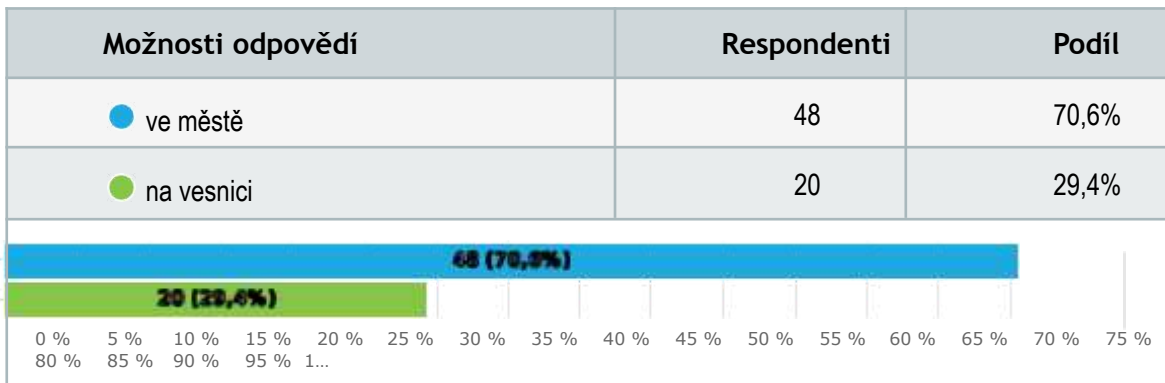
4 V jakém typu mateřské školy působíte? (dle zřizovatele)

Výběr z možností , zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



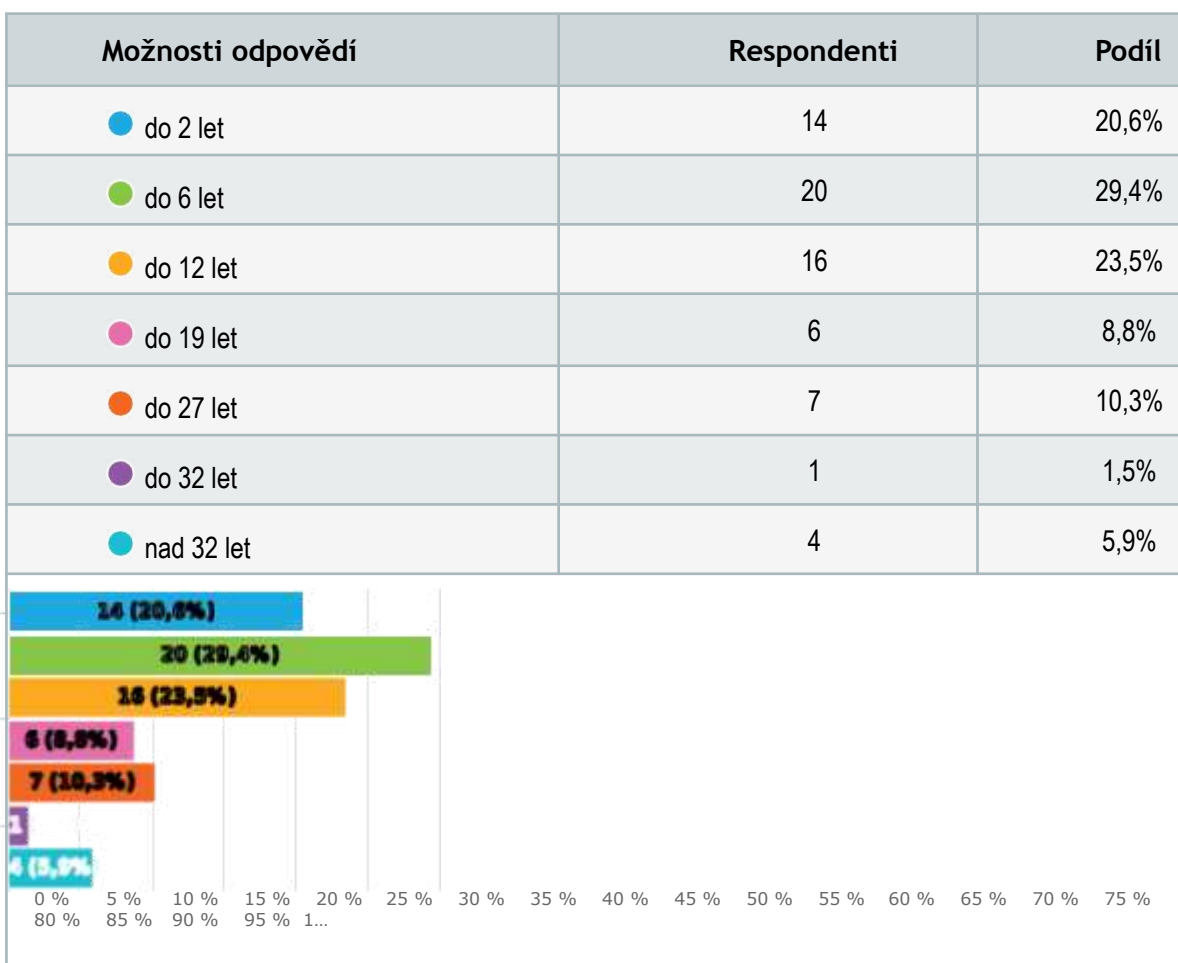
5 Kde nachází mateřská škola, v níž působíte?

Výběr z možností , zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



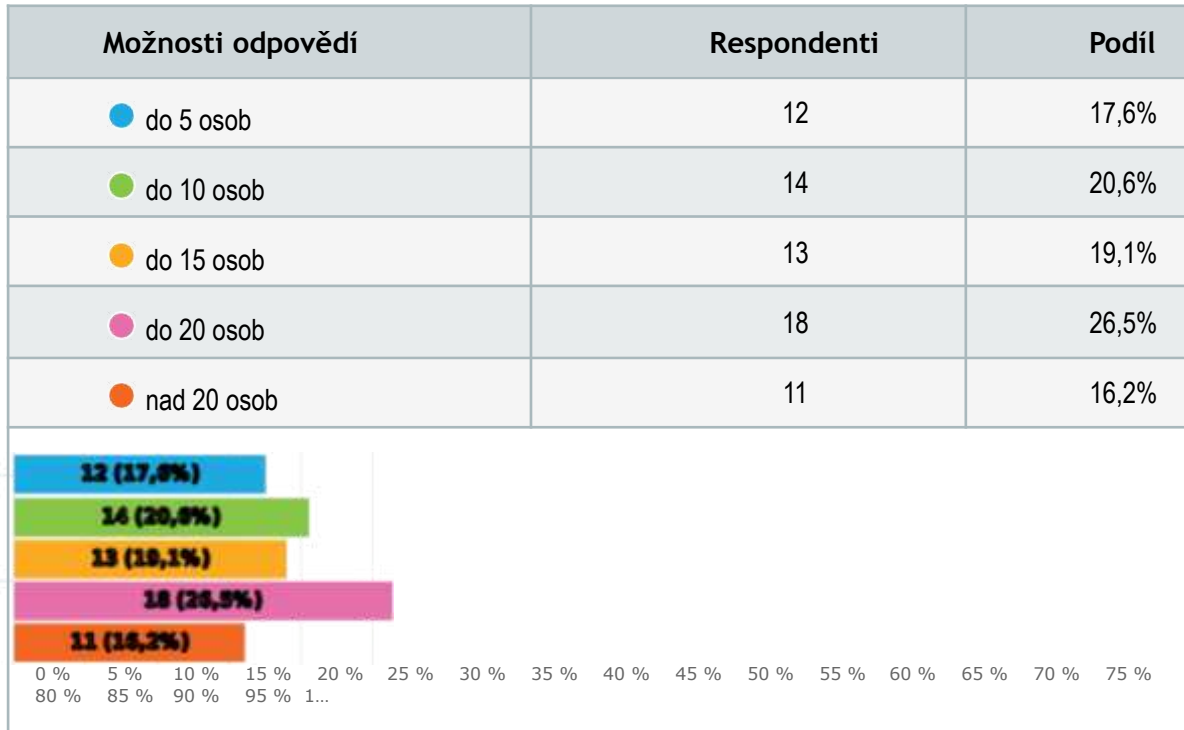
6 Jak dlouho působíte v dané mateřské škole?

Výběr z možností , zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



7 Jaká je velikost pedagogického sboru v mateřské škole, ve které působíte?

Výběr z možností , zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



8 Otázky týkající se klimatu pedagogického sboru

Matice výběru z možností , zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x

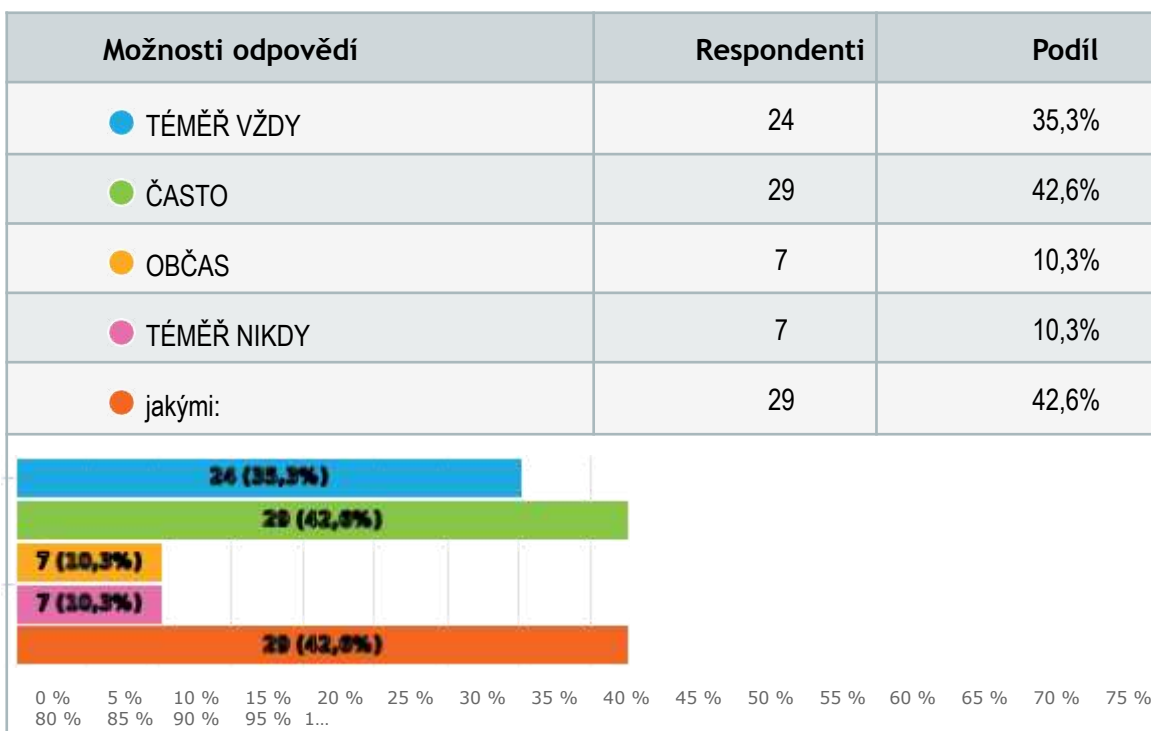
Odpověď	● TĚMEŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMEŘ NIKDY
Všichni pedagogičtí pracovníci v naší MŠ se navzájem respektují.	22 (32,4%)	32 (47,1%)	14 (20,6%)	0
Pedagogickým pracovníkům je umožněno se dále vzdělávat.	39 (57,4%)	18 (26,5%)	10 (14,7%)	1 (1,5%)
Pedagogičtí pracovníci mohou čerpat volno pro samostudium.	15 (22,1%)	11 (16,2%)	20 (29,4%)	22 (32,4%)
Pedagogičtí pracovníci jsou povzbuzováni k inovacím a kreativitě.	17 (25,0%)	33 (48,5%)	15 (22,1%)	3 (4,4%)
Noví pedagogičtí pracovníci jsou od počátku pozitivně přijímáni a cítí, že od počátku jsou členy společenství.	23 (33,8%)	32 (47,1%)	12 (17,6%)	1 (1,5%)
Celý pedagogický sbor se podílí na tvorbě vzdělávacího programu.	21 (30,9%)	21 (30,9%)	15 (22,1%)	11 (16,2%)
Zpětná vazba od vedení školy pedagogických pracovníků je využíváno ke zlepšení jejich práce.	9 (13,2%)	29 (42,6%)	25 (36,8%)	5 (7,4%)

Barva	1	2	3	4
Blue	22 (32,4%)	39 (57,4%)	15 (22,1%)	17 (25,0%)
Green	32 (47,1%)	18 (26,5%)	11 (16,2%)	33 (48,5%)
Orange	14 (20,6%)	10 (14,7%)	20 (29,4%)	15 (22,1%)
Pink	0	1 (1,5%)	22 (32,4%)	3 (4,4%)

0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 % 45 % 50 % 55 % 60 % 65 % 70 % 75 % 80 %
85 % 90 % 95 % 1...

9 Škola je vedena podle jasně nastavených pravidel. + uveďte jakými

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



10 Podle jakých pravidel je škola vedena?

Textová odpověď, zodpovězeno 56 x, nezodpovězeno 12 x

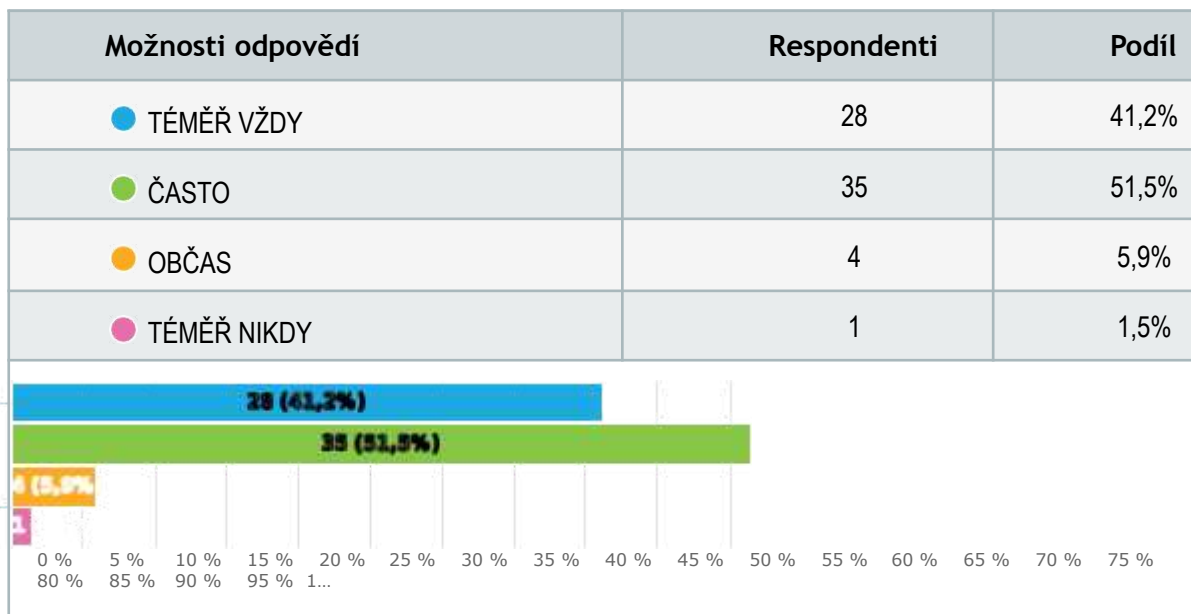
- Evaluaci vzdělávací nabídky provádět ve dvou- společně, i když se mi lépe píše samotné
- Jasně stanovených a pak každá učitelka připravuje TVP
- Jsem v mateřské škole krátce, takže zatím si trůfám říct, že podle rozvrh směn, řádu školy atd.
- Každý pedagog by měl znát své kompetence, není to tak vždy
- Kolektivní smlouva sepsána vedením
- Nastavení režimu, pravidla ohledně docházky, chování v odděleních apod.
- Nebylo zde příliš pravidel. Žádná konkrétně určená a dodržovaná
- Napadá mě zodpovědnost, pracovitost, samostatnost, kreativita, odbornost, komunikativnost, přizpůsobivost.
- Podle pravidel, která vycházejí ze zákonných normativů týkajících se vzdělávání a školského prostředí. Tyto pravidla zahrnují stanovené osnovy a vzdělávací cíle, které reflektují vzdělávací potřeby žáků. Dále se řídíme školním řádem, který upravuje chování

a etiku v rámci školního prostředí. Vedle toho máme interní směrnice a postupy, které usnadňují organizaci výuky, komunikaci s rodiči a spolupráci mezi pedagogy.

- Podle pravidel paní vedoucí
- Podle toho jakým školením či jakými radami je naše vedení momentálně vybaveno
- Pohoda - ds domácího typu
- Pozitivní motivace, otevřený přístup
- Pravidla se mění, co bylo včera dnes třeba již neplatí
- Respektujeme se
- Rozdělení, co která učitelka dělá, zařizuje, vede,..
- RVP, školní řád, třídní vzdělávací plány,
- Řídíme se hlavně podle základních sociálních hodnot
- Spíše má každý volnou ruku, p. ředitelka má v nás plnou důvěru.
- Spolehlivost, vstřícnost, ochota, spolupráce, respekt, empatie.
- Spolupráce
- Spolupráce, vzájemná domluva, respekt.
- Škola plná pohody vedená k toleranci a samostatnosti
- školní rad, náplně práce, rozpisu pracovní doby
- Školní řád, směrnice, dobody
- Šlo o Montessori systém
- Špatných
- ŠŘ
- ŠvP
- Taková pravidla, která nastaví naše organizace. Máme 1 ředitelství a 17 školek.
17 vedoucích, pravidla stanovuje 1 ředitelka a zřizovatel- statutární město Jihlava
- Trochu chaos v kompetencích.
- Vstřícný přístup
- Vzájemná spolupráce, dobrý přístup ke všem zaměstnancům, vzájemná podpora, respekt, mentoring, možnost dalšího vzdělávání učitelů
- Vzdělávací program

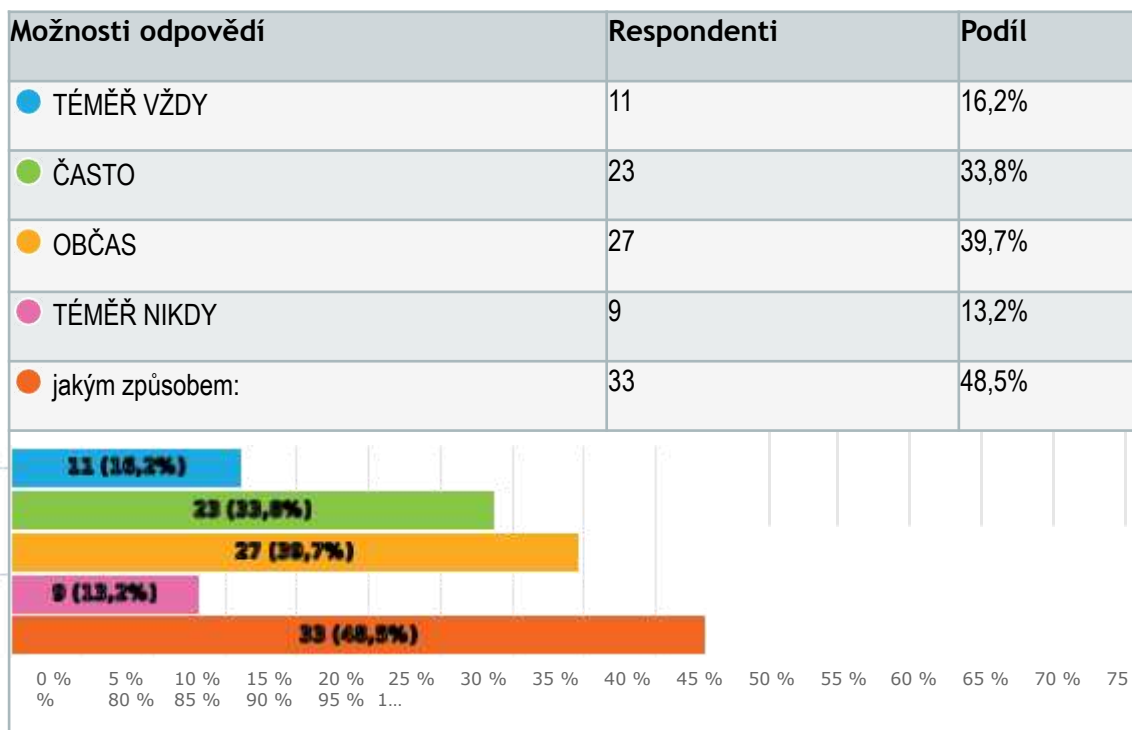
11 Všichni pedagogičtí pracovníci dodržují daná pravidla.

Výběr z možností , zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



12 Pedagogičtí pracovníci provádějí pravidelnou sebereflexi. + Uved'te, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



13 Jakým způsobem provádí pedagogičtí pracovníci pravidelnou sebereflexi?

Textová odpověď, zodpovězeno 56 x, nezodpovězeno 12 x

● Autoevaluací, dotazníkem, ale i v rámci týdenní evaluace (co se povedlo, co zlepšit, kde snížit nároky na děti)..., nebo při pololetní a závěrečném hodnocení školního roku na dané třídě MŠ

● Dotazníkem

● dotazníkem pro odměňování

● Dotazník evaluace

● Dotazníky pro rodiče

● Evaluace, autoevaluace, záznamové archy

● Evaluaci

● Formulář

● Hodnocení, konzultace

● Hospitace od kolegů, ředitelky školy

● Jednou za rok vypíšeme dotazník.

● Jen na základě dotazníku, který není dále požadován

● Každý pedagog pravidelně samostatně zhodnocuje svou vlastní práci. Může se zaměřovat na úspěchy, výzvy a cíle, které si stanovil. Využívá přitom zpětnou vazbu od žáků, rodičů nebo kolegů. Pedagogičtí pracovníci mohou pravidelně spolupracovat na kolektivním vyhodnocení výuky a školního prostředí. Diskuse o společných zkušenostech může poskytnout nové perspektivy a otevřít prostor pro sdílení osvědčených postupů.

● Neprovádí

● Neprovádí

● Neprovádíme sebereflexi. Opět je na nás, zdali se nad něčím pozastavíme nebo zamyslíme. Pokud by nastal problém, řešil by se v danou chvíli.

● Písemná autoevaluace

● Písemně

● Písemně

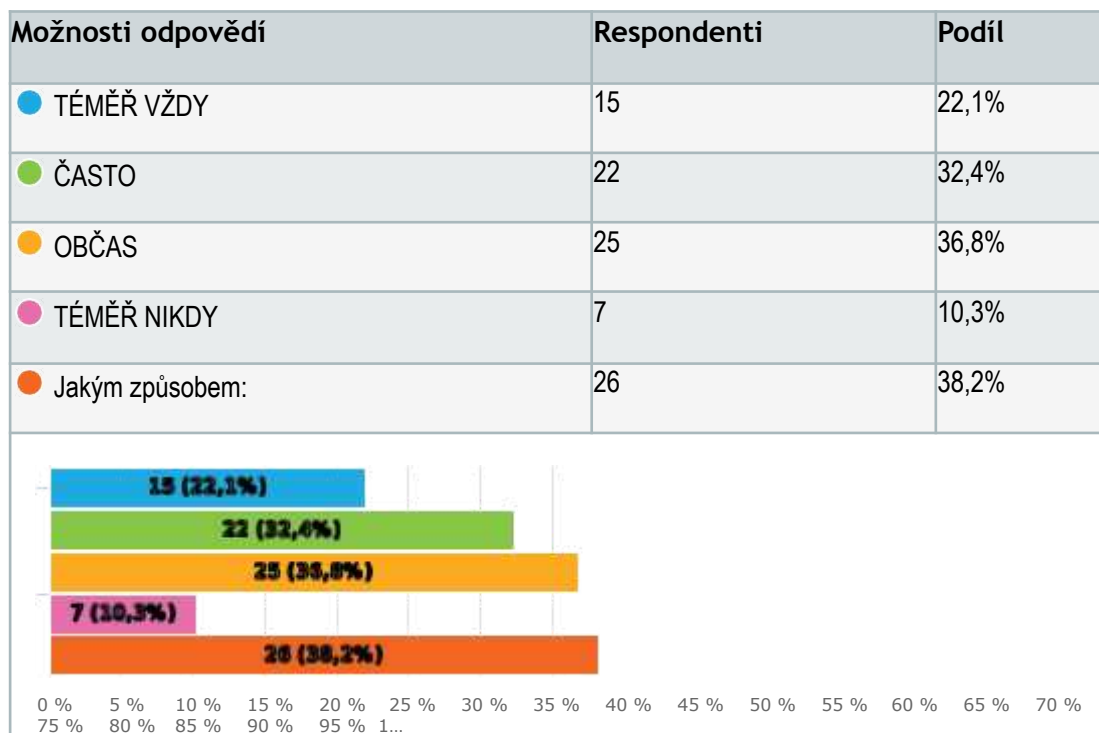
● Písemně - 1x týdně, denně vzájemnou komunikací s kolegyní ve třídě.

● Písemně 2x do roka v rámci tabulky od vedení

- Píšeme evaluaci, kde vždy zhodnotíme každé téma a napíšeme klady , zápory a co se děti naučily
- Plán profesního rozvoje
- Slovně s kolegyní.
- Supervize podle potřeby
- Swot analyza
- Swot analyza a dale ustni pohovor s reditelkou MS
- týdenní plánování a sebereflexe, ročně v dotazníku ke svým potřebám
- nikde neodevzdávají
- Vedoucí učitelka provádí kontroly- řeší hlavně administrativu- abychom dobře zapisovali do nové elektron. třídnice, psali dobře přípravy - v souladu s RVP PV , abychom psali týdenní seberefkexe, hodnocení, indiv. úkoly dětí,zpětnou vazbu, dopisovali do profesních portfólií akce na seminářích, opět hodnotili, fotili, zakládali. Vedoucí kontroluje,abychom, abychom zapisovali pozorování dětí (dříve diagnostiky) Papírů je mnoho ...
- V rámci dílčích schůzek a při supervizích V rámci ped. Porad
- Vyplněním dotazníku
- Vyplněním dotazníku od vedení
- Vyplněním předtíštěného dostazníku za každé pololetí
- Zhodnocenim
- Zhodnocení své práce, po pracovní době, co se povedlo, co je třeba zlepšit.
- Zhodnocení své práce skrze rozhovor s ředitelkou školy, kolegyní na třídě

14 Ředitel se stará o své zaměstnance. + Uveďte, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



15 Jakým způsobem se váš ředitel stará o své zaměstnance?

Textová odpověď, zodpovězeno 56 x, nezodpovězeno 12 x

- Aktivity z FKSP: kávovar, večere, teambuldingy, vánoční večírky
- Bohužel nijak
- Dokáže naslouchat, je citlivá, dokáže pomoci při problému
- Dotazy, konzultace
- Funguje domluva, pokud si potřebuje někdo něco soukromého zařídit, vyjde mu vstříc.
Jedna kolegyně studuje Mgr a nevybírá si volno
- Jednou za rok přijde k vedoucí učitelce na kontrolu administrativy. Ke konci šk. roku- nám chodí z ředitelství dotazník o spokojenosti v naší mš
- Je vždy nápomocen vyřešit ke spokojenosti zaměstnanců aktuální problém.
- Masáže, joga, DVPP
- Motivace

- Motivace odměnou, pomoc
- Možnost DVPP, odměny
- Můžeme se vzdělávat, realizovat. Výhody FKSP, společné akce
- Nabízí DVPP, radí se zdroji, používá konstruktivní kritiku, odměny
- nabízí nám využívání příspěvků z FKPS. Dále je to složitější, jelikož jsme mš sloučená ze základní školou
- Nějak zvlášť ne
- Odměny, FKSP, nabízí vzdělávací semináře, webináře
- Odmeny za měsíc září, za prosinec, pak před letem
- Organizuje posezení před Vánoce
- Posílá nabídku různých seminářů/webinářů. Poradí, když si nevíme rady. Vše po nás předělává k obrazu svému.
- Pozitivní motivace, podpora studia, finance
- Příjemná a klidná pracovní atmosféra, Empatie k problémům zaměstnanců.
- Respektuje učitele Poskytuje studijní volno, podporuje je v dalším vzdělávání, spolupracuje se svými zaměstnanci
- Rozhovory, pohovory, vycházení vstříc
- Ředitel nás podporuje tím, že si věnuje čas k pravidelným individuálním konzultacím. Během těchto setkání nám poskytuje možnost sdílet naše profesní cíle, potřeby a přání. Tím vytváří otevřený prostor pro vzájemnou komunikaci a podporu. Dále nám umožňuje účastnit se různých odborných školení, což nám pomáhá nejen rozvíjet se v našem oboru, ale také posiluje naši motivaci a zapojení do vzdělávacího procesu. Celkově se stará o náš profesní a osobní rozvoj,
- Slovně i materiálně.
- Šikana ze strany vedení
- Teambuilding 1x ročně, pomůcky ci chceme, programy co chceme, odměny, den učitelů,
- Teambuldingy a srazy si pořádáme sami, nemáme žádné výkody jako některé mé kamarádky z jiných škol
- Určuje odměny, chodí na hospitace, chyby ale zaměstnancům nereflektuje
- Ve všech oblastech, téměř vždy na 100 procent
- Více času věnuje ZŠ do MŠ se dostane minimálně.

- V předešlé otázce je rozepsáno. Máme funkční a lidskou ředitelku, pokud je problém, snaží se ho s námi řešit společně.
- Vychází nám vstříc
- Vychází vstříc. Po předchozí zkušenosti v jiné MŠ, jsem velmi ráda za toto jednání.
- Vyslechne, rozebere, poradí.
- Zájem o jejich práci, zaměření, zájmy. Osobní ohodnocení. Ocenění pozitivního přístupu i slovně,
zajišťování potřebných pomůcek a materiálů pro práci, schovívavost a ohleduplnost
- Zajímá se
- Zajímá se o jejich třídu, potřeby pracovní i individuální, zastává se pracovníku v případě potřeby
- Zajištěním metodických pomůcek
- zeptá se nám jak se nám daří

16 Náš ředitel...

Matice výběru z možností , zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x

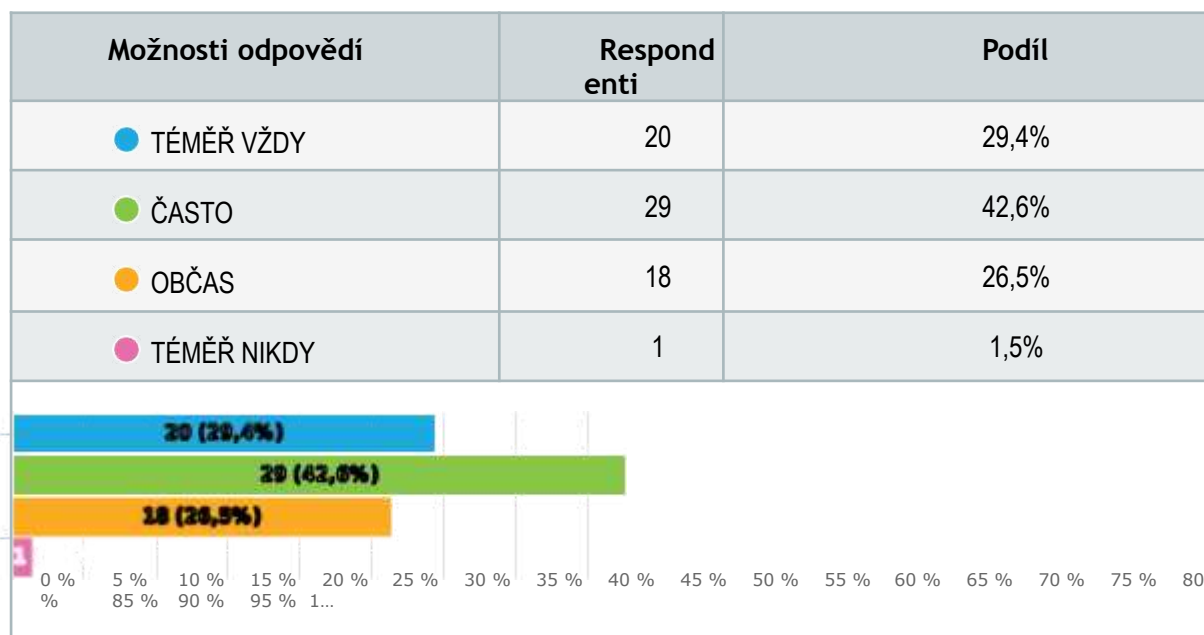
Odpověď	● TĚMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMĚŘ NIKDY
Ředitel je dobrým obhájcem zájmů pedagogického sboru.	23 (33,8%)	20 (29,4%)	21 (30,9%)	4 (5,9%)
Ředitel s pedagogy mluví upřímně a otevřeně.	23 (33,8%)	20 (29,4%)	17 (25,0%)	8 (11,8%)
Ředitel veřejně chválí pedagogy za mimořádné úspěchy.	18 (26,5%)	15 (22,1%)	27 (39,7%)	8 (11,8%)
Ředitel je otevřen využívání inovativních metod ve výchovně vzdělávacím procesu.	20 (29,4%)	29 (42,6%)	16 (23,5%)	3 (4,4%)
Vedení mateřské školy podporuje pedagogické pracovníky.	26 (38,2%)	18 (26,5%)	20 (29,4%)	4 (5,9%)
Komunikace mezi vedením školy a pedagogickým sborem je bezproblémová.	14 (20,6%)	26 (38,2%)	22 (32,4%)	6 (8,8%)

Odpověď	TĚMĚŘ VŽDY	ČASTO	OBČAS	TĚMĚŘ NIKDY
Ředitel je dobrým obhájcem zájmů pedagogického sboru.	23 (33,8%)	20 (29,4%)	21 (30,9%)	4 (5,9%)
Ředitel s pedagogy mluví upřímně a otevřeně.	23 (33,8%)	20 (29,4%)	17 (25,0%)	8 (11,8%)
Ředitel veřejně chválí pedagogy za mimořádné úspěchy.	18 (26,5%)	15 (22,1%)	27 (39,7%)	8 (11,8%)
Ředitel je otevřen využívání inovativních metod ve výchovně vzdělávacím procesu.	20 (29,4%)	29 (42,6%)	16 (23,5%)	3 (4,4%)
Vedení mateřské školy podporuje pedagogické pracovníky.	26 (38,2%)	18 (26,5%)	20 (29,4%)	4 (5,9%)
Komunikace mezi vedením školy a pedagogickým sborem je bezproblémová.	14 (20,6%)	26 (38,2%)	22 (32,4%)	6 (8,8%)

0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 % 45 % 50 % 55 % 60 % 65 % 70 % 75 % 80 % 85 % 90 % 95 % 100 %

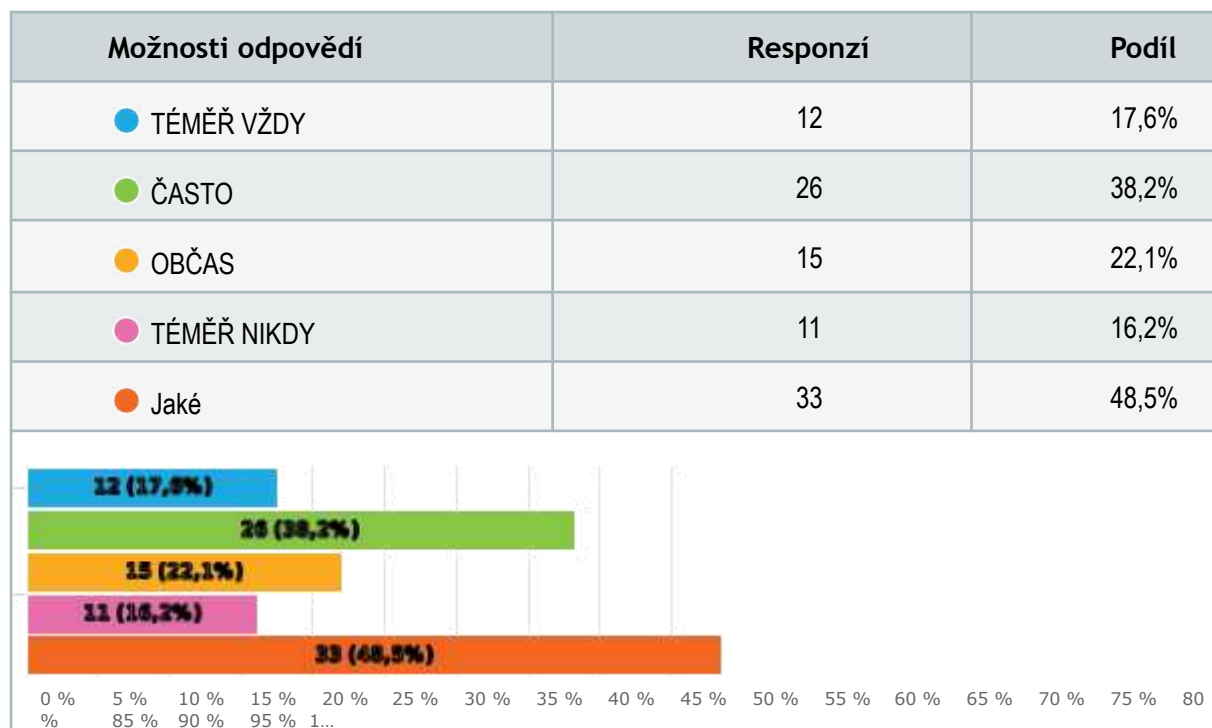
17 Problémy nejsou považovány za nepřekonatelné překážky.

Výběr z možností, zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



18 Při řešení problémů má škola postupy, jak je řešit. + Uvedte, jaké

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



19 Jaké postupy jsou užívány ve vaší škole k řešení problémů?

Textová odpověď, zodpovězeno 56 x, nezodpovězeno 12 x

- Direktivně se nařizuje a nepřipouští diskuze
- Identifikace problému, analýza, zjištění všech důležitých informací týkající se problému, vytyčení následujících kroků
- Jak jsem napsala, individuálním rozhovorem
- Komunikace
- Komunikace
- Komunikace, rozhovory, porady
- Komunikace s lidmi.
- Konzultace
- Konzultace, rozebrání problému, společné hledání řešení
- Konzultace, řešení problémů
- Lidský přístup
- Najít společné řešení, ředitel a zástupce a ekonom, důvěra, nepřehlížet problém ani neuspěchat řešení
- Nelze zodpovědět otázku, záleží na konkrétním problému
- Netuším
- nevím
- Osobní konzultace s rodiči/pracovníky, společně konzultace s týmem
- Osobní setkání. Rozhovor.
- Pokud se jim nějaký zaměstnanec nelíbí, hledají na něm chyby, aby mu mohly dát vytýkací dopisy, nebo jsou na něj tak nepříjemní, že nakonec dá zaměstnanec výpověď sám.
- Postup pro PLPP, IVP
- PROBLÉMY SE NEŘEŠÍ, PŘECHÁZÍ SE
- Problémy v komunikaci ředitel vs. učitel - osobní pohovor v ředitelně.
- Při významnějších problémech se pedagogičtí pracovníci pravidelně scházejí k diskusím

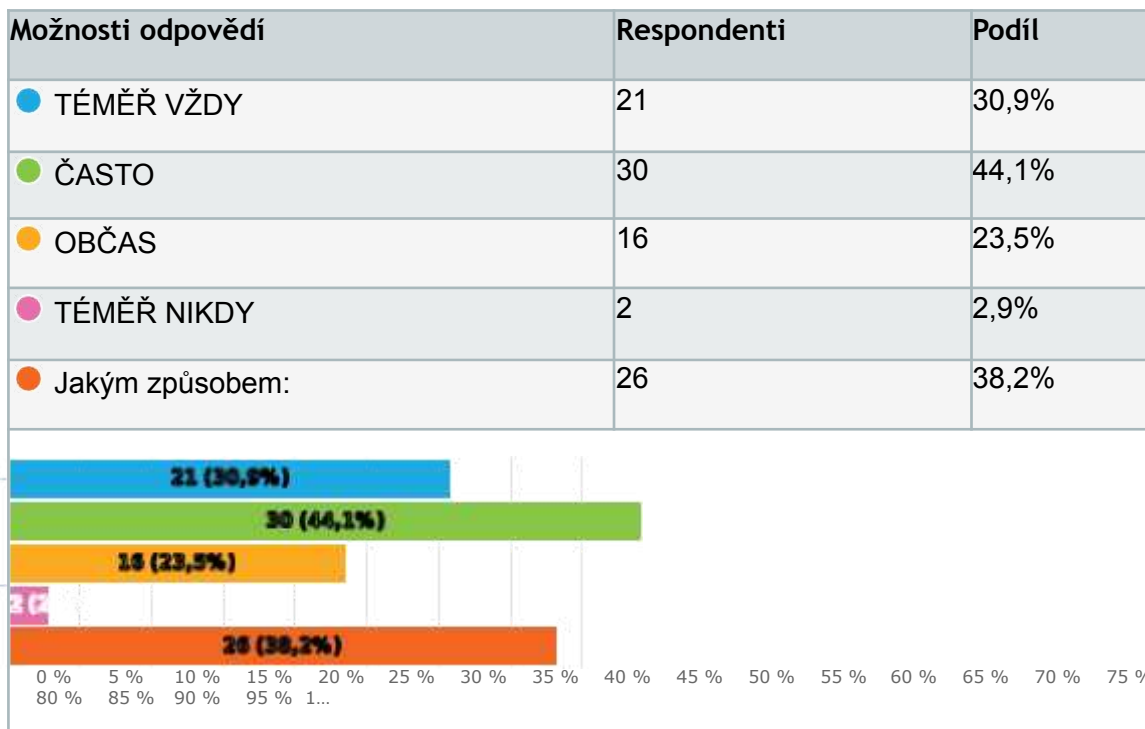
a hledání společných řešení. Tímto způsobem se podporuje otevřený dialog a spolupráce v rámci celého týmu. Škola může spolupracovat s odborníky, jako jsou psychologové nebo sociální pracovníci, kteří mohou poskytnout odbornou pomoc při řešení specifických problémů žáků nebo celého školního prostředí.

- Rozhovor
- Řeší vedoucí a radí se s ředitelkou celé organizace (17 MŠ)
- Setkání, schůzka kde se problém projedná, pedagogická porada
- Stejná odpověď
- Záleží na problému. Když se jedná o dítě, rodiče, finance, výuku. Snažíme se najít co nejlepší cestu k oboustranné spokojenosti.
- Záleží velmi jakého problému se to týká. Nejčastěji osobní rozhovor a společné nalezení řešení
- Žádné... Porad' si jak umíš

20 Pokud má učitel problém, ostatní se mu snaží pomoci.

+ Uveďte, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



21 Jakým způsobem probíhá pomoc ostatním učitelům, pokud mají problém?

Textová odpověď, zodpovězeno 56 x, nezodpovězeno 12 x

- Individuální přístup
- Komunikace
- Konzultace, rady...
- Osobní radou ,podporou
- Osobní rozhovory, komunikace i po pracovní době, snaha zastoupit učitele, pokud má problém
- Podle o jaký problém se jedná, ale učitelé di vycházejí v celku vstříct
- Podle toho co je potřeba řešit
- Podle toho, čeho se týká. Jestli dětí nebo rodičů, tak se společně domluvíme a hledáme nejlepší řešení.
- Podpora
- Podpora - spíše osobní

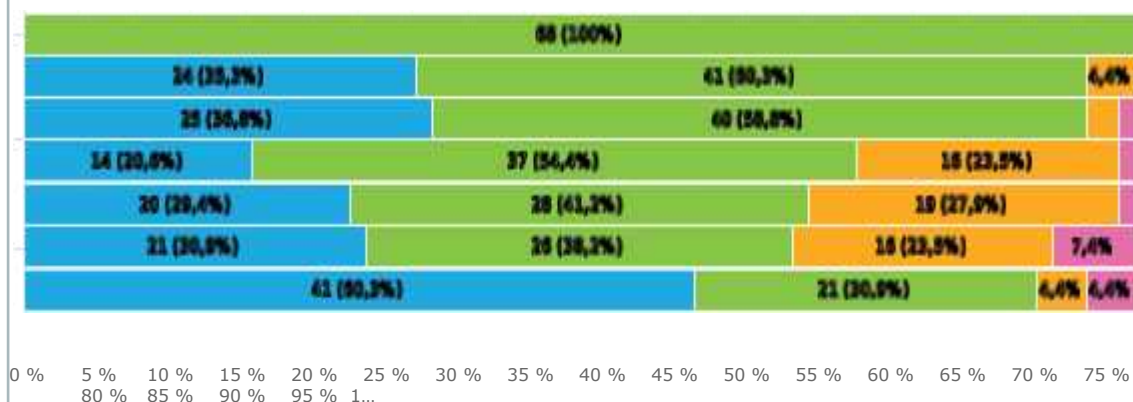
- Popovídáme si o tom společně, starší dávají rady z praxe.
- Pouze učitelks, které se mezi s sebou kamarádí - konzultuji, vzajemne se vedou
- Pozitivní komunikace.
- Rada
- Rada, ukázky, jiné dokumenty
- Rozhovor
- Rozhovor
- Setkání po škole, rozhovory a porady případně i na e-mailu
- Schůzka mimo školu, zastoupením
- slovně, podporou, hledáním řešení
- Slovní podpora.
- Snaží se najít nějaké východisko, promluvit si, nabídnout den volna
- Spíš kolektiv, pomoc při přípravě pomůcek atd.
- Učitelky mezi sebou, bez vedoucí
- V našem kolektivu jsme spíš kamarádky, takže spoustu věcí řešíme společně, prohazujeme si směny atd.
- V našem kolektivu panuje silná vzájemná podpora, a pokud má některý z učitelů problém, ostatní se snaží poskytnout pomoc. Když někdo z nás čelí problému ve výuce nebo v pracovním prostředí, často se koná kolegiální konzultace. Týmová setkání jsou příležitostí k otevřené diskusi o probíhajících tématech a problémech. Někdy také praktickou pomoc, například sdílením osvědčených postupů, vzorových výukových materiálů nebo dokonce vzájemnou spoluprací při tvorbě výukových plánů
- V případě náhlé nemoci - rozdělení směn mezi ostatní pedagogy, nebo možnost spojit třídy na odpolední aktivity. Pedagogové si mezi sebou propůjčují materiály a navzájem se inspirují. Pokud si někdo s něčím neví rady, druhý mu pomůže.
- Výměna služeb, půjčení materiálu atp
- Vyslechnutí, najít řešení
- Vyslechnutí, přátelský rozhovor, projev účasti
- Vysvětlením, popřípadě odkázáním na dané materiály, konkrétní ukázkou
- Zajímají se o dany problem, hledají zpusoby jak pomoc - prevezmou cast zodpovednosti na sebe

- Záleží, jaký problém, ale všemi dostupnými způsoby.
- Žádným

22 Pocity učitele...

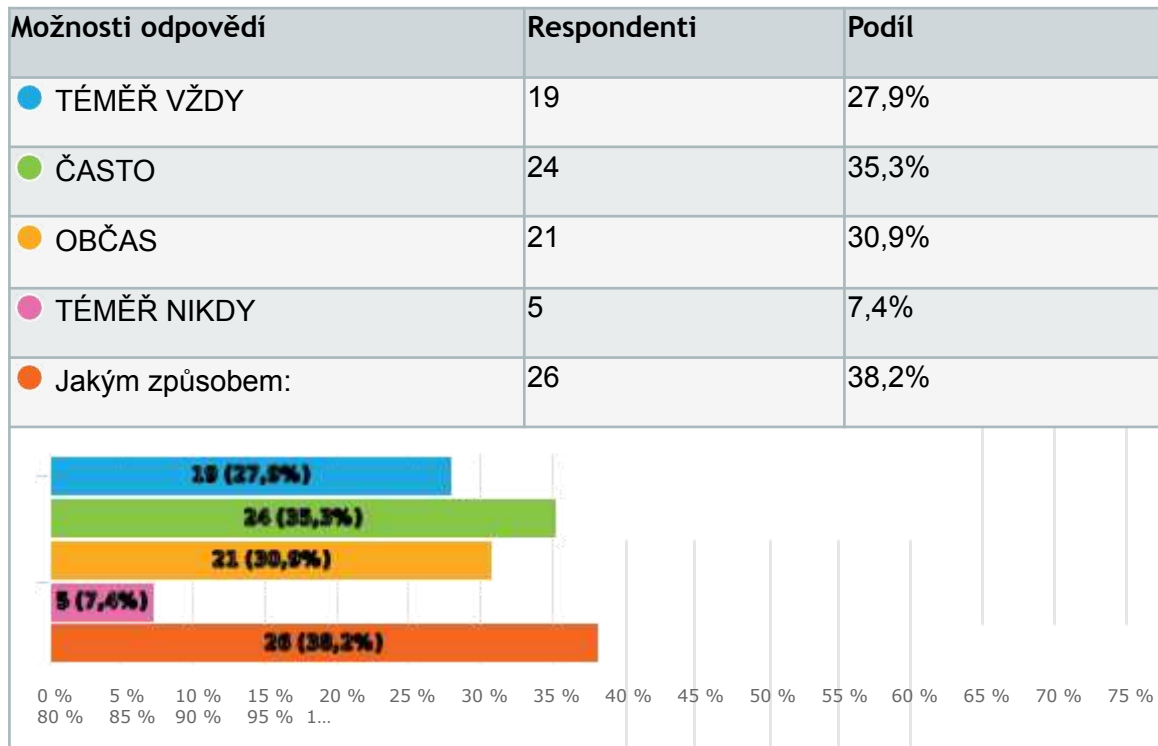
Matice výběru z možností , zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	● TĚMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMĚŘ NIKDY
Shledávám klima pedagogického sboru v mateřské škole pozitivní a podporující	0	68 (100,0%)	0	0
Cítím se v této mateřské škole vítaný	24 (35,3%)	41 (60,3%)	3 (4,4%)	0
Cítím se být pro mateřskou školu užitečný	25 (36,8%)	40 (58,8%)	2 (2,9%)	1 (1,5%)
Vyhovuje mi pracovní zázemí	14 (20,6%)	37 (54,4%)	16 (23,5%)	1 (1,5%)
Mám pocit, že mé nápady jsou ve škole využity	20 (29,4%)	28 (41,2%)	19 (27,9%)	1 (1,5%)
Nebojím se obrátit na vedení s požadavky.	21 (30,9%)	26 (38,2%)	16 (23,5%)	5 (7,4%)
V naší mateřské škole je vždy někdo, s kým mohu počítat.	41 (60,3%)	21 (30,9%)	3 (4,4%)	3 (4,4%)



23 Moje práce ve škole je dostatečně ohodnocena a motivuje mě k práci v daném zařízení + Uved'te, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



24 Jakým způsobem je vaše práce ohodnocena?

Textová odpověď, zodpovězeno 56 x, nezodpovězeno 12 x

- Finančně
- (2x) Finančně
- Finančně, slovně, dárky od dětí i rodičů
- Finančně velice špatně a i zbylé způsoby jsou mizerné. Navíc veškeré vyhlasky, vše se týká až ZŠ a výš, mateřské školy jsou ze všeho vyjmuty, rodiče nás berou jen jako levnou hlídací službu a ideálně otevřeno od nevidimndo nevidim. Hodně smutné.
- Finanční benefity
- Finanční odměnou, náhradním volném.
- Finanční ohodnocení pouze v případě, že nemáme problém s vedením školy.
- Máme velmi malé osobní ohodnocení.
- Mojí spokojeností

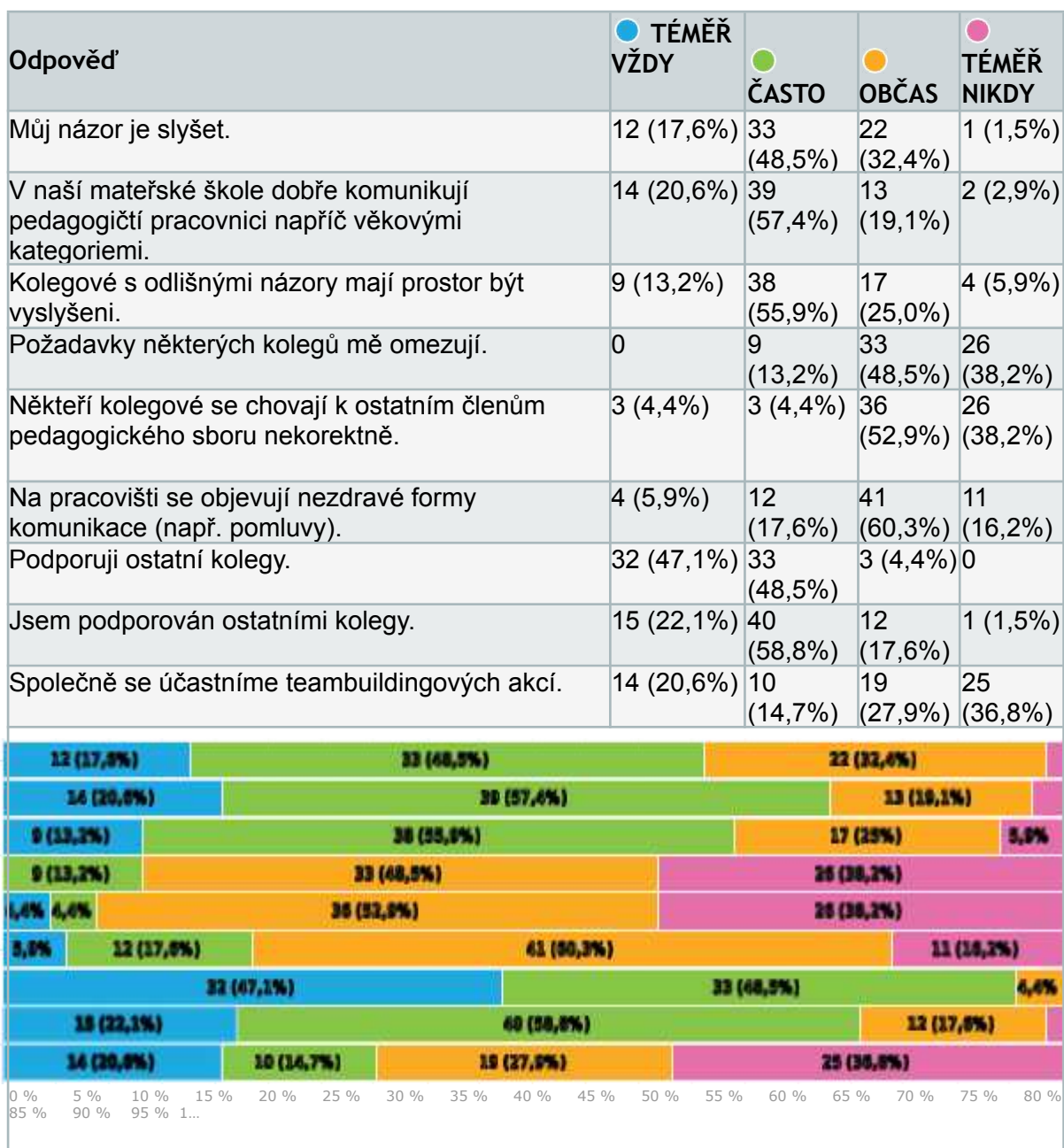
- Nedostatečně
- Občas finanční odměna, někdy vlídné slovo či pochvala.
- Odměna
- (3x) Odměny
- Osobní ohodnocení
- Osobní pochvala, finanční
- Peněžitá odměna
- Peněžní odměna
- Peněžní odměna. Pochvala.

Pevný plat, osobní ohodnocení, 2x ročně odměny

- Plat, odměny
- Pochvala, finanční ohodnocení
- Pochvala, někdy i finanční ohodnocení.
- Pochvala, odmeny
- Pochvala, odměny
- Pochvala, osobko
- PRÉMIE, SLOVNÍ HODNOCENÍ
- (2x) Slovně, finančně.
- Slovně, chvály od ostatních učitelek
- Slovní hodnocení, osobní finanční ohodnocení,
- Škola se snaží poskytovat spravedlivé a konkurenceschopné platy pro pedagogické pracovníky. Mám možnost dostávat zpětnou vazbu od vedení školy a také od rodičů. Škola podporuje můj profesní rozvoj tím, že mi poskytuje příležitosti k účasti na školeních, workshopech a odborných seminářích. To mě motivuje a umožňuje mi udržovat své pedagogické dovednosti aktuální. Kromě finančního ohodnocení jsou pro mě důležité i pracovní podmínky. Mít dostatek materiálů, podporu při výuce a respekt k mé práci.
- Ústní pochvalou, ne vždy
- Základní plat, odměna pololetní
- Získáním prémie - peněžní ohodnocení

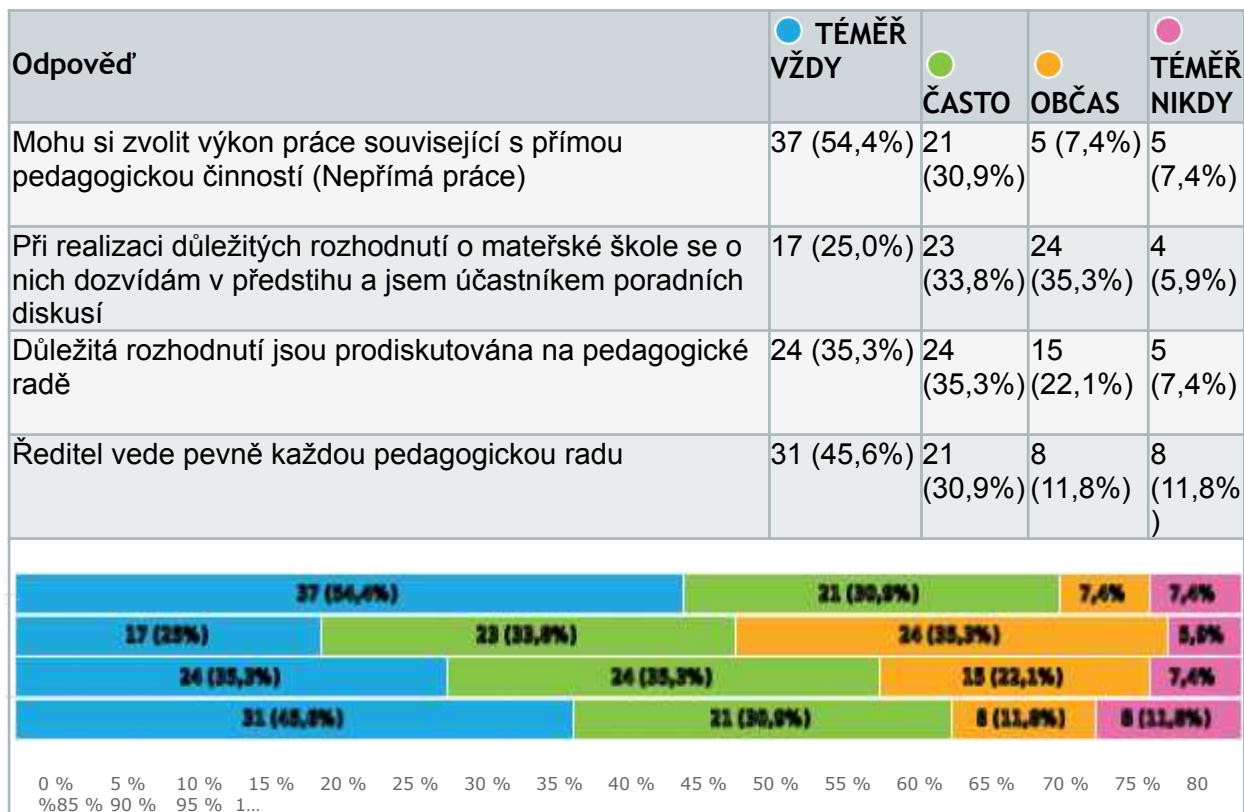
25 Vztahy na pracovišti

Matice výběru z možností , zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



26 Povinnosti a porady:

Matice výběru z možností , zodpovězeno 68 x, nezodpovězeno 0 x



Vyhodnocení OBČAS

Filtry podle



Responzí

Otázka č. 22 „Pocity učitele...“

„Shledávám klima pedagogického sboru v mateřské škole pozitivní a podporující“

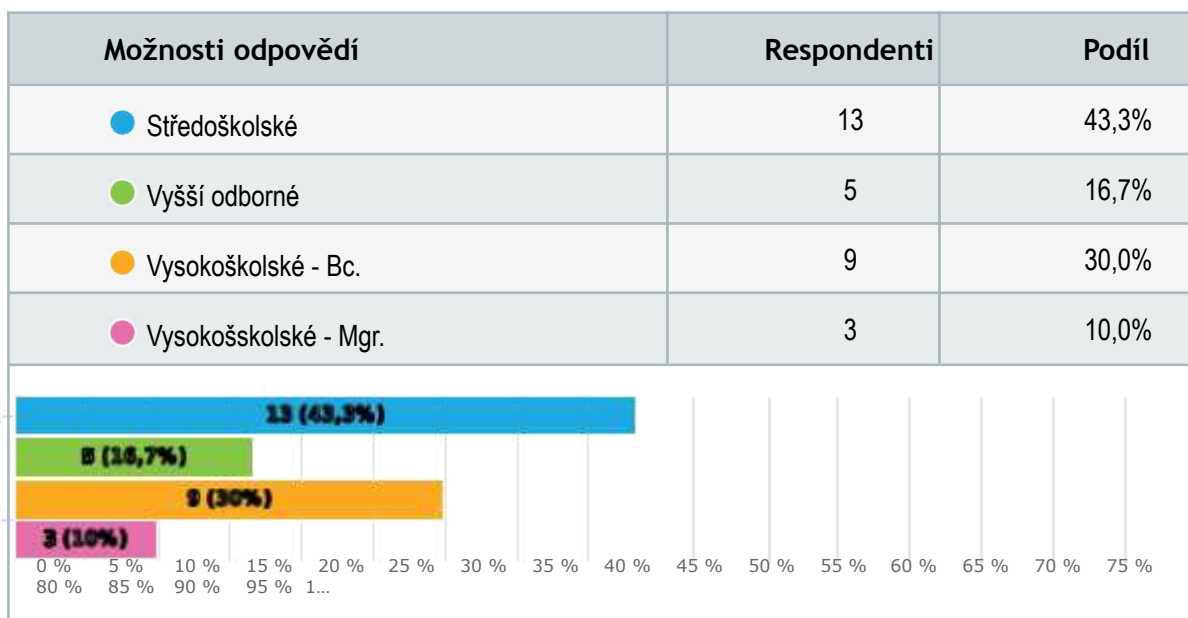
:

Pouze odpovědi: OBČAS

Výsledky

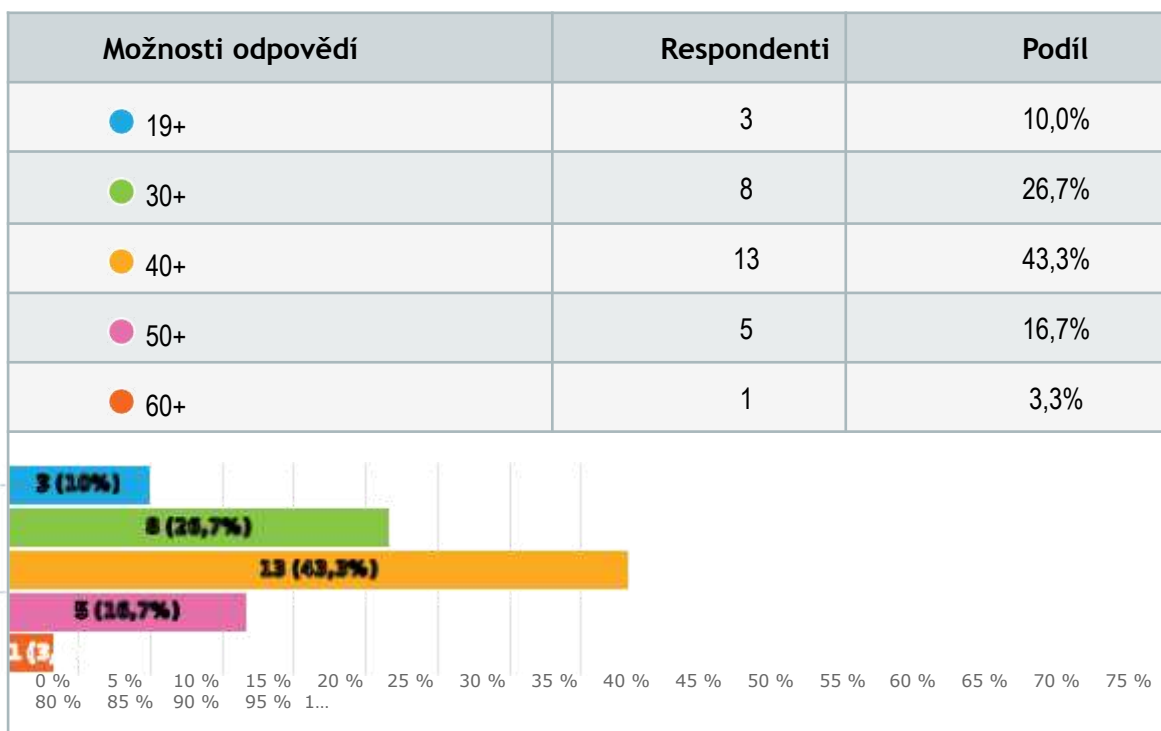
1 Jaké je vaše dosažené vzdělání?

Výběr z možností , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



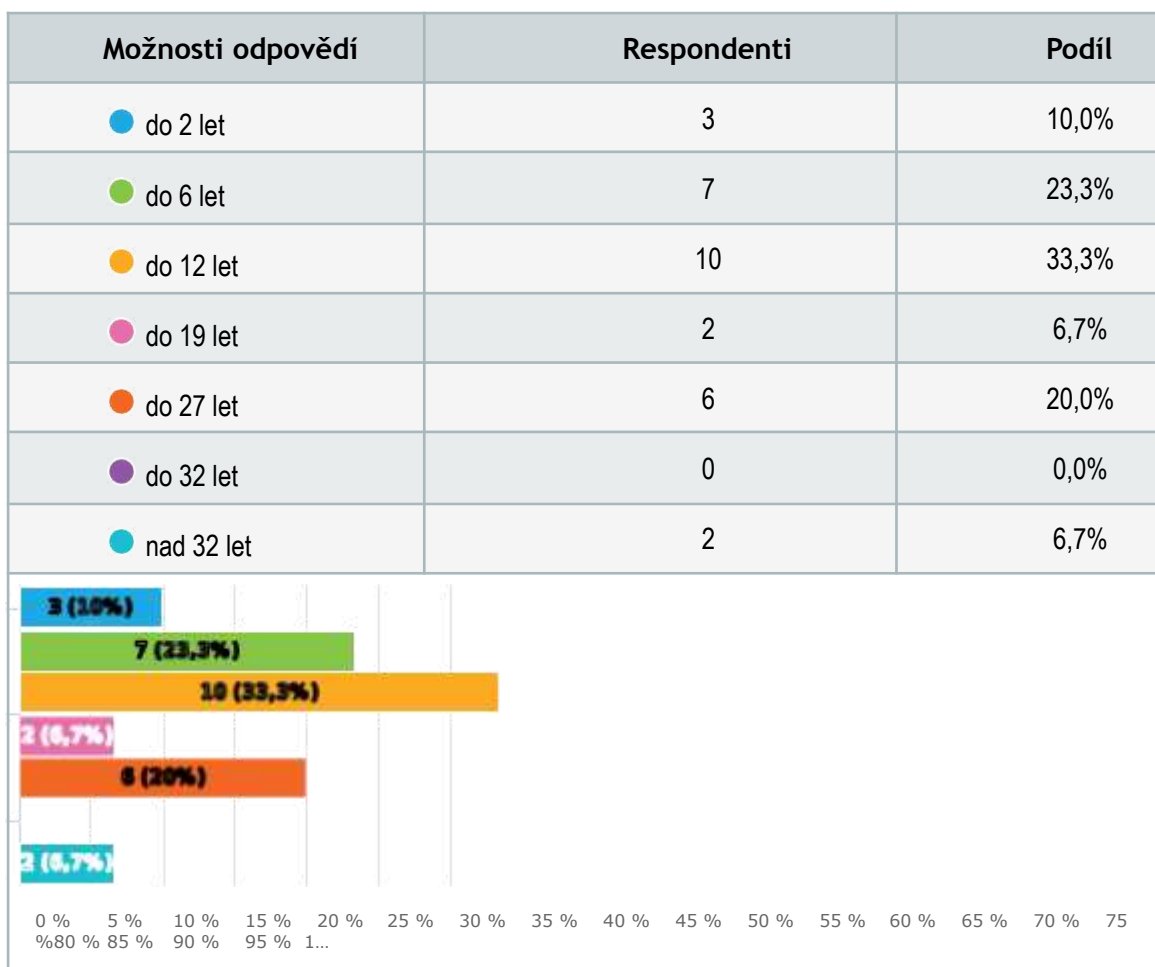
2 Kolik vám je let?

Výběr z možností , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



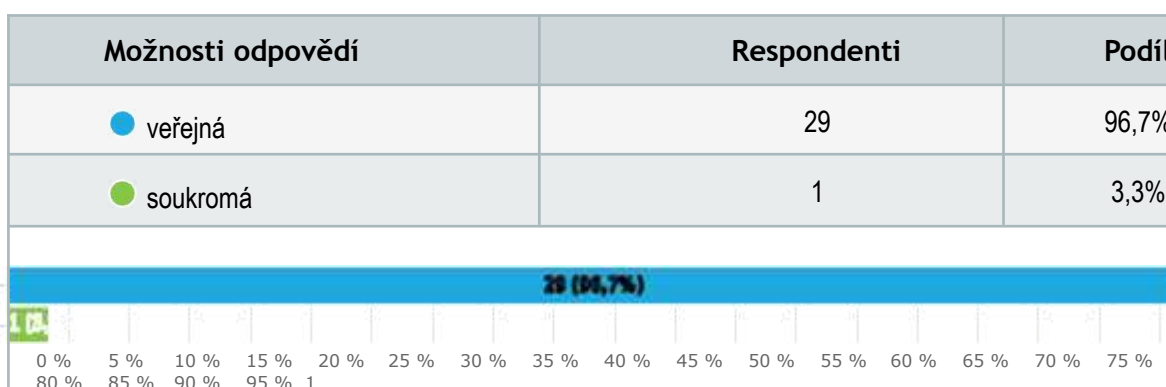
3 Jaká je délka vaší pedagogické praxe?

Výběr z možností , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



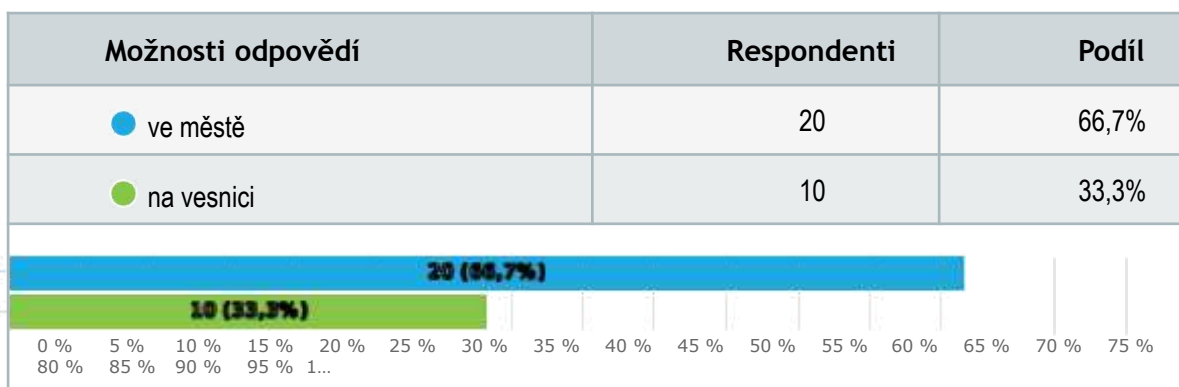
4 V jakém typu mateřské školy působíte? (dle zřizovatele)

Výběr z možností , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



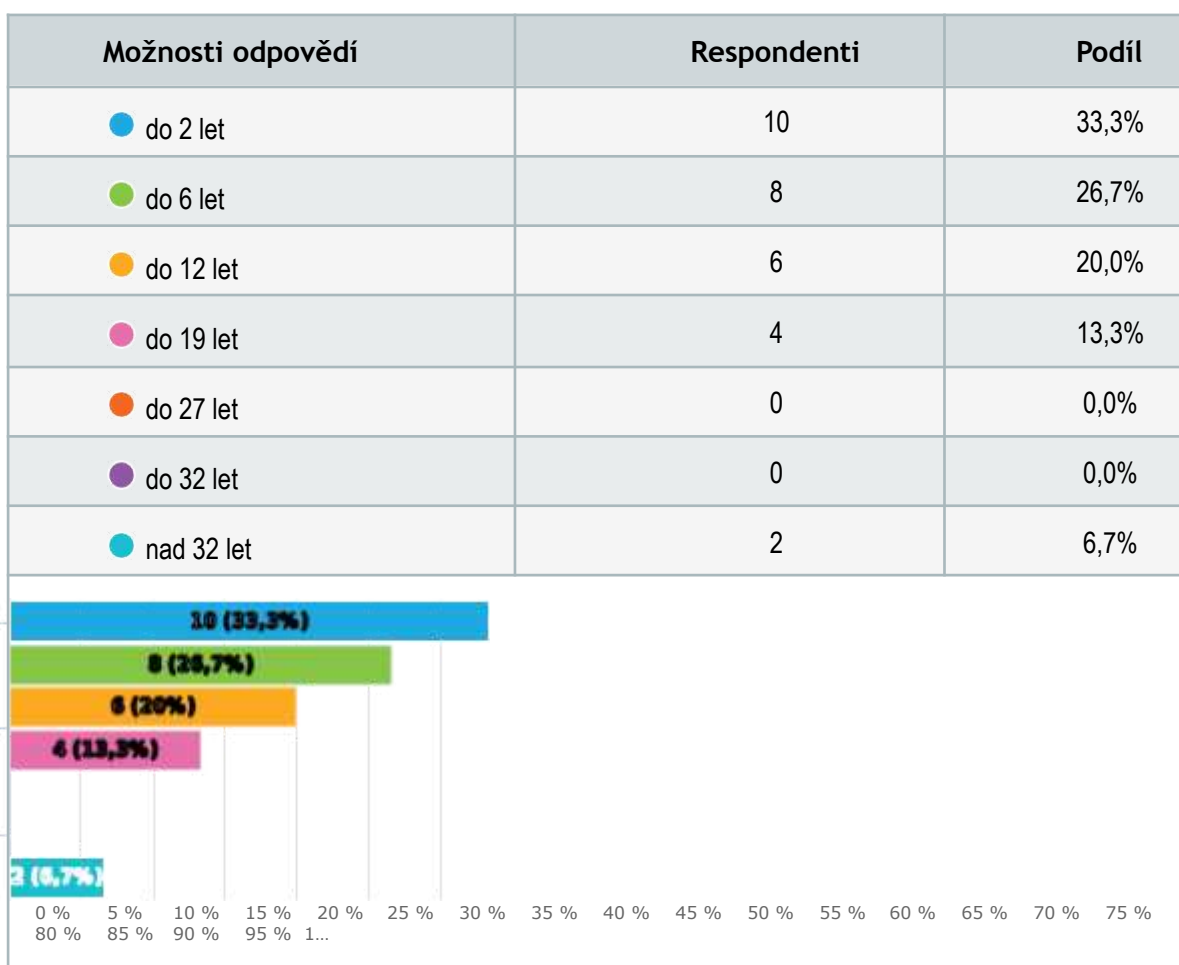
5 Kde nachází mateřská škola, v níž působíte?

Výběr z možností , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



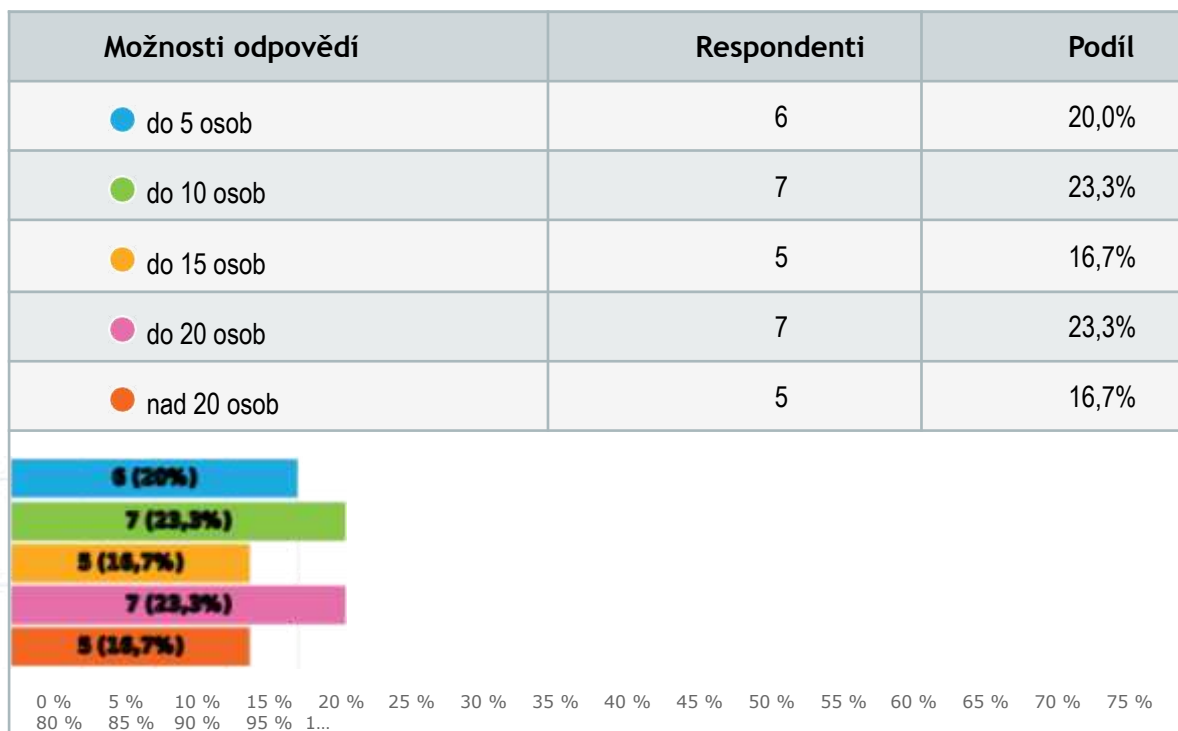
6 Jak dlouho působíte v dané mateřské škole?

Výběr z možností , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



7 Jaká je velikost pedagogického sboru v mateřské škole, ve které působíte?

Výběr z možností , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



8 Otázky týkající se klimatu pedagogického sboru

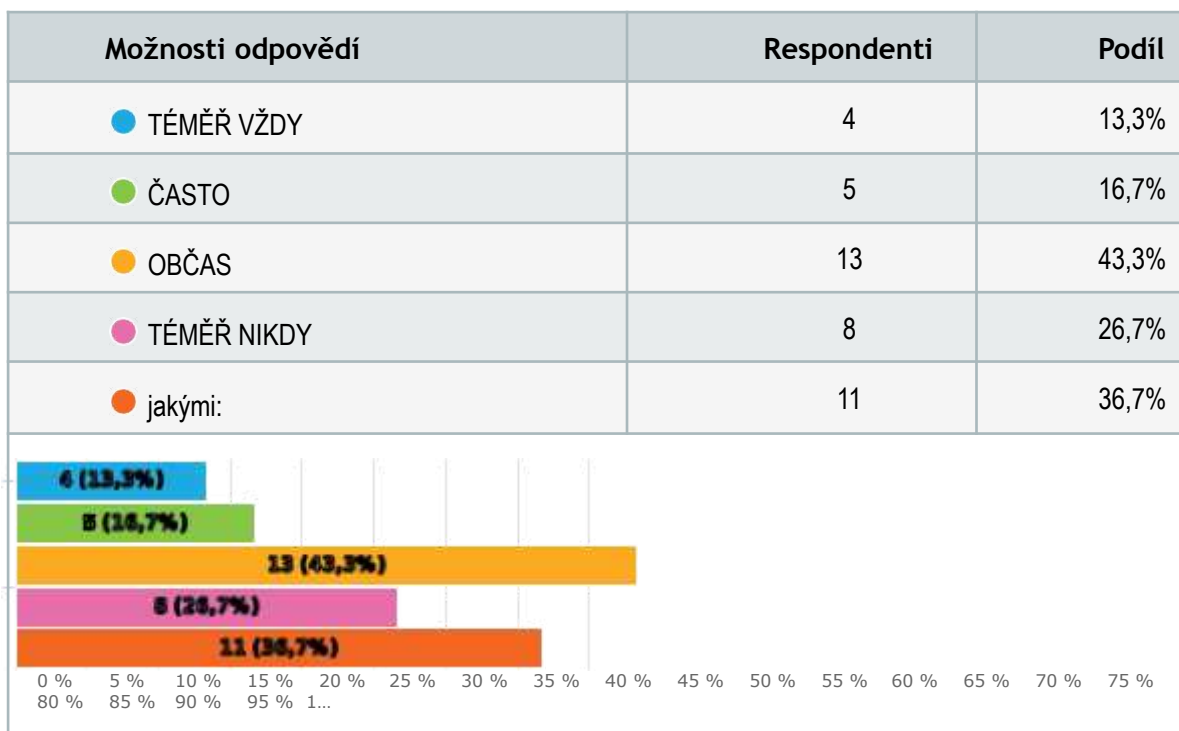
Matice výběru z možností , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	● TÉMEŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TÉMEŘ NIKDY
Všichni pedagogičtí pracovníci v naší MŠ se navzájem respektují.	5 (16,7%)	6 (20,0%)	16 (53,3%)	3 (10,0%)
Pedagogickým pracovníkům je umožněno se dále vzdělávat.	10 (33,3%)	9 (30,0%)	10 (33,3%)	1 (3,3%)
Pedagogičtí pracovníci mohou čerpat volno pro samostudium.	7 (23,3%)	1 (3,3%)	5 (16,7%)	17 (56,7%)
Pedagogičtí pracovníci jsou povzbuzováni k inovacím a kreativě.	4 (13,3%)	6 (20,0%)	12 (40,0%)	8 (26,7%)
Noví pedagogičtí pracovníci jsou od počátku pozitivně přijímáni a cítí, že od počátku jsou členy společenství.	4 (13,3%)	9 (30,0%)	11 (36,7%)	6 (20,0%)
Celý pedagogický sbor se podílí na tvorbě vzdělávacího programu.	3 (10,0%)	5 (16,7%)	9 (30,0%)	13 (43,3%)
Zpětná vazba od vedení školy pedagogických pracovníků je využíváno ke zlepšení jejich práce.	3 (10,0%)	2 (6,7%)	14 (46,7%)	11 (36,7%)

Odpověď	0 %	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %	30 %	35 %	40 %	45 %	50 %	55 %	60 %	65 %	70 %	75 %	80 %
Všichni pedagogičtí pracovníci v naší MŠ se navzájem respektují.			16,7%		20,0%		53,3%									10,0%	
Pedagogickým pracovníkům je umožněno se dále vzdělávat.			33,3%		30,0%		33,3%										3,3%
Pedagogičtí pracovníci mohou čerpat volno pro samostudium.			23,3%		3,3%		16,7%										56,7%
Pedagogičtí pracovníci jsou povzbuzováni k inovacím a kreativě.			13,3%		20,0%		40,0%										26,7%
Noví pedagogičtí pracovníci jsou od počátku pozitivně přijímáni a cítí, že od počátku jsou členy společenství.			13,3%		30,0%		36,7%										20,0%
Celý pedagogický sbor se podílí na tvorbě vzdělávacího programu.			10,0%		16,7%		30,0%										43,3%
Zpětná vazba od vedení školy pedagogických pracovníků je využíváno ke zlepšení jejich práce.			10,0%		6,7%		46,7%										36,7%

9 Škola je vedena podle jasně nastavených pravidel. + uveďte jakými

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



10 Podle jakých pravidel je škola vedena?

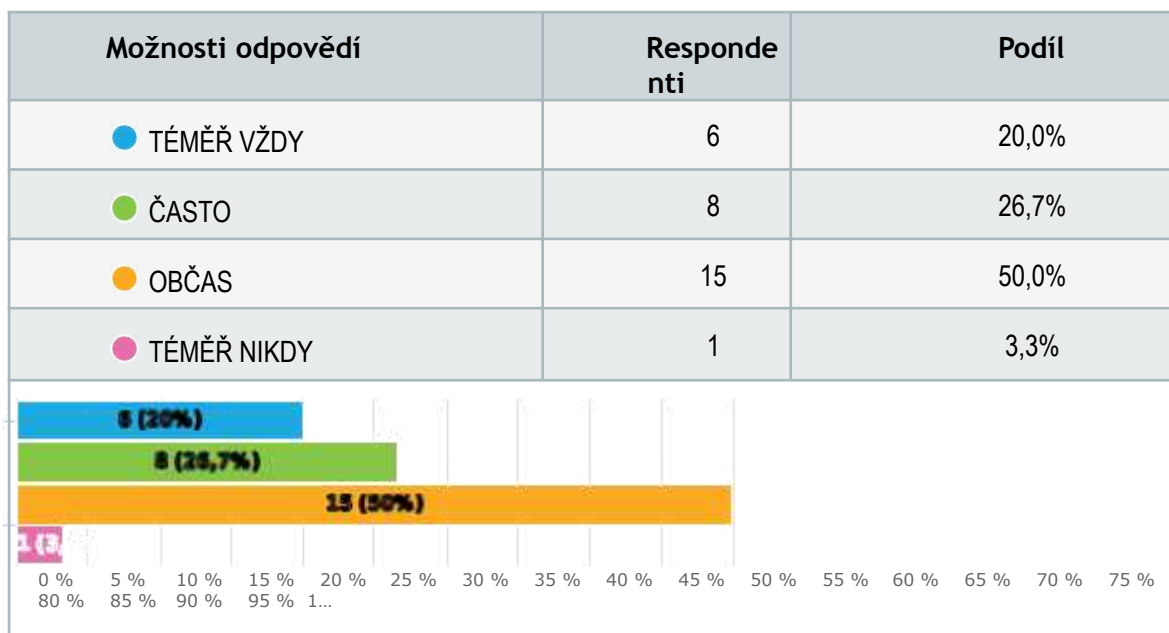
Textová odpověď, zodpovězeno 29 x, nezodpovězeno 1 x

- Bohužel není všem měřeno stejně
- Direktivně, podle toho, co se zrovna hodí ředitelce
- Dle školního radu, a dále si vše řeší ředitel + zastupce sami.
- Dle ŠVP
- hlavně ŠVP
- Máme daný vzdělávací plán, ale vedoucí ho nedodržuje a celkově nepracuje jak by měl.
- Máme právní subjekt více MS, pravidla bohužel direktivně určuje vedení.
- Normální, přirozený chod MS
- Obecná pravidla společenského soužití. Žádná jiná nemáme
- Paní ředitelka si rozhoduje podle aktuální nálady. Jinak máme k PS podepsané i různé směrnice o spolupráci, dalším vzdělávání.....

- Platí kód má vyšší titul ten má prednost
- Podle nálafy
- Podle pravidel stanovených ředitelkou
- Pravidla právní
- Respekt pedagogů mezi sebou, jasná odborná hierarchie, poslouchá se zkušenější pedagog, hlavní slovo má hlavní učitelka.
- Řády a směrnice
- Spolupráce u nás funguje jen mezi některými, někteří jsou oblíbenci a někteří si to musí vyzrat jak říká paní ředitelka. Dříve zde škola funguje govala ba základě Spolupráce a komunikace, vše se řešilo v klidu, neexistuje u nás řešení problémů individuálně, paní ředitelka vše vykeca po škole
- Škola je vedena podle pravidel, která jsou stanovena zejména legislativou týkající se vzdělávání. Kromě toho jsou tu školní řád a osnovy, které nastavují rámec pro výuku. Bohužel, v aktuálním klimatu pedagogického sboru se výrazněji neuplatňuje kolektivní diskuse o pravidlech a postupech ve škole.
- Školní řád, ředitelka
- Teď si se svou kolegyní jedeme podle sebe, jak nám to vyhovuje, protože atuálně nemá ředitelka pravidla stanivená
- Úkoly vedení

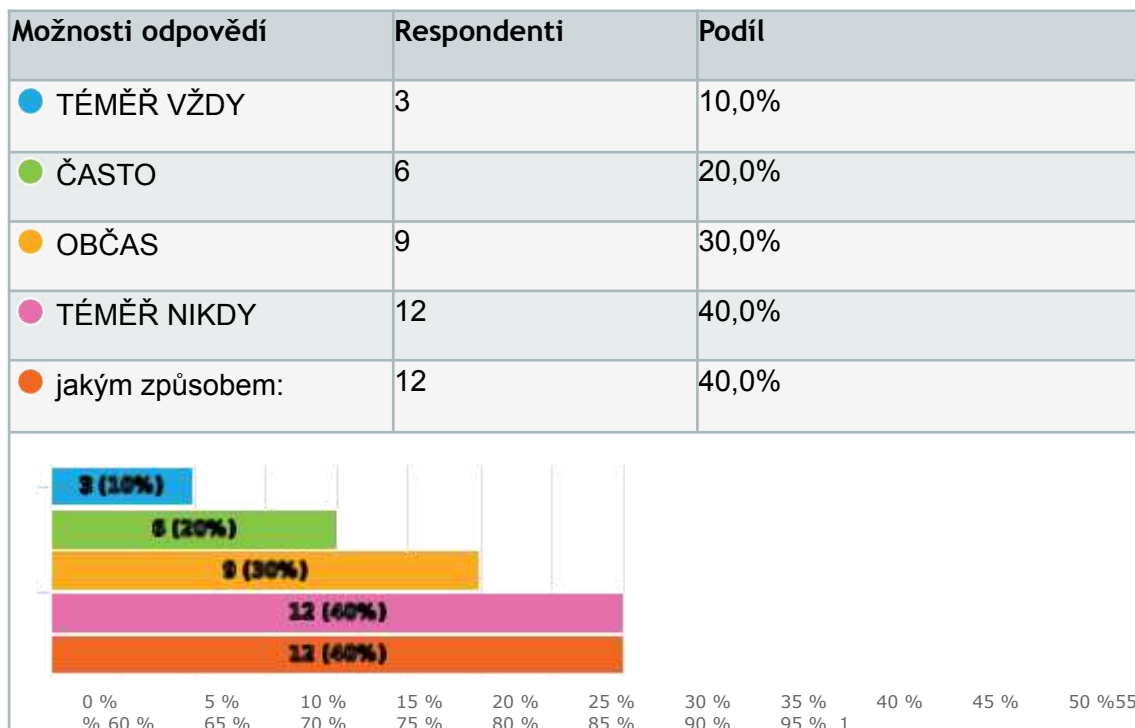
11 Všichni pedagogičtí pracovníci dodržují daná pravidla.

Výběr z možností , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



12 Pedagogičtí pracovníci provádějí pravidelnou sebereflexi. + Uveďte, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



13 Jakým způsobem provádí pedagogičtí pracovníci pravidelnou sebereflexi?

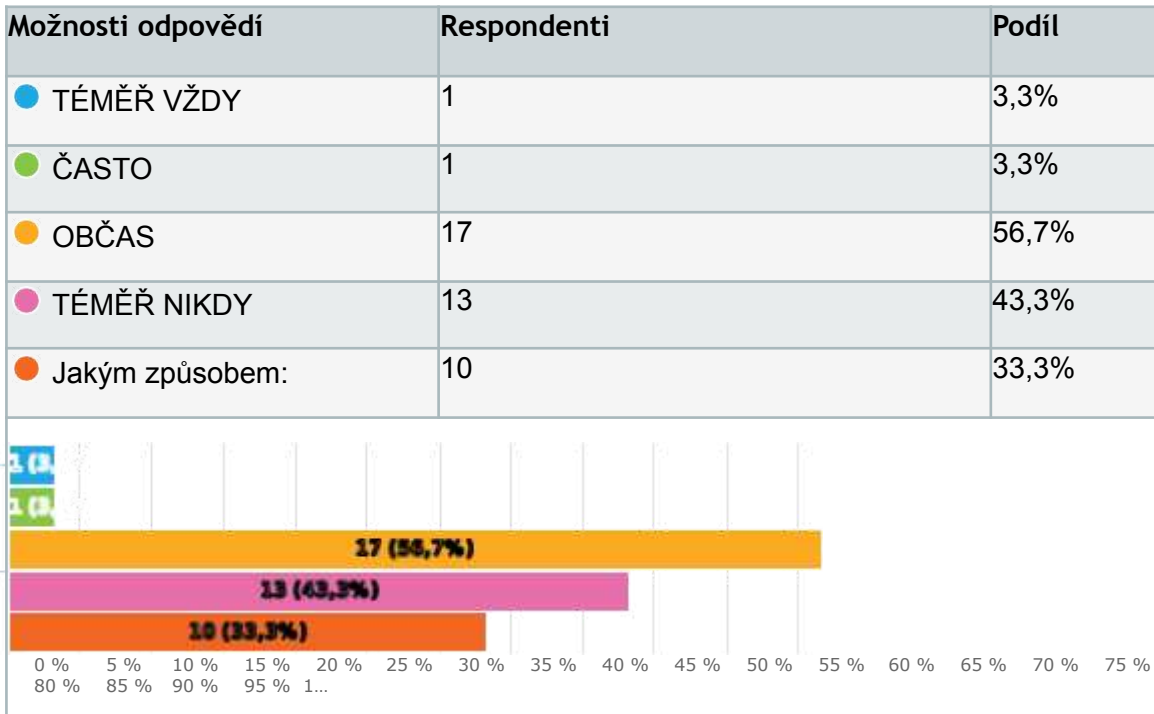
Textová odpověď, zodpovězeno 29 x, nezodpovězeno 1 x

- Bohužel ve svém krátkém působení v této škole jsem nezaznamenala systematický přístup k individuálnímu profesnímu rozvoji. Avšak, snažím se uplatňovat sebereflexi na individuální úrovni. Pravidelně zvažuji své výukové metody a snažím se nalézt způsoby, jak svou pedagogickou praxi zdokonalovat.
- Debatou s kolegy
- Dotazník
- Hodnocení jednou za měsíc
- Hodnocení TVP
- Hospitace, reference rodičů, vyhodnocování práce na základě reakce dětí
- Mám pocit, že sebereflexe v této škole nefunguje. Ani formou porad, ani formou hospitací nebo debatou se třídní spolučitelkou

- Max.pohovor s kolegyní na třídě, rozbor hospitace, popř. hodnocení v rámci praxe studentek
- Naposledy před 6 lety, bodová škála 1-5, většina učitelek v té době uvedla v odpovědích 2,3
- Neprovádí
- Neprovádí
- O tom se u nas nemluvi
- Pedagogické poeady, evaluace týdenních plánů
- Písemně do dotazníku
- Portfolio
- Pouze na konci školního roku vyhodnoti svoje cíle nastavené v Plánu pg. Rozvoje.
- Povinným vypisováním formulářů zavedenými vedením.
- Sebereflexe žádná
- Vyplňuje dotazniky
- 2x do roka při sebereflexe a každý týden při formativnim hodnocení

14 Ředitel se stará o své zaměstnance. + Uvedte, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



15 Jakým způsobem se váš ředitel stará o své zaměstnance?

Textová odpověď, zodpovězeno 29 x, nezodpovězeno 1 x

- Moc ne. Na naše názory nikdo nedá, většina věcí je nám nařízena. Vedení vidíme tak 1x za dva roky při kontrole dokumentů a chodu konkrétní MS.
- Moc se nestara
- Moc se nestará spíš nás buzeruje za věci, které dělá i ona sama
- Někdy čerpá příspěvky z FKPS - například nový kávovar
- Nestará
- Nestará. Dělá a umožňuje nám pouze to,co vyplývá z Pracovní smlouvy nebo zákoníku práce. Navíc žádné benefity nemáme
- Nestará se
- Nijak

- Podpora rivality mezi pracovišti
- Pouze posílá formuláře, papíry k prostudování, pozve na Den učitelů, je zároveň na Zš a pokud u nás není nějaký problém, tak ho nevidíme
- Předpokládám že se stará pouze o sebe
- Rozhovory, příspěvky z fksp
- Sice se za ně postaví před rodiči, ale jinak se nechá oslnit tituly
- Sodexo stravenky z fksp
- Stará se jen o své "vyvolené". O ostatní se moc nezajímá.
- Uvádím odpovědi na předchozí vedení, které skončilo 12/23. Starost spočívala v tom, že jsme dostali (učitelky i provozní zaměstnanci) sodexo poukázky.
- V aktuálním prostředí, které charakterizuje nízká spolupráce mezi kolegy, se zatím nepodařilo zaznamenat výraznou péči ze strany ředitelky o své zaměstnance. Individuální konzultace jsou spíše minimální a odborný rozvoj není v dostatečné míře podporován. Vzhledem k těmto podmínkám je nyní složité vyzdvihnout konkrétní příklady starostlivosti ředitelky o učitelský tým.
- Zaplatila wellness - ona sama nejela
- Zastupuje v případě potřeby.
- Žádným

16 Náš ředitel...

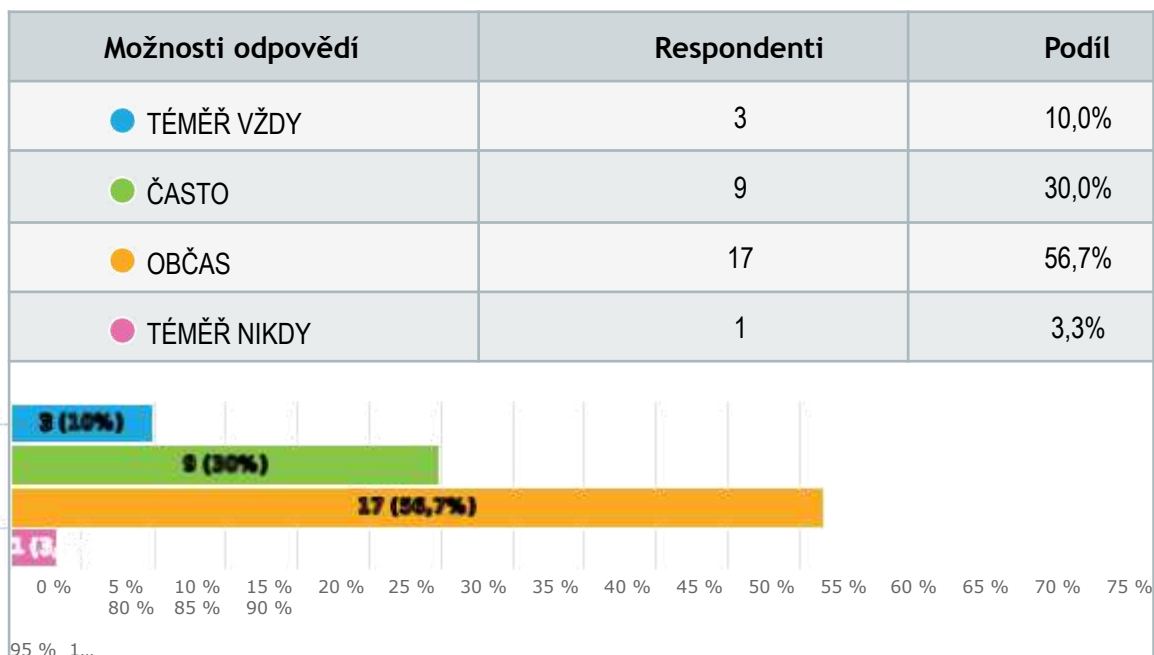
Matice výběru z možností , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	● TĚMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMĚŘ NIKDY
Ředitel je dobrým obhájcem zájmů pedagogického sboru.	1 (3,3%)	2 (6,7%)	13 (43,3%)	14 (46,7%)
Ředitel s pedagogy mluví upřímně a otevřeně.	1 (3,3%)	3 (10,0%)	13 (43,3%)	13 (43,3%)
Ředitel veřejně chválí pedagogy za mimořádně úspěchy.	1 (3,3%)	0	16 (53,3%)	13 (43,3%)
Ředitel je otevřen využívání inovativních metod ve výchovně vzdělávacím procesu.	3 (10,0%)	5 (16,7%)	13 (43,3%)	9 (30,0%)
Vedení mateřské školy podporuje pedagogické pracovníky.	1 (3,3%)	2 (6,7%)	22 (73,3%)	5 (16,7%)
Komunikace mezi vedením školy a pedagogickým sborem je bezproblémová.	1 (3,3%)	2 (6,7%)	18 (60,0%)	9 (30,0%)

Odpověď	TĚMĚŘ VŽDY (%)	ČASTO (%)	OBČAS (%)	TĚMĚŘ NIKDY (%)
Ředitel je dobrým obhájcem zájmů pedagogického sboru.	3,3%	6,7%	43,3%	46,7%
Ředitel s pedagogy mluví upřímně a otevřeně.	3,3%	10,0%	43,3%	43,3%
Ředitel veřejně chválí pedagogy za mimořádně úspěchy.	3,3%	0%	53,3%	43,3%
Ředitel je otevřen využívání inovativních metod ve výchovně vzdělávacím procesu.	10,0%	16,7%	43,3%	30,0%
Vedení mateřské školy podporuje pedagogické pracovníky.	3,3%	6,7%	73,3%	16,7%
Komunikace mezi vedením školy a pedagogickým sborem je bezproblémová.	3,3%	6,7%	60,0%	30,0%

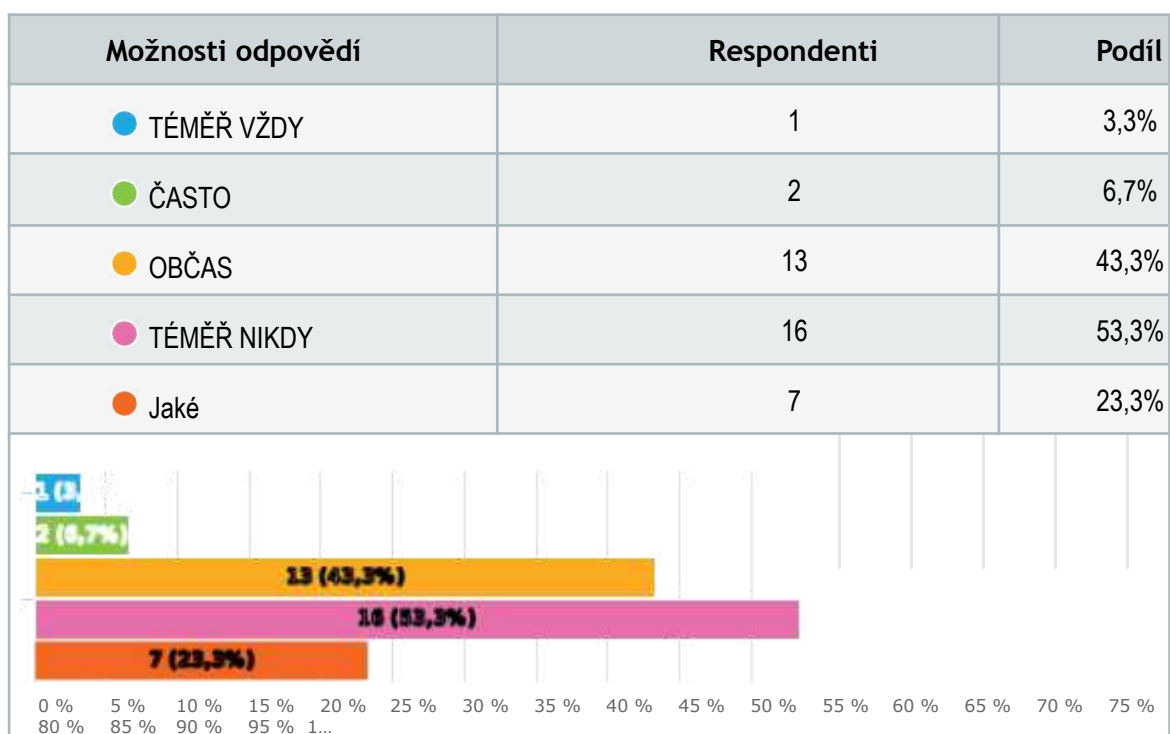
17 Problémy nejsou považovány za nepřekonatelné překážky.

Výběr z možností , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



18 Při řešení problémů má škola postupy, jak je řešit. + Uveďte, jaké

Výběr z možností, více možných , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



19 Jaké postupy jsou užívány ve vaší škole k řešení problémů?

Textová odpověď, zodpovězeno 29 x, nezodpovězeno 1 x

● Karne zápisy, schůzky s cílem něco vyřešit, kdy ale ani pořádně nedostaneme slovo.

A když ano, nejsou naše názory brány na zřetel a chyby se hledají pouze v nás.

● Nemám pocit, že by se problémy nějak zvlášť řešily

● Není vyhotoven žádný metodický pokyn.

● Nevim

● Opět dle paní ředitelky

● Pohovor

● Postup při podání stížnosti

● Pracovník by měl mít u pohovoru s vedením vždy svědka, někdy ty rozhovory jsou desne

● Sama netuším. Nejlépe nemít problémy.

● Sezení s ředitelem a obhajoba vlastní práce

● Slovní a pak písemná forma

● Vedení rozhodne.

● Většinou se problém přejde

● V současném prostředí málo interaktivního pedagogického sboru se zdá, že formální postupy při řešení problémů jsou omezené. Kolektivní diskuse jsou spíše vzácné, a proto se problémy mohou řešit více na individuální bázi. Chybí strukturovaný přístup k identifikaci a řešení problémů ve větším kolektivu.

● Vysvětlení, názor druhé strany, rozhovor, navržení řešení (většinou vedení na straně rodiče, aby v ročním výkazu nebyla vykázána stížnost)- uč. většinou nějaké školení, aby se zdokonalil

● Vytykacími dopisy

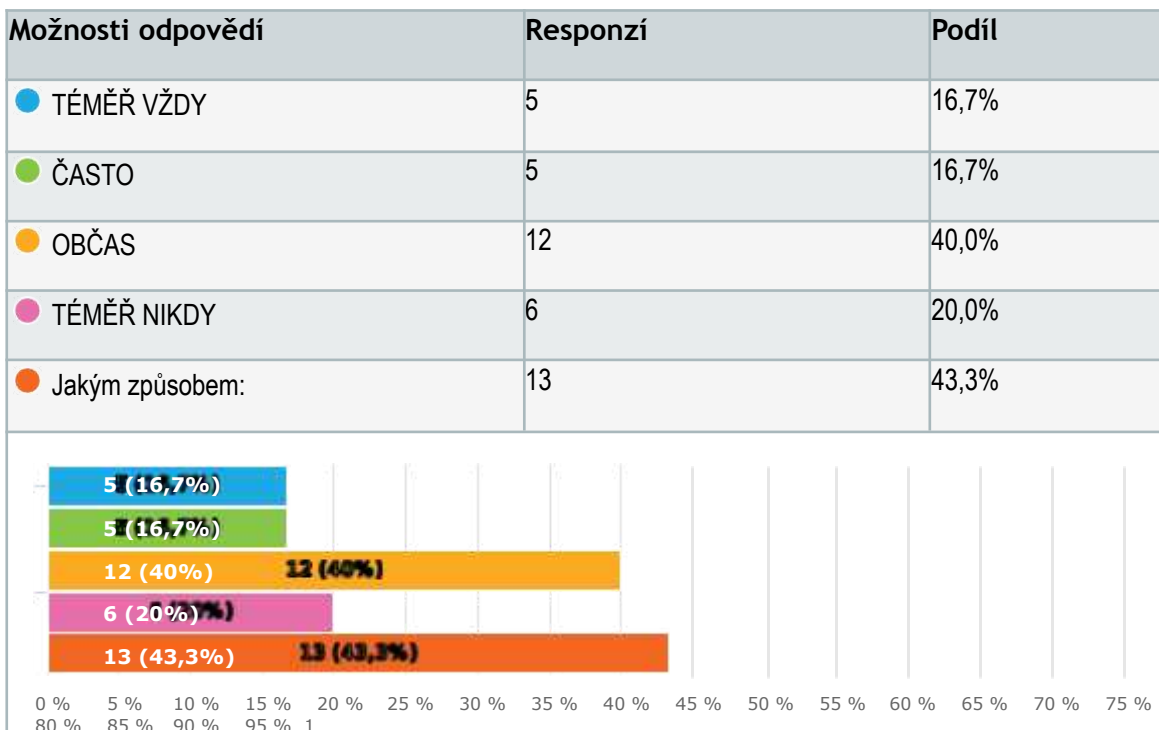
● Žádné

● Žádné

● Žádné nejsou stanoveny

20 Pokud má učitel problém, ostatní se mu snaží pomoci. + Uveďte, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



21 Jakým způsobem probíhá pomoc ostatním učitelům, pokud mají problem?

Textová odpověď, zodpovězeno 29 x, nezodpovězeno 1 x

- Aktivní zapojení do řešení problému
- Až na vedoucí si všichni pomáháme
- Jak je potřeba
- Jak kdy
- Ne in
- Neprobíhá
- Neřeší se to
- Radou, zaskokem, obhajobou
- Slovní, praktická...
- U některých vstřícnost u jiných nic

- V aktuálním prostředí, kde je spolupráce mezi kolegy omezená a starší učitelé spíše dobírají nově příchozí, pomoc od ostatních není často dostupná. Máloformální diskuse a sdílení zkušeností jsou v menšině, což vytváří izolované pracovní prostředí. Absence kolektivní podpory vytváří pro novou učitelku náročné pracovní podmínky.
- Vedení pokud se přímo nedotýká přímé vyuč.povinnosti jsou problémy jedno.Max.se snaží zajistit suplování
- Většinou se jim moc pomoci nedostává. Často nám je řečeno, že jestli máme problém a něco se nam nelíbí, ať jdeme jinam.
- V současné době vlastně jen zavádějící učitelka pro nové učitelky.
- Záleží co to je za problém, materiály mezi sebou je samozřejmost nebo k tomu rady a u vedení problém s rodiči atd
- Záleží na problému.
- Záleží na problému, jestli je potřeba něco nachystat, papírovat nebo jen psychická podpora
- Zastupování.

22 Pocity učitele...

Matice výběru z možností , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x

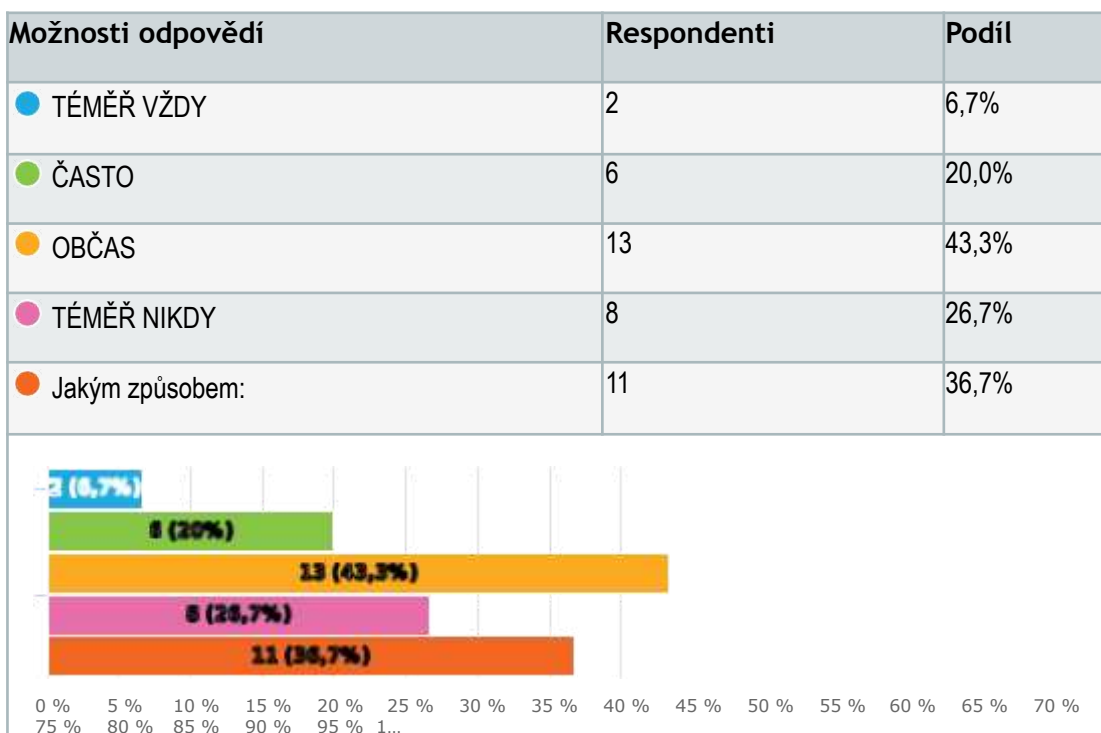
Odpověď	● TÉMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TÉMĚŘ NIKDY
Shledávám klima pedagogického sboru v mateřské škole pozitivní a podporující	0	0	30 (100,0%)	0
Cítím se v této mateřské škole vítaný	1 (3,3%)	6 (20,0%)	22 (73,3%)	1 (3,3%)
Cítím se být pro mateřskou školu užitečný	5 (16,7%)	10 (33,3%)	12 (40,0%)	3 (10,0%)
Vyhovuje mi pracovní zázemí	2 (6,7%)	1 (3,3%)	19 (63,3%)	8 (26,7%)
Mám pocit, že mé nápady jsou ve škole využity	2 (6,7%)	3 (10,0%)	17 (56,7%)	8 (26,7%)
Nebojím se obrátit na vedení s požadavky.	1 (3,3%)	1 (3,3%)	13 (43,3%)	15 (50,0%)
V naší mateřské škole je vždy někdo, s kým mohu počítat.	8 (26,7%)	6 (20,0%)	13 (43,3%)	3 (10,0%)

Odpověď	TÉMĚŘ VŽDY (%)	ČASTO (%)	OBČAS (%)	TÉMĚŘ NIKDY (%)
Shledávám klima pedagogického sboru v mateřské škole pozitivní a podporující	0	0	100	0
Cítím se v této mateřské škole vítaný	3,3	20,0	73,3	3,3
Cítím se být pro mateřskou školu užitečný	16,7	33,3	40,0	10,0
Vyhovuje mi pracovní zázemí	6,7	3,3	63,3	26,7
Mám pocit, že mé nápady jsou ve škole využity	6,7	10,0	56,7	26,7
Nebojím se obrátit na vedení s požadavky.	3,3	3,3	43,3	50,0
V naší mateřské škole je vždy někdo, s kým mohu počítat.	26,7	20,0	43,3	10,0

0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 % 45 % 50 % 55 % 60 % 65 % 70 % 75 % 80 %
85 % 90 % 95 % 1...

23 Moje práce ve škole je dostatečně ohodnocena a motivuje mě k práci v daném zařízení + Uveďte, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x



24 Jakým způsobem je vaše práce ohodnocena?

Textová odpověď, zodpovězeno 29 x, nezodpovězeno 1 x

- Dostáváme odměny, ale naše ředitelka není dobrá ředitelka ani učitelka, bohužel nás nevede dobře a její slovní pochvala nebývá nikdy upřímná.
- Dvakrát za rok odměny
- Finančně
- Finančně
- Finančně
- Finančně jsme méně ohodnoceny než kolegyně z MŠ se samostatným ředitelstvím.
- Finančně. 2x ročně
- Mam pocit, že to nikoho nezajímá, takže v podstatě nijak.
- Maximálně odměnou - poděkování bych upřednostnila

- Minimální osobní, odměna
- Není ohodnocena. Ani odměny jsme nikdo nedostal. Prý nejsou peníze.
- Odměna
- Odměna (menší), osobní ohodnocení
- Odměnou
- Odměny
- Osobní příspěvek, odměny
- Plat a občas odměny
- Platem, osobním ohodnocením, prémie, různými benefity
- Po hospitaci slovní, občas formou menší odměny
- V tomto současném prostředí s nepříznivým klimatem a nedostatkem podpory od vedení školy mám pocit, že moje práce není úplně dostatečně ohodnocena. Finanční ohodnocení je spíše omezené a chybí mi jiné formy uznání nebo podpory mého profesního rozvoje. To může ovlivnit moje celkové vnímání hodnoty práce, kterou vynakládám ve škole. Věřím, že podpora a ocenění by mohly přispět k lepšímu pracovnímu prostředí a motivaci k osobnímu i profesnímu růstu.
- Výplatou, jednou ročně máme prémie za sjednané divadlo, domluvenou exkurzi,....
- Žadným

25 Vztahy na pracovišti

Matice výběru z možností , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	● TĚMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMĚŘ NIKDY
Můj názor je slyšet.	0	9 (30,0%)	15 (50,0%)	6 (20,0%)
V naší mateřské škole dobře komunikují pedagogičtí pracovníci napříč věkovými kategoriemi.	3 (10,0%)	7 (23,3%)	11 (36,7%)	9 (30,0%)
Kolegové s odlišnými názory mají prostor být vyslyšeni.	1 (3,3%)	3 (10,0%)	16 (53,3%)	10 (33,3%)
Požadavky některých kolegů mě omezují.	1 (3,3%)	5 (16,7%)	13 (43,3%)	11 (36,7%)
Někteří kolegové se chovají k ostatním členům pedagogického sboru nekorektně.	4 (13,3%)	11 (36,7%)	9 (30,0%)	6 (20,0%)
Na pracovišti se objevují nezdravé formy komunikace (např. pomluvy).	9 (30,0%)	9 (30,0%)	10 (33,3%)	2 (6,7%)
Podporuji ostatní kolegy.	6 (20,0%)	13 (43,3%)	11 (36,7%)	0
Jsem podporován ostatními kolegy.	3 (10,0%)	6 (20,0%)	17 (56,7%)	4 (13,3%)
Společně se účastníme teambuildingových akcí.	2 (6,7%)	0	6 (20,0%)	22 (73,3%)

Odpověď	0 (0%)	1 (3,3%)	2 (6,7%)	3 (10,0%)	4 (13,3%)	5 (16,7%)	6 (20,0%)	7 (23,3%)	8 (26,7%)	9 (30,0%)	10 (33,3%)	11 (36,7%)	12 (40,0%)	13 (43,3%)	14 (46,7%)	15 (50,0%)	16 (53,3%)	17 (56,7%)	18 (60,0%)	19 (63,3%)	20 (66,7%)	21 (70,0%)	22 (73,3%)	23 (76,7%)	24 (80,0%)	25 (83,3%)	
Můj názor je slyšet.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V naší mateřské škole dobře komunikují pedagogičtí pracovníci napříč věkovými kategoriemi.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kolegové s odlišnými názory mají prostor být vyslyšeni.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Požadavky některých kolegů mě omezují.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Někteří kolegové se chovají k ostatním členům pedagogického sboru nekorektně.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Na pracovišti se objevují nezdravé formy komunikace (např. pomluvy).	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Podporuji ostatní kolegy.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jsem podporován ostatními kolegy.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Společně se účastníme teambuildingových akcí.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

26 Povinnosti a porady:

Matice výběru z možností , zodpovězeno 30 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	● TÉMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TÉMĚŘ NIKDY
Mohu si zvolit výkon práce související s přímou pedagogickou činností (Nepřímá práce)	10 (33,3%)	8 (26,7%)	5 (16,7%)	7 (23,3%)
Při realizaci důležitých rozhodnutí o mateřské škole se o nich dozvídám v předstihu a jsem účastníkem poradních diskusí	1 (3,3%)	3 (10,0%)	14 (46,7%)	12 (40,0%)
Důležitá rozhodnutí jsou prodiskutována na pedagogické radě	4 (13,3%)	4 (13,3%)	10 (33,3%)	12 (40,0%)
Ředitel vede pevně každou pedagogickou radu	13 (43,3%)	5 (16,7%)	6 (20,0%)	6 (20,0%)

Odpověď	● TÉMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TÉMĚŘ NIKDY
Mohu si zvolit výkon práce související s přímou pedagogickou činností (Nepřímá práce)	10 (33,3%)	8 (26,7%)	5 (16,7%)	7 (23,3%)
Při realizaci důležitých rozhodnutí o mateřské škole se o nich dozvídám v předstihu a jsem účastníkem poradních diskusí	1 (3,3%)	3 (10,0%)	14 (46,7%)	12 (40,0%)
Důležitá rozhodnutí jsou prodiskutována na pedagogické radě	4 (13,3%)	4 (13,3%)	10 (33,3%)	12 (40,0%)
Ředitel vede pevně každou pedagogickou radu	13 (43,3%)	5 (16,7%)	6 (20,0%)	6 (20,0%)

0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 % 45 % 50 % 55 % 60 % 65 % 70 % 75 % 80 %
85 % 90 % 95 % 1...

Vyhodnocení TĚMĚŘ NIKDY

Filtry podle



Responzí

Otázka č. 22 „*Pocity učitele...*“

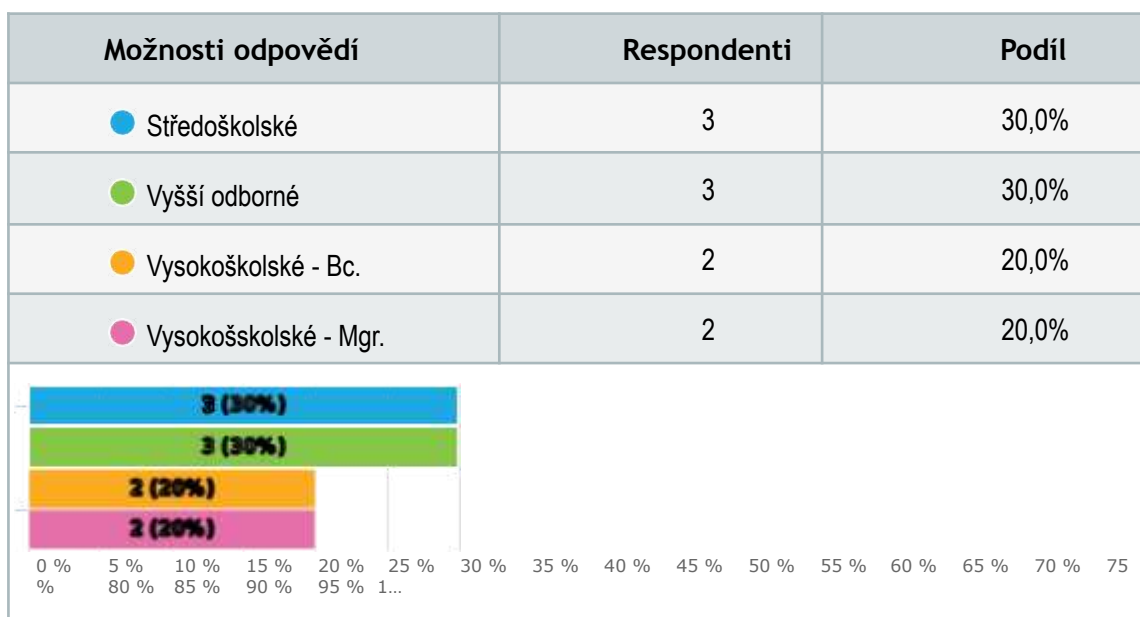
„Shledávám klima pedagogického sboru v mateřské škole pozitivní a podporující“

Pouze odpovědi: TĚMĚŘ NIKDY

Výsledky

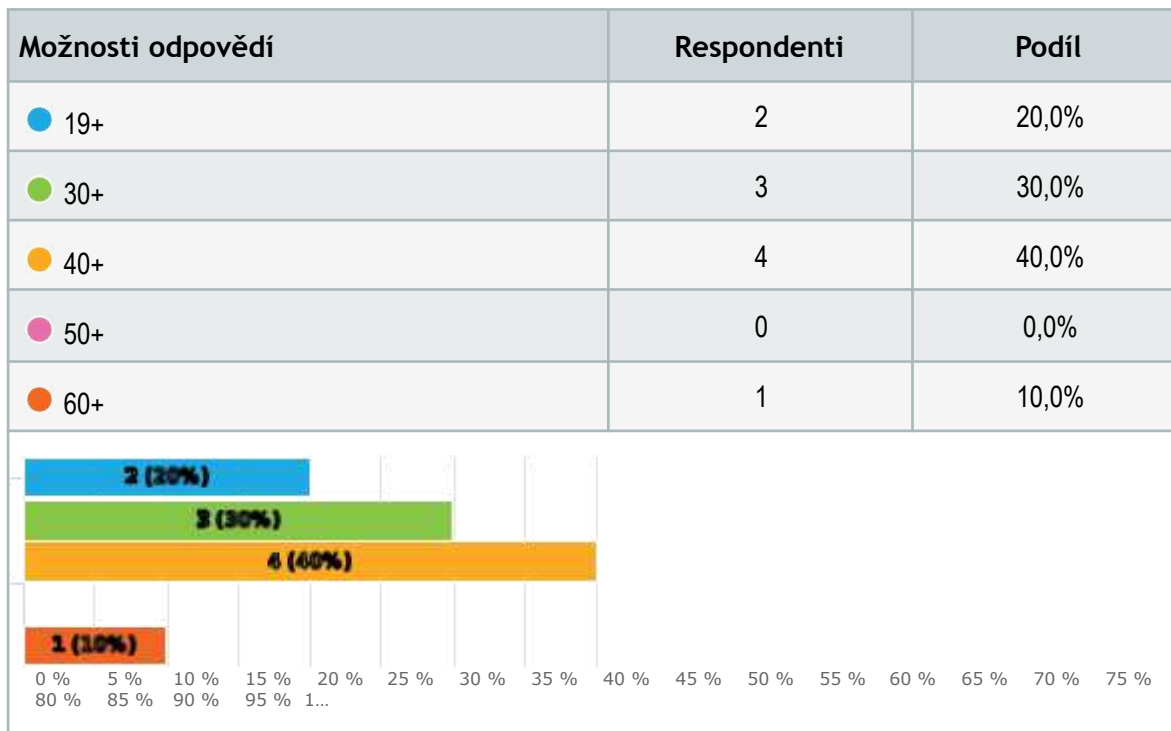
1 Jaké je vaše dosažené vzdělání?

Výběr z možností , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



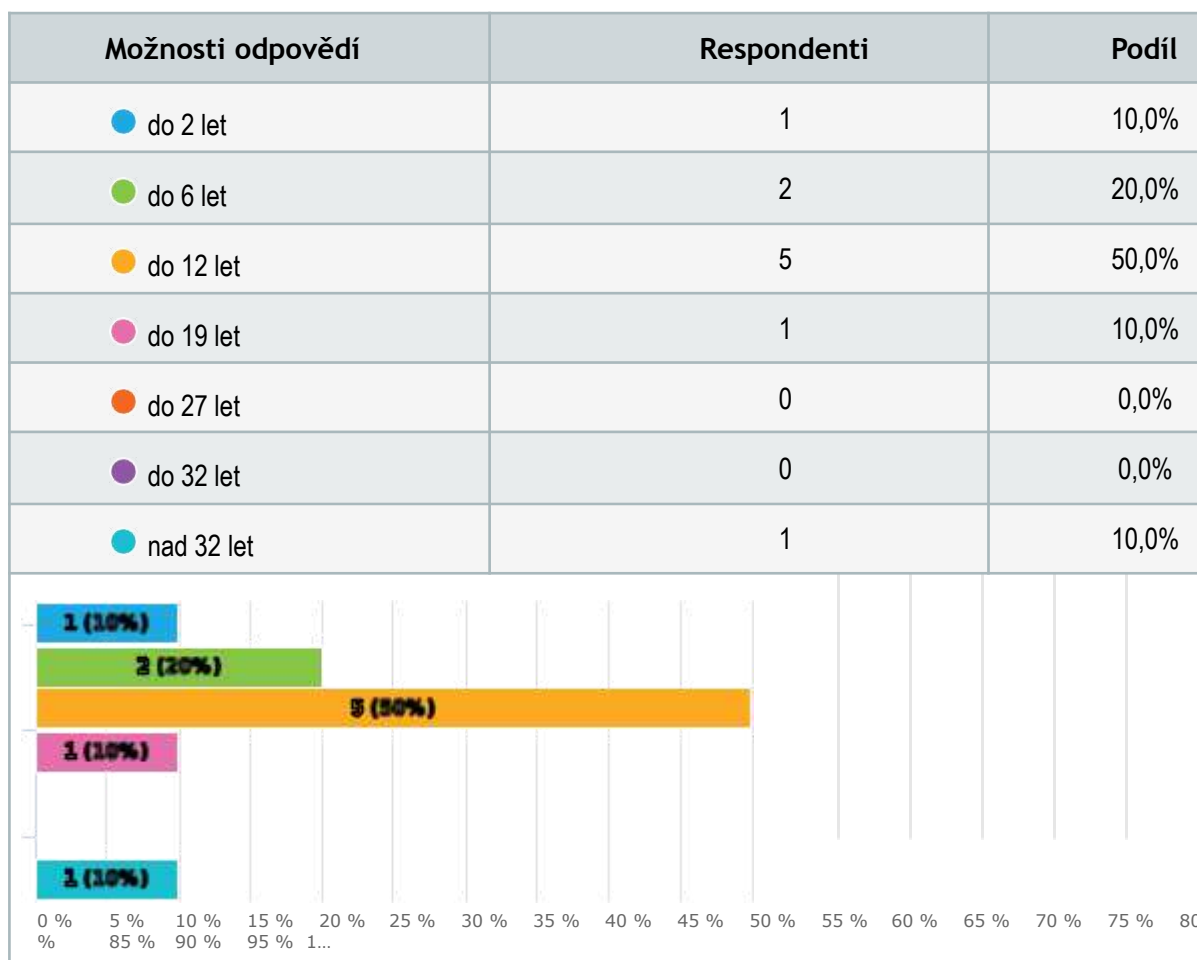
2 Kolik vám je let?

Výběr z možností , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



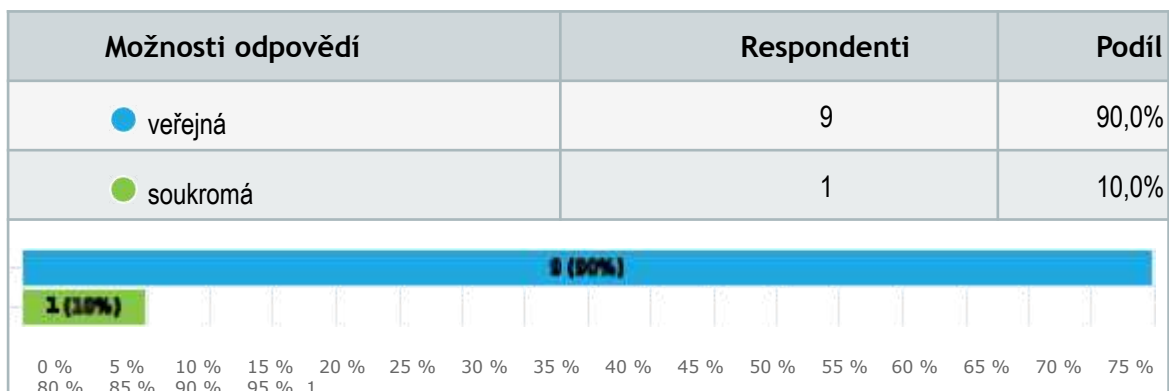
3 Jaká je délka vaší pedagogické praxe?

Výběr z možností , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



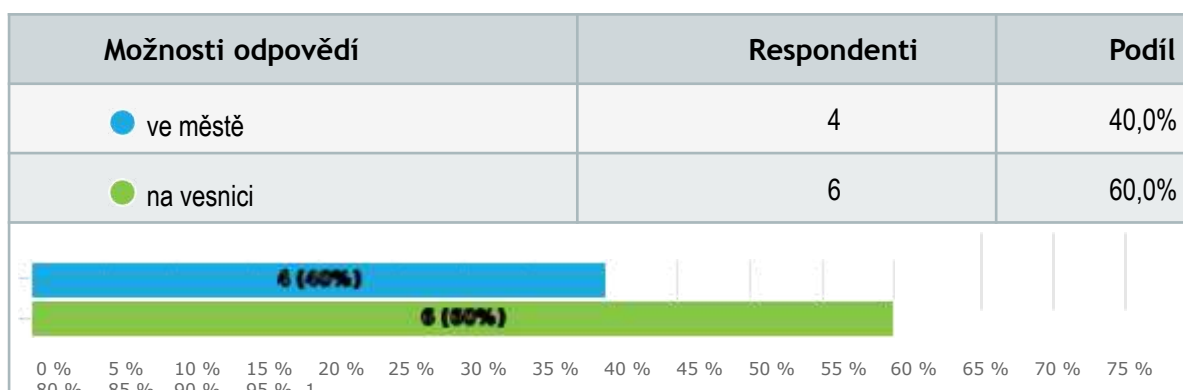
4 V jakém typu mateřské školy působíte? (dle zřizovatele)

Výběr z možností , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



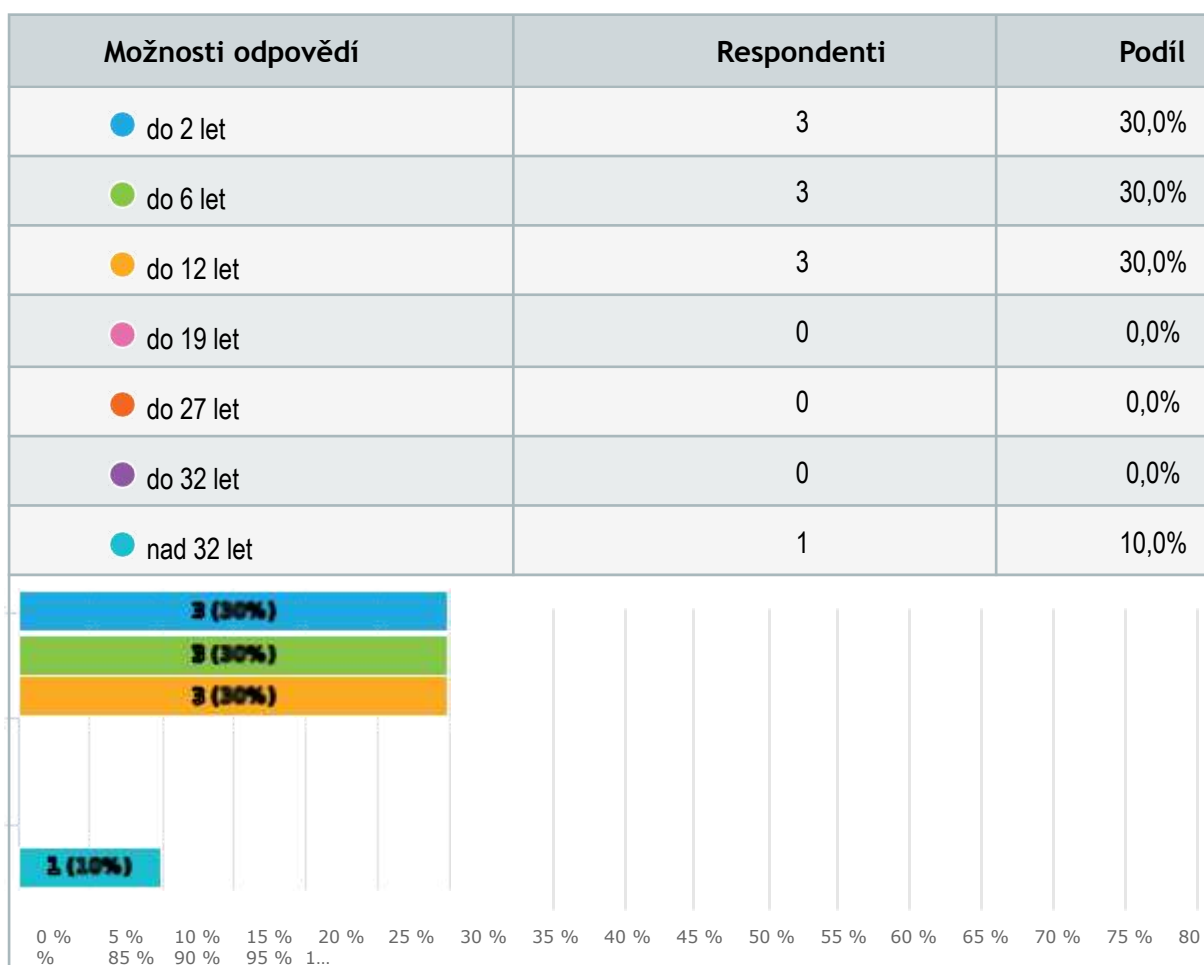
5 Kde nachází mateřská škola, v níž působíte?

Výběr z možností , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



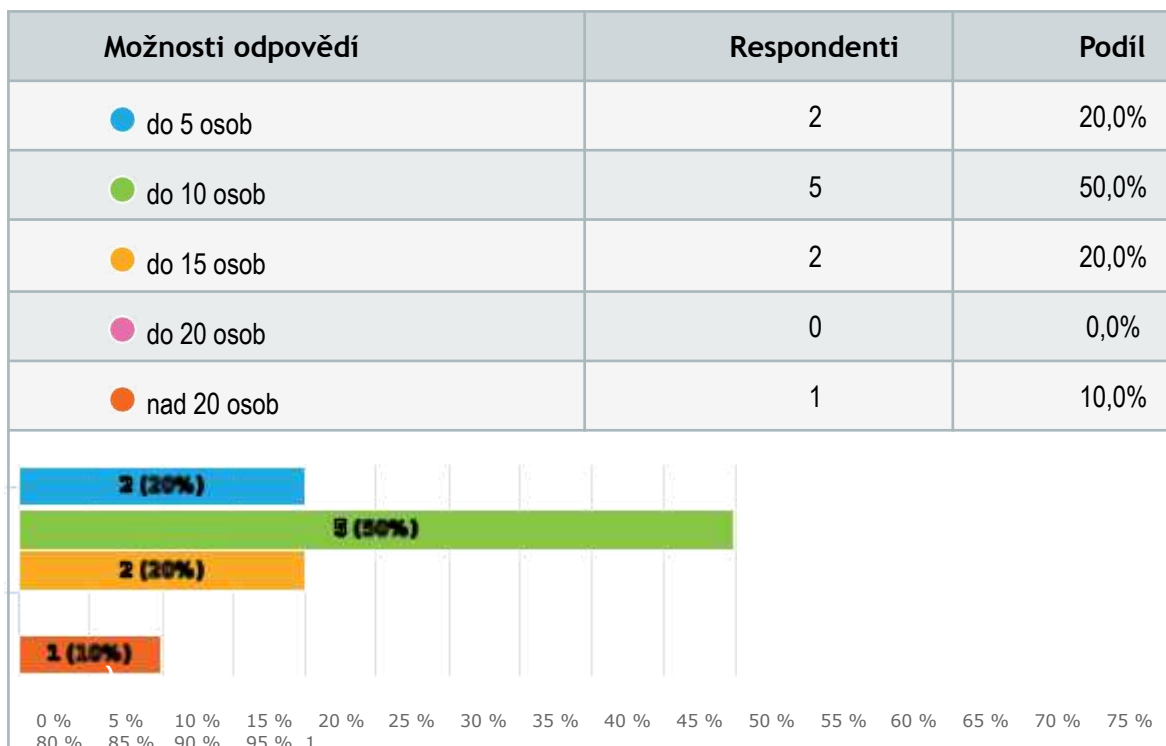
6 Jak dlouho působíte v dané mateřské škole?

Výběr z možností , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



7 Jaká je velikost pedagogického sboru v mateřské škole, ve které působíte?

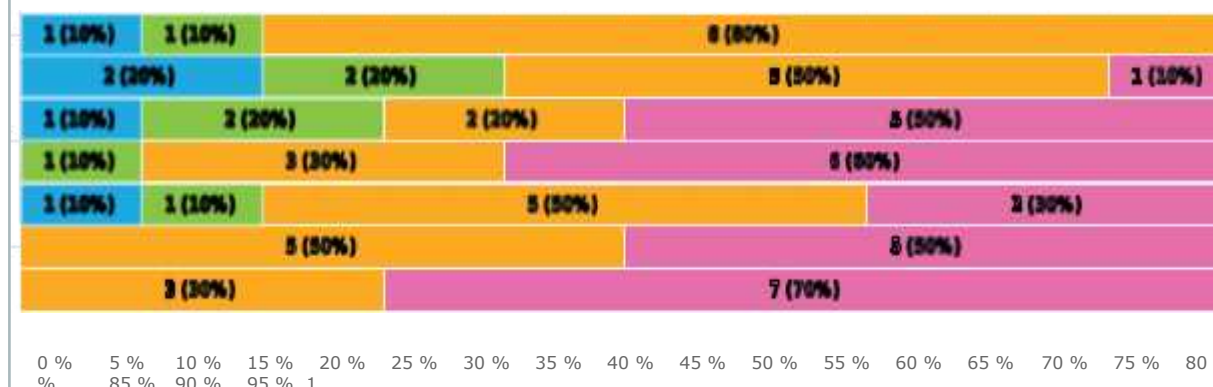
Výběr z možností , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



8 Otázky týkající se klimatu pedagogického sboru

Matice výběru z možností , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x

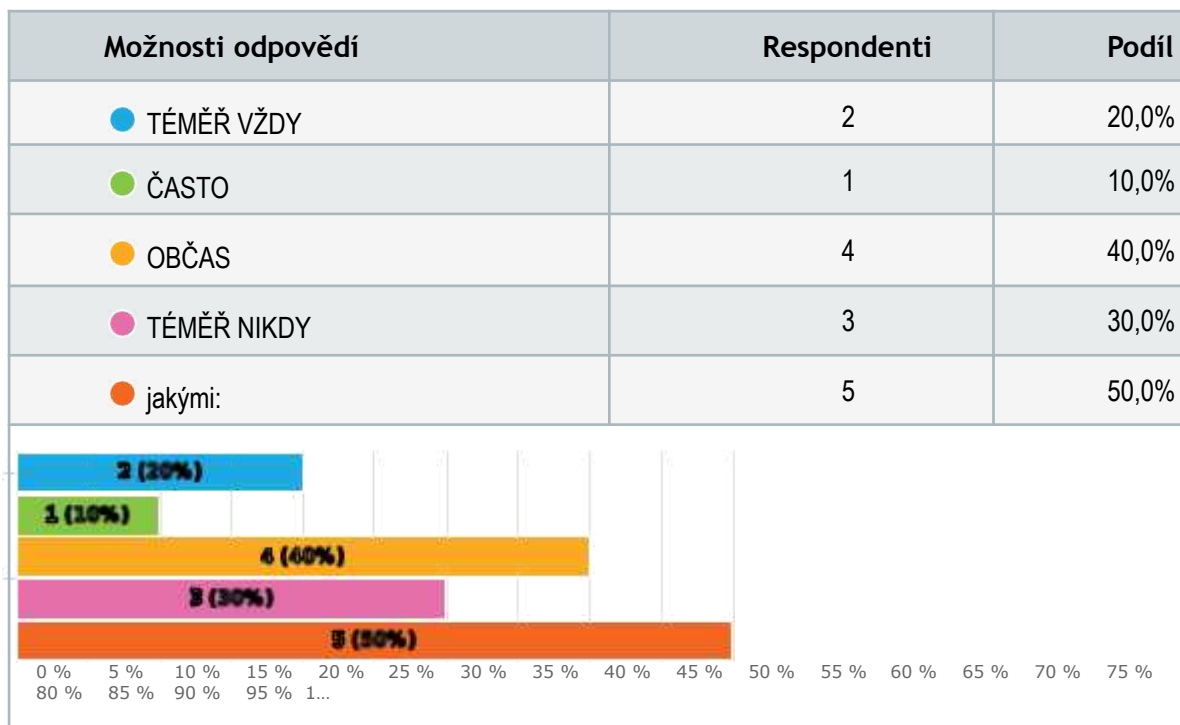
Odpověď	● TĚMEŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TĚMEŘ NIKDY
Všichni pedagogičtí pracovníci v naší MŠ se navzájem respektují.	1 (10,0%)	1 (10,0%)	8 (80,0%)	0
Pedagogickým pracovníkům je umožněno se dále vzdělávat.	2 (20,0%)	2 (20,0%)	5 (50,0%)	1 (10,0%)
Pedagogičtí pracovníci mohou čerpat volno pro samostudium.	1 (10,0%)	2 (20,0%)	2 (20,0%)	5 (50,0%)
Pedagogičtí pracovníci jsou povzbuzováni k inovacím a kreativitě.	0	1 (10,0%)	3 (30,0%)	6 (60,0%)
Noví pedagogičtí pracovníci jsou od počátku pozitivně přijímáni a cítí, že od počátku jsou členy společenství.	1 (10,0%)	1 (10,0%)	5 (50,0%)	3 (30,0%)
Celý pedagogický sbor se podílí na tvorbě vzdělávacího programu.	0	0	5 (50,0%)	5 (50,0%)
Zpětná vazba od vedení školy pedagogických pracovníků je využíváno ke zlepšení jejich práce.	0	0	3 (30,0%)	7 (70,0%)



9 Škola je vedena podle jasně nastavených pravidel.

+ uveďte jakými

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



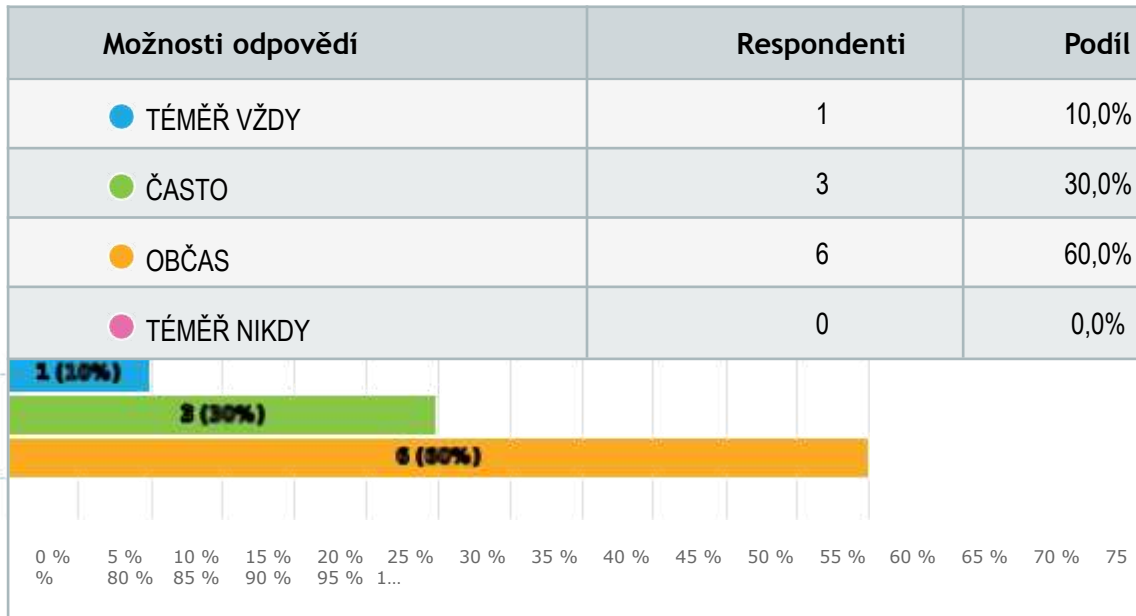
10 Podle jakých pravidel je škola vedena?

Textová odpověď, zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x

- Na začátku pracovního procesu jsem podepsala během dvou dnů všechny směrnice ohledně BOZP, plánu požární ochrany, školního řádu, možnosti čerpání fksp aj, nic z toho si již nepamatuji, jedeme intuitivně a dle promích nařízení ředitelky. Často jsou protikladná, pravidla se individuálně ohýbají dle sympatií. Uvažuji o ukončení pracovního poměru ke konci školního roku
- Nemám pocit, že tu jsou nějaká pravidla, vše se musí jen bezmyšlenkovitě zapisovat do lejšter, aby byla vedoucí krytá
- Nesmíme mít na nic vlastní názor, novoty žádné zavádět nemůžeme - hned je vše sráženo.
- Podle pravidel, která jsou stará jako školství samo
- Podle ředitelky
- Podle toho, jaká pravidla zročna vyhovují ředitelce a zástupkyni.

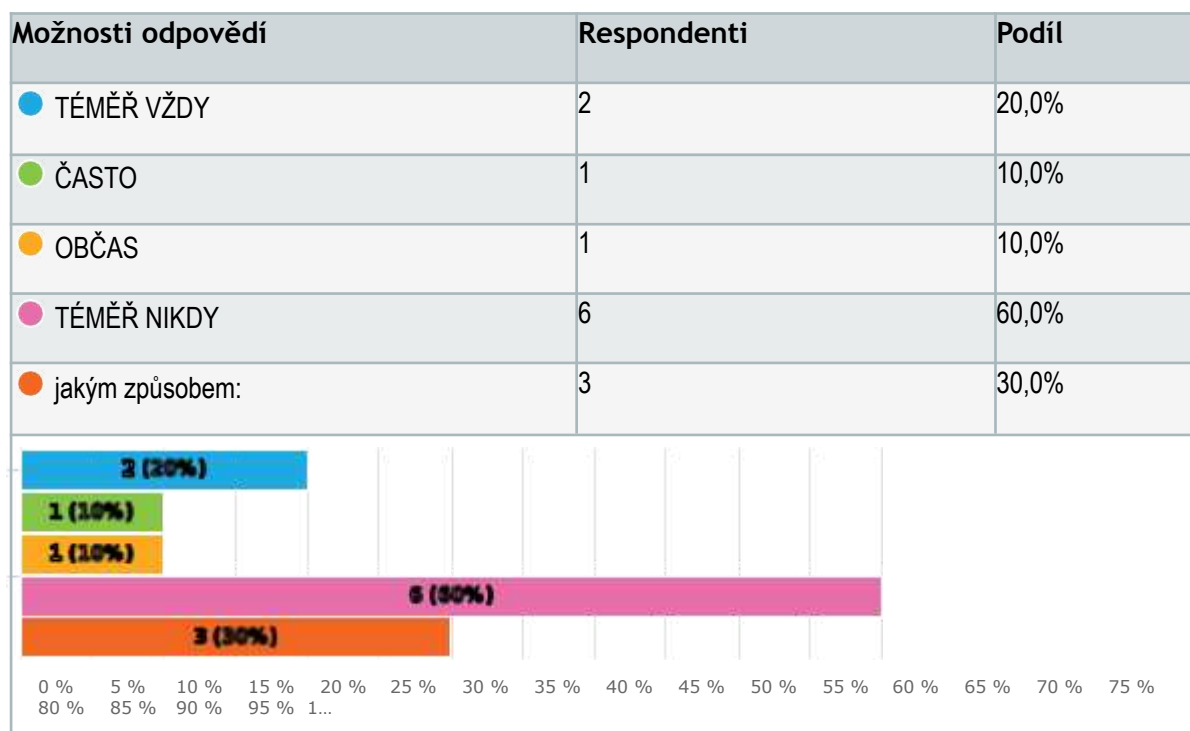
11 Všichni pedagogičtí pracovníci dodržují daná pravidla.

Výběr z možností , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



12 Pedagogičtí pracovníci provádějí pravidelnou sebereflexi. + Uveďte, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



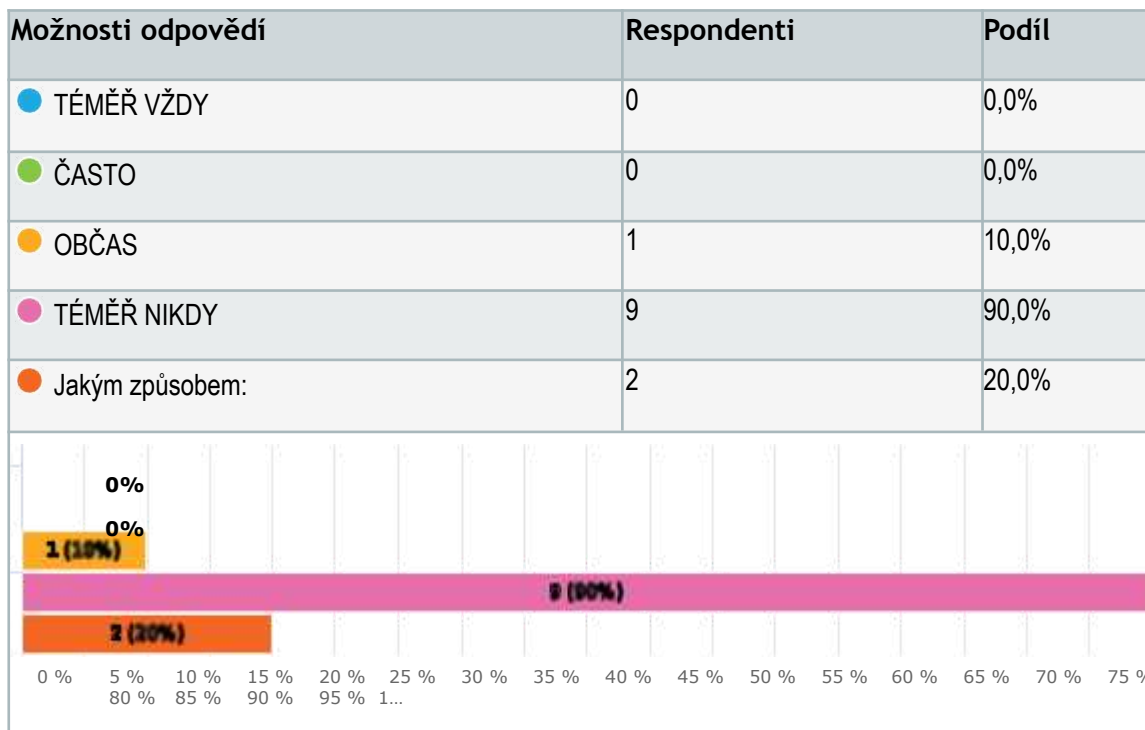
13 Jakým způsobem provádí pedagogičtí pracovníci pravidelnou sebereflexi?

Textová odpověď, zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x

- Každý týden do dotazníku ohledně splnění týdenního plánu, ne svého rozvoje
- myslím, že jsme nikdy nic takového nedělaly
- Neprovádí
- To zde vůbec nefunguje.
- Týdenním hodnocením Hodnocení integrovaných bloků
- U nás toto neexistuje.
- Žádným

14 Ředitel se stará o své zaměstnance. + Uved'te, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



15 Jakým způsobem se váš ředitel stará o své zaměstnance?

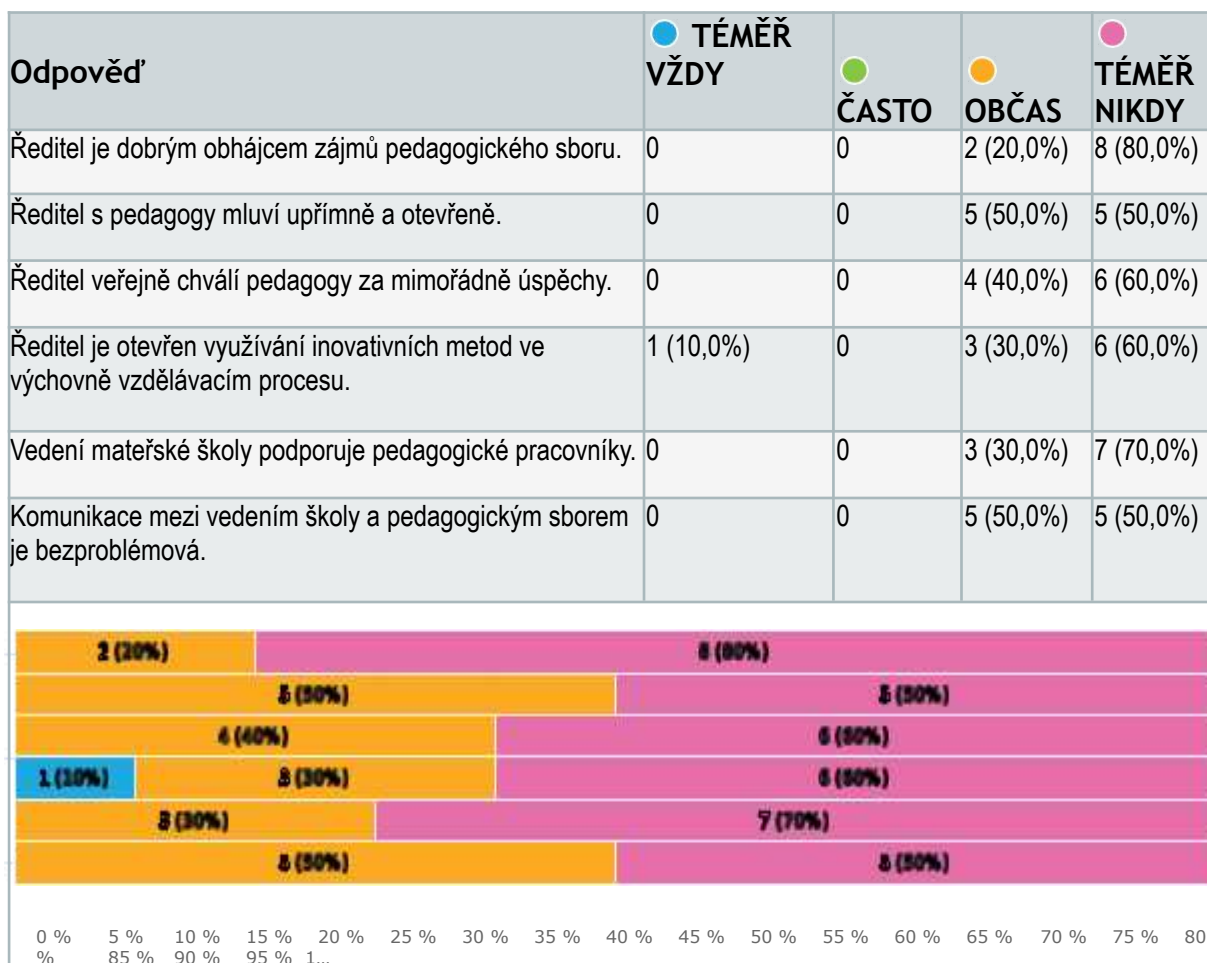
Textová odpověď, zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x

- Nejradši o nich neslyšet, problémy neřešit. Nebo naopak raději zavřít jednu třídu, když se chtějí zbavit učitelky, jelikož nemají na vyplacení odstupného
- Nemám pocit, že by se o nás ředitelka nějakým způsobem starala. Spíše je tu vše problém dovolené, lékaři
- Neřeší vztahy na pracovišti, není ochotný povolit čerpání dovolené mimo velké prázdniny i když je schopný zajistit provoz, nepodporuje přátelskou atmosféru na pavilonech či ve třídách, vždy když zjistí že někdo dělá něco více než ředitelka je zle a další školní rok nás rozdělí
- Nestará
- Nestará je skoro v důchodu, tak to chce jen doklepat.
- Nijak

- Nijak. Rozdává odměny 2x ročně na základě podkladu od vedoucí učitelky
- Stará se jen o ty "své"

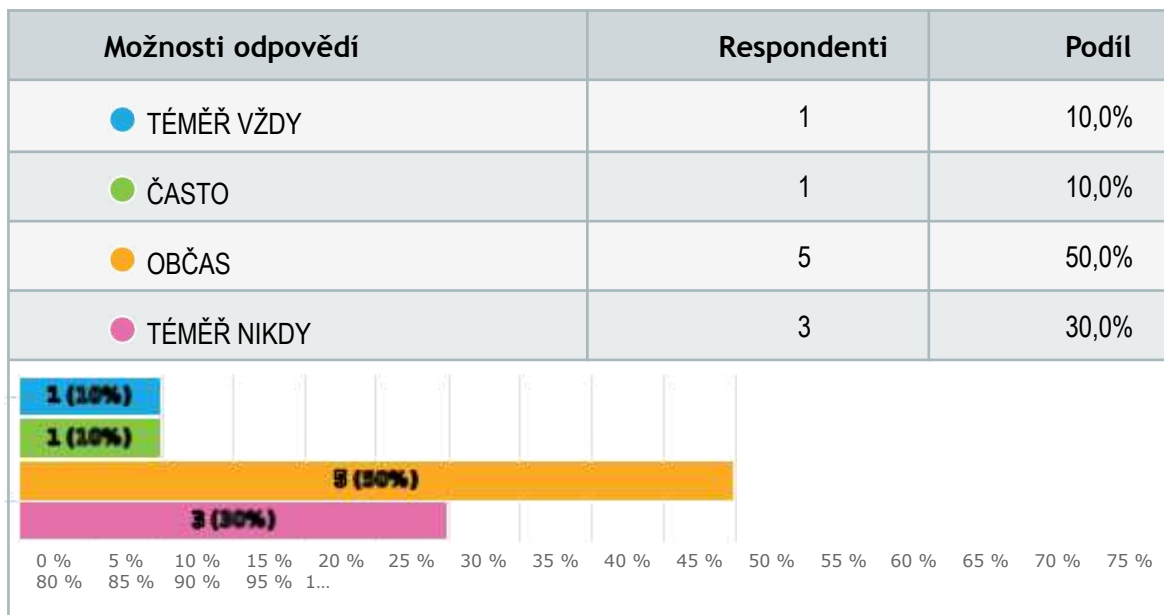
16 Náš ředitel...

Matice výběru z možností , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



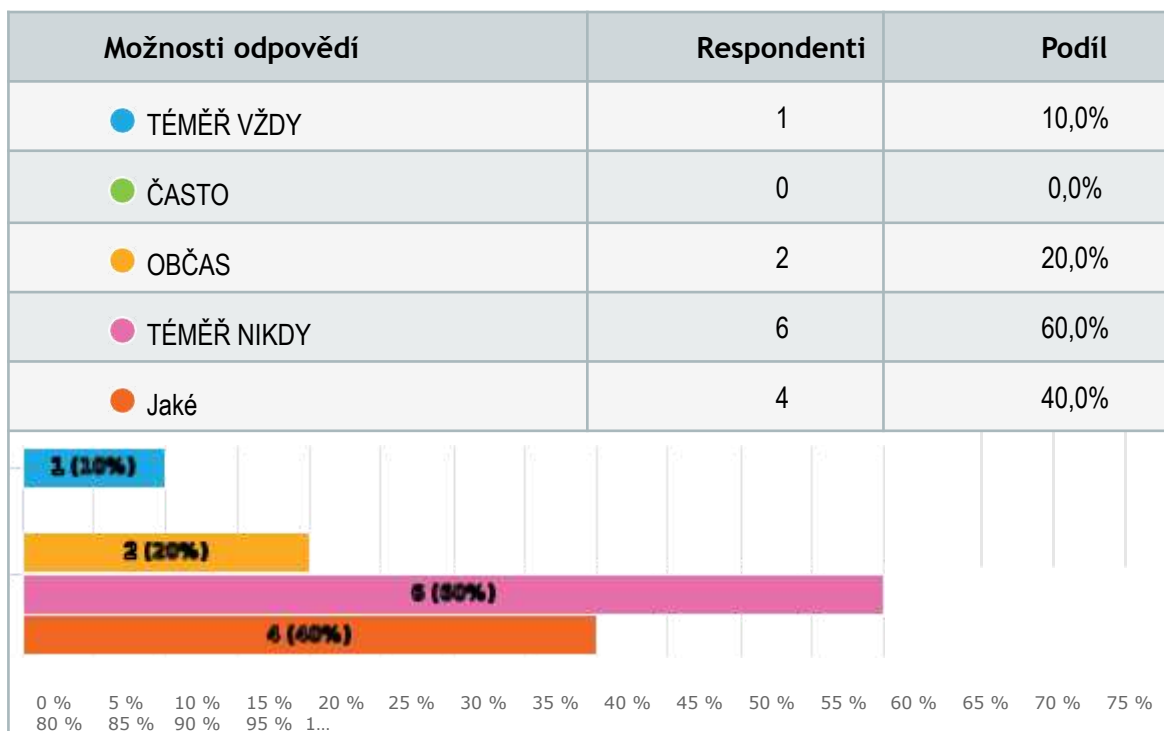
17 Problémy nejsou považovány za nepřekonatelné překážky.

Výběr z možností , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



18 Při řešení problémů má škola postupy, jak je řešit. + Uved'te, jaké

Výběr z možností, více možných , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



19 Jaké postupy jsou užívány ve vaší škole k řešení problémů?

Textová odpověď, zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x

- Já už o ní nedokážu ani snad přemýšlet. Miluju moji třídu, mám ráda svou kolegyni a to mi zabraňuje podat výpověď dřív
- Nic se neřeší ...,přechází se
- Raději se pedagoga zbavit než něco řešit na rovinu do očí
- Rozhovor v ředitelne
- Takové, aby to co nejmíň ublížilo ředitelce a zástupkyni
- To záleží na ředitelce
- Zadne

20 Pokud má učitel problém, ostatní se mu snaží pomoci. + Uveďte, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
● TĚMĚŘ VŽDY	1	10,0%
● ČASTO	1	10,0%
● OBČAS	2	20,0%
● TĚMĚŘ NIKDY	6	60,0%
● Jakým způsobem:	4	40,0%

Možnosti odpovědí	Podíl (%)
TĚMĚŘ VŽDY	10,0%
ČASTO	10,0%
OBČAS	20,0%
TĚMĚŘ NIKDY	60,0%
Jakým způsobem:	40,0%

21 Jakým způsobem probíhá pomoc ostatním učitelům, pokud mají problém?

Textová odpověď, zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x

- Nepochází
- Nevím
- Pouze ti, kteří mu jsou blízko. Ředitelka jej v tom nechá "vymáchat" samotného.
- Rozhovor mezi kolegy
- Rozhovor, nácvik písně na piano
- Všichni se spojili proti 1 osobě, když se jí potřebovali zbavit, postvavani se proti sobě, výhrůžky kárnými dopisy
- Žádná pomoc.

22 Pocity učitele...

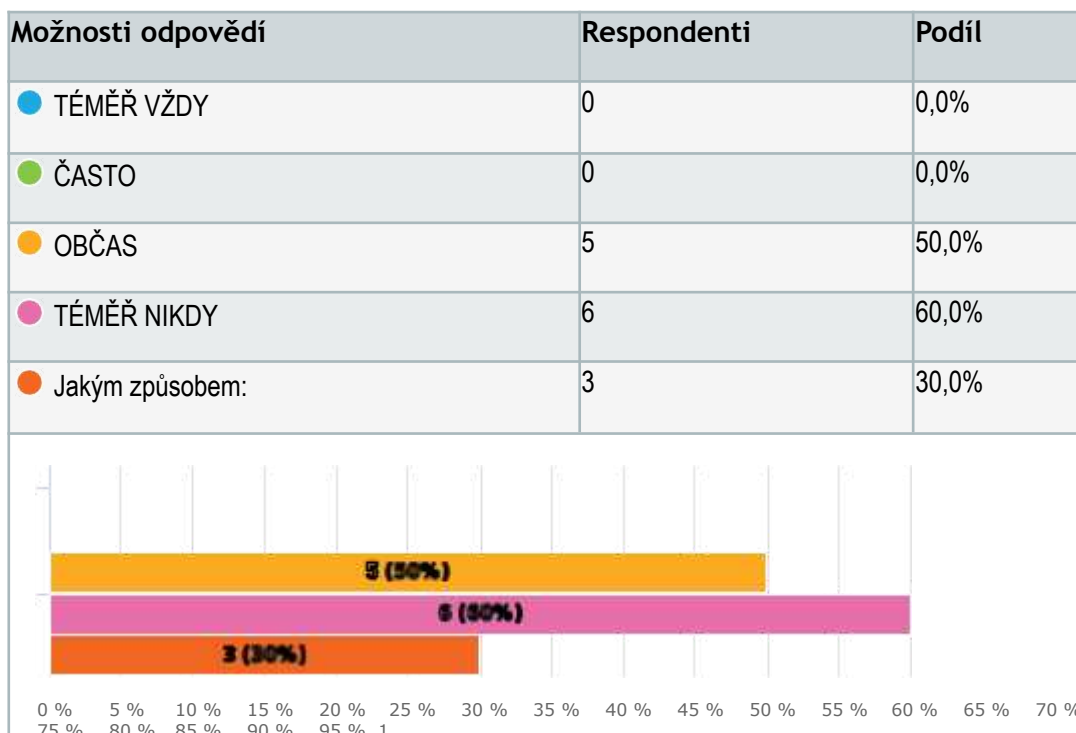
Matice výběru z možností , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	● TÉMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TÉMĚŘ NIKDY
Shledávám klima pedagogického sboru v mateřské škole pozitivní a podporující	0	0	0	10 (100,0%)
Cítím se v této mateřské škole vítaný	1 (10,0%)	0	3 (30,0%)	6 (60,0%)
Cítím se být pro mateřskou školu užitečný	2 (20,0%)	2 (20,0%)	3 (30,0%)	3 (30,0%)
Vyhovuje mi pracovní zázemí	0	1 (10,0%)	3 (30,0%)	6 (60,0%)
Mám pocit, že mé nápady jsou ve škole využity	0	0	3 (30,0%)	7 (70,0%)
Nebojím se obrátit na vedení s požadavky.	2 (20,0%)	0	3 (30,0%)	5 (50,0%)
V naší mateřské škole je vždy někdo, s kým mohu počítat.	2 (20,0%)	2 (20,0%)	3 (30,0%)	3 (30,0%)

Odpověď	TÉMĚŘ VŽDY (%)	ČASTO (%)	OBČAS (%)	TÉMĚŘ NIKDY (%)
Shledávám klima pedagogického sboru v mateřské škole pozitivní a podporující	0	0	0	100
Cítím se v této mateřské škole vítaný	10	0	30	60
Cítím se být pro mateřskou školu užitečný	20	20	30	30
Vyhovuje mi pracovní zázemí	0	10	30	60
Mám pocit, že mé nápady jsou ve škole využity	0	0	30	70
Nebojím se obrátit na vedení s požadavky.	20	0	30	50
V naší mateřské škole je vždy někdo, s kým mohu počítat.	20	20	30	30

23 Moje práce ve škole je dostatečně ohodnocena a motivuje mě k práci v daném zařízení + Uveďte, jakým způsobem

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x



24 Jakým způsobem je vaše práce ohodnocena?

Textová odpověď, zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x

- Finančními odměnami - občas
- Občas finančně.
- peníze
- Platem. Dostávám pravidelný plat, 2x ročně odměny, chystám se kvůli nepříjemné komunikaci a nerovných vztazích opustit školství
- Úsměvy do obličeje, pomluvy za zády
- Výplata, přidělení odměn na vánoce za zásluhy po celý rok...
- Žádným způsobem

25 Vztahy na pracovišti

Matice výběru z možností , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	● TÉMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TÉMĚŘ NIKDY
Můj názor je slyšet.	1 (10,0%)	1 (10,0%)	5 (50,0%)	3 (30,0%)
V naší mateřské škole dobře komunikují pedagogičtí pracovníci napříč věkovými kategoriemi.	2 (20,0%)	0	3 (30,0%)	5 (50,0%)
Kolegové s odlišnými názory mají prostor být vyslyšeni.	1 (10,0%)	0	4 (40,0%)	5 (50,0%)
Požadavky některých kolegů mě omezují.	1 (10,0%)	3 (30,0%)	4 (40,0%)	2 (20,0%)
Někteří kolegové se chovají k ostatním členům pedagogického sboru nekorektně.	1 (10,0%)	5 (50,0%)	3 (30,0%)	1 (10,0%)
Na pracovišti se objevují nezdravé formy komunikace (např. pomluvy).	4 (40,0%)	5 (50,0%)	1 (10,0%)	0
Podporuji ostatní kolegy.	4 (40,0%)	3 (30,0%)	3 (30,0%)	0
Jsem podporován ostatními kolegy.	1 (10,0%)	1 (10,0%)	3 (30,0%)	5 (50,0%)
Společně se účastníme teambuildingových akcí.	1 (10,0%)	0	0	9 (90,0%)

Odpověď	1 (10%)	2 (20%)	3 (30%)	4 (40%)	5 (50%)	6 (60%)	7 (70%)	8 (80%)	9 (90%)	10 (100%)
Můj názor je slyšet.	1	1	5	3						
V naší mateřské škole dobře komunikují pedagogičtí pracovníci napříč věkovými kategoriemi.	2		3		5					
Kolegové s odlišnými názory mají prostor být vyslyšeni.	1		4		5					
Požadavky některých kolegů mě omezují.	1		3	4	2					
Někteří kolegové se chovají k ostatním členům pedagogického sboru nekorektně.	1		5	3	1					
Na pracovišti se objevují nezdravé formy komunikace (např. pomluvy).	4		5	1	0					
Podporuji ostatní kolegy.	4		3	3	0					
Jsem podporován ostatními kolegy.	1		1	3	5					
Společně se účastníme teambuildingových akcí.	1		0	0	9					

0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 % 45 % 50 % 55 % 60 % 65 % 70 % 75 % 80 % 85 %

26 Povinnosti a porady:

Matice výběru z možností , zodpovězeno 10 x, nezodpovězeno 0 x

Odpověď	● TÉMĚŘ VŽDY	● ČASTO	● OBČAS	● TÉMĚŘ NIKDY
Mohu si zvolit výkon práce související s přímou pedagogickou činností (Nepřímá práce)	2 (20,0%)	1 (10,0%)	5 (50,0%)	2 (20,0%)
Při realizaci důležitých rozhodnutí o mateřské škole se o nich dozvídám v předstihu a jsem účastníkem poradních diskusí	1 (10,0%)	1 (10,0%)	2 (20,0%)	6 (60,0%)
Důležitá rozhodnutí jsou prodiskutována na pedagogické radě	1 (10,0%)	1 (10,0%)	3 (30,0%)	5 (50,0%)
Ředitel vede pevně každou pedagogickou radu	4 (40,0%)	0	3 (30,0%)	3 (30,0%)

Statement	2 (20%)	1 (10%)	5 (50%)	2 (20%)
Mohu si zvolit výkon práce související s přímou pedagogickou činností (Nepřímá práce)	20%	10%	50%	20%
Při realizaci důležitých rozhodnutí o mateřské škole se o nich dozvídám v předstihu a jsem účastníkem poradních diskusí	10%	10%	20%	60%
Důležitá rozhodnutí jsou prodiskutována na pedagogické radě	10%	10%	30%	50%
Ředitel vede pevně každou pedagogickou radu	40%	0%	30%	30%

0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 % 45 % 50 % 55 % 60 % 65 % 70 % 75 % 80 %
85 % 90 % 95 % 1...

Rozhovor - vzor

Vztahy na pracovišti

- Jak byste popsala vzájemné vztahy mezi pedagogickými pracovníky ve vaší mateřské škole?
- Znáte pojem supervize? Slyšela jste o něm někdy? Probíhají ve vaší mateřské škole? Jaký je v jejich rámci přínos pro pracovní atmosféru?
- Cítíte se jako nový pracovník přijata a podporována od samého začátku?
- Máte pocit, že se ve vaší mateřské škole vyskytuje omezující chování od ostatních členů pedagogického sboru?
Jaké omezení?
- Jaký má tento druh omezení vliv na váš pracovní výkon?
- Objevuje se ve vaší mateřské škole nekorektní chování některých kolegů k ostatním členům pedagogického sboru? Můžete prosím uvést jakým způsobem?
- Existují strategie nebo postupy pro řešení těchto situací, jako jsou pomluvy nebo konflikty?
- Pokud se ve škole vyskytuje napětí, nebo jsou řešeny nějaké konflikty, jak se vám pracuje, je ovlivněna vaše motivace k výkonu pracovních činností?
- Můžete popsat konkrétní situace, kdy jste se cítila podpořena svými kolegy?
- Jaká forma podpory od kolegů pro vás byla nejvíce přínosná a jak ovlivnila vaše pracovní prostředí?

Spokojenost s pracovním prostředím:

- Jak se cítíte ve vaší mateřské škole?
- Cítíte, že se v pedagogickém sboru vytváří pozitivní nebo spíše negativní klima? A proč si to myslíte?
- Co je pro vás důležité, abyste se v práci cítila dobře?

Pracovní povinnosti:

- Jaký je váš názor na rozdělování pracovních povinností v pedagogickém sboru?
- Jak jste spokojena s rozvržením směn? Přijde vám toto rozdělení spravedlivé?

Přijetí nápadů a požadavků:

- Máte zkušenost s prosazováním nápadů ve vaší mateřské škole? Pokusila jste se někdy nějaký prosadit?
- A jak se to dařilo?

Podpora vzdělávání pedagogických pracovníků:

- Jak často máte příležitost nebo možnost využít volno pro samostudium a vlastní profesní rozvoj? A je pro Vás tato možnost důležitá?

Zpětná vazba a podpora vedení školy:

- Je pro vás důležité, aby vaše názory a připomínky byly brány v úvahu?

Vliv ředitele na klima pedagogického sboru:

- Jaký je váš pohled na vedení v mateřské škole a jeho vliv na klima v pedagogickém sboru?
- Jak často a jakým způsobem ředitel veřejně ocení úspěchy a vynikající práci pedagogů?
- Byla jste vy osobně někdy ředitelem pochválena před ostatními kolegy?
- Odráží se povzbuzující zpětná vazba od ředitele na vaši motivaci a profesním rozvoji?

Shrnutí

- Kdybyste to mohla shrnout? Jaké faktory nebo momenty jsou pro vás nejdůležitější, aby se vám v mateřské škole dobře pracovalo a měla jste chuť do plnění pracovních povinností?
- Popřípadě co byste potřebovala k tomu, abyste se cítila lépe v kolektivu svých kolegů?

Rozhovory - přepis

Rozhovor 1

Vztahy na pracovišti

- Jak byste popsala vzájemné vztahy mezi pedagogickými pracovníky ve vaší mateřské škole?
O: *“No, já bych řekla, že v naší mateřské škole panují kladné přátelské vztahy, občas nějaká hádka, ale nic závažného. Takový poklidná pracoviště.”*
- No a když se objeví nějaká ta hádka, nebo jsou řešeny nějaké konflikty, jak se vám pracuje, je ovlivněna vaše motivace práci?
O: *“Chvilku se mračím, ale při práci přímo nijak.”*
- Takže když jsou v práci nějaké konflikty, necítíte, že by se vám pracovalo hůř?
O: *“Popravdě ne. Já jsem v tom flegmouš, takže jsem se naučila...”*
- Existují strategie nebo postupy pro řešení těchto situací, jako jsou pomluvy nebo konflikty?
O: *“Možná..”*
- Nevybavujete si žádnou?
O: *“Néééé, většinou si o tom otevřeně promluvíme a vzduch se jako vyčistí. Ježiš, vlastně počkat! Pamatuju si, že byl konflikt a řída si promluvila úplně se všema a nakonec se dělal nějaký zápis a náprava no.”*
Máte pocit, že se díky tomuto řešení konflikt vyřešil? A podpořilo to vztahy v kolektivu?
O: *“Jo, to určitě.”*
- Znáte pojem supervize? Slyšela jste o něm někdy?
O: *“Znám. Hlavně bych ho měla znát.”*
- Probíhají ve vaší mateřské škole?
O: *“To ne.”*
- Cítila jste se jako nový pracovník přijata a podporována od samého začátku?
O: *“Kupodivu jo.”*
- Máte pocit, že se ve vaší mateřské škole vyskytuje omezující chování od ostatních členů pedagogického sboru?
O: *“Ani ne.”*

- Nevybavujete si nějaké omezení?
O: *“Fakt nééé.”*
- Objevuje se ve vaší mateřské škole nekorektní chování některých kolegů k ostatním členům pedagogického sboru?
O: *“Asi občas jako jo. To je podle mě na každém pracovišti, si myslím.”*
- Můžete prosím uvést jakým způsobem?
O: *“Tak třeba takový to, když někdo chybí, bych řekla..tak mají ostatní tendenci ho hned drbat: Už zase chybí.. Takový to pomlouvání, nevím. To je asi jedinej konflikt tam hlavně. Drbou tam hodně no.”*
- No a když se teda tohle děje, ovlivňuje vás to pak nějak dál?
O: *“Jenom někdy. Když se to týká mě, tak jo. Když se mě to netýká, tak ne.”*
- A jak třeba vás to ovlivňuje?
O: *“Když se mě to týká, tak jsem smutná a vůbec se mi do té práce nechce, anebo mám chuť na ně být protivná.”*
- A když jste říkala to o té nemoci?
O: *“No to se mi stalo zrovna nedávno, když jsem měla covid no. Jsem se pak dozvěděla, že mě tam drbaly, jakože se s tím normálně může chodit do práce a podobně..”*
- A když se tedy tahle situace stane, jak vás to ovlivní potom, když se vám stane že jste nemocná?
O: *“Že už se mi moc nechce jít marodit, nebo se mi pak po té nemoci do práce nechce.”*
- Můžete popsat konkrétní situace, kdy jste se cítila podpořena svými kolegy?
O: *“Když jsem měla citlivější den a v práci jsem se tak lehce zhroutila, tak mě jako podpořily.”*
- A jak vás podpořily?
O: *“Slovně, ale i jako fyzicky...Obejmuly mě a snažily se mě nakopnout a motivovat víc. A nebo když mám třeba nějaký nápad, tak se to snaží se mě víc vydolovat no.”*
- Jaká forma podpory od kolegů pro vás byla nejvíce přínosná?
O: *“Ta slovní.”*
- Ovlivnila podpora vaše pracovní prostředí? Pracovalo se vám lépe?
O: *“Jóóó”*

Spokojenost s pracovním prostředím:

- Jak se cítíte ve vaší mateřské škole?
O: *“Dobře se tam cítím.”*
- Cítíte, že se v pedagogickém sboru vytváří pozitivní nebo spíše negativní klima?
O: *“To pozitivní?”*

- A proč si to myslíte?
O: *Protože jsme takovej přátelskej kolektiv. Všechno jako vychází, dokážem se na všem schodnout...*
- Jak velký je kolektiv ve vaší mateřské škole?
O: *“Malej..Kolik nás tam je? Je nás tam 6 učitelek”*
- Co je pro vás důležité, abyste se v práci cítila dobře?
O: *“To pozitivní prostředí..”*
- Něco konkrétního?
O: *“No aby nebyly na pracovišti konflikty, hádky a byl tam klid. A nemít ten pocit, že nad tebou někdo stojí prostě..”*
- Ten pocit tedy nemáte?
O: *“Ne, vůbec”*

Pracovní povinnosti:

- Jaký je váš názor na rozdělování pracovních povinností v pedagogickém sboru?
O: *“Většinou někdo něco dostane a pak to deleguje dál.”*
- Můžete to nějak rozvinout prosím?
O: *“Třeba při přípravě akcí, většinou.. Vždycky jedna z nás dostane tu akci na starost a aby to nedělala sama, ta rozdá úkoly prostě dál. a furt nějak jako spolupracujeme.”*
- A takhle vám to vyhovuje?
O: *“Jo, přijde mi to fér většinou.”*
- Jak jste spokojena s rozvržením směn?
O: *“Heh”*
- Přijde vám toto rozdělení spravedlivé?
O: *“Ne, moc ne. Přijde mi, že naše třída furt vychytává šestky a konečný. Třeba já mám konečných jak píp.”*
- Odráží se to nějak na klimatu pedagogického sboru?
O: *“To zas ne.”*

Přijetí nápadů a požadavků:

- Máte zkušenost s prosazováním nápadů ve vaší mateřské škole?
O: *“Jóóó”*
- Pokusila jste se někdy nějaký prosadit?
O: *“Jednou, ale už si nepamatuju, co to bylo.”*
- A jak se to dařilo?
O: *“Ale jo prošlo to, ale už fakt nevím, co to bylo. Ale vím, že jsem něco zkusila a ostatním se to líbilo.”*

Podpora vzdělávání pedagogických pracovníků:

- Jak často máte příležitost nebo možnost využít volno pro samostudium a vlastní profesní rozvoj?
O: *“Jednou za čas, teď jsem ho zrovna měla včera a budu ho mít příští týden.”*
- A je pro Vás tato možnost důležitá?
O: *“Ano.”*
- Jste pak pro práci více motivovaná?
O: *“Určitě, mám chuť pak zkusit ty věci, co jsem se dozvěděla na školení, nebo jít ještě na nějaký další a zlepšovat se.”*

Zpětná vazba a podpora vedení školy:

- Je pro vás důležité, aby vaše názory a připomínky byly brány v úvahu?
O: *“Jo, to si myslím, že je důležitý pro každýho.”*
- A nebojíte se prosazovat nápady nebo názory?
O: *“Vím, že se nemusím bát, ale já mám obecně s tímhe problém, takže většinou se přizpůsobuju a netlačím se nějak dopředu”*

Vliv ředitele na klima pedagogického sboru:

- Jaký je váš pohled na vedení v mateřské škole a jeho vliv na klima v pedagogickém sboru?
O: *“Já jsem spokojená s naším vedením. A má velký vliv na klima. Já si myslím, že to vedení je důležitý, a pokud je dobrý, tak si myslím, že to má dobrý ta školka.”*
- Jak často a jakým způsobem ředitel veřejně ocení úspěchy a vynikající práci pedagogů?
O: *“Na každý poradě, nebo i mimo poradu. Prostě když je to potřeba, tak to udělá.”*
- A dělá to veřejně před ostatními kolegy?
O: *“Před těma, co tam zrovna jsou. Jako zas to není tak, že by svolala všechny. Třeba je to v rámci třídy, nebo když je to někde na akci, tak na tý akci. Prostě ten, kdo tam zrovna je, tak to slyší.”*
- Takže třeba i před rodiči dětí?
O: *“Ano i to.”*
- Byla jste vy někdy veřejně pochválena a vzpomenete si za co?
O: *“Jo na rodičáku, ale už si nepamatuju za co. Ale fakt to bylo.”*
- Odráží se povzbuzující zpětná vazba od ředitele na vaší motivaci a profesním rozvoji?
O: *“To rozhodně jo, to potěší.”*

- Jaký máte pocit, když vás takhle pochválí?
O: *“Takovej jako naplňující. A že jsem něco udělala dobře a většinou mi to vleje takovou druhou krev do žil prostě.”*
- Jste pak tedy víc motivovaná k práci?
O: *“Jo, dělat něco navíc a tak.”*
- Co vás ještě motivuje k práci?
O: *“No ty pochvaly, a taky odměny.”*


Shrnutí

- Kdybyste to mohla shrnout? Jaké faktory nebo momenty jsou pro vás nejdůležitější, aby se vám v mateřské škole dobře pracovalo a měla jste chuť do plnění pracovních povinností?
O: *“Jak říkám tak je to to pozitivní klima, pochvaly, klid na pracovišti, přátelskej kolektiv, ale i třeba spolupráce s rodiči. Jako narovinu, když jsou rodiče s prominutím nesympatický, víme jaký, prostě maj svý mouchy. Tak se mi nechce kolikrát do práce chodit. To taky dokáže dost ovlivnit. Takže i s rodiči musí být dobrý prostředí prostě..”*
- A co myslíte, že nejvíce ovlivňuje to pozitivní klima pedagogického sboru?
O: *“Ten kolektiv, schopnost kooperace.”*
- Co byste potřebovala k tomu, abyste se cítila lépe v kolektivu svých kolegů?
O: *“Asi ani ne. Možná jenom zapracovat na svý průbojnosti”*
- Je něco, co vám v kolektivu vyloženě vadí?
O: *“Jenom to pomlouvání, když na to přijde.”*

Souhlasy

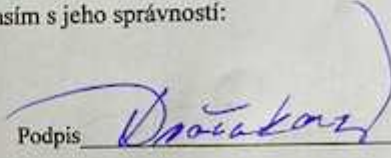
Souhlas s nahráváním rozhovoru

Souhlasím s pořízením nahrávky rozhovoru:

Datum: 1.3.2024 Podpis: 

Souhlas se správností přepisu rozhovoru

Potvrzuji, že jsem četla přepis rozhovoru a souhlasím s jeho správností:

Datum: 8.3.2024 Podpis: 

Rozhovor 2

Vztahy na pracovišti

- Jak byste popsala vzájemné vztahy mezi pedagogickými pracovníky ve vaší mateřské škole?
O: *“Já si myslím, že u nás ve školce jsou dobré vztahy. Občas to zahapruje, když jsou nějaké neshody. Ale to vlastně není mezi náma, ale spíš je udělá ředitelka.”*
- Znáte pojem supervize? Slyšela jste o něm někdy? Probíhají ve vaší mateřské škole?
O: *“Supervizi znám, ale bohužel u nás neprobíhá. A myslím si, že je to škoda, že by to často dost pomohlo.”*
- V čem konkrétně myslíte, že by to pomohlo?
O: *“K vyjasnění nějakých situací, protože nás paní ředitelka občas dostane do nějakého tlaku, my jí pak zdrbneme na vycházce. Tím si sice ulevíme, ale situaci to nevyřeš. Takhle kdyby byla možnost probrat to i s ní, tak by k těm situacím třeba příště nedocházelo.”*
- Cítíte se jako nový pracovník přijata a podporována od samého začátku?
O: *“No úplně ne. Pamatuju si, že jsem první týden psala domu manželovi, že tohle nemám zapotřebí a končím”*
- Jakto? Co se stalo?
O: *“No jedna kolegyně na mě byla dost nepříjemná. A já jsem taková, že si všechno moc беру.”*
- Máte pocit, že se ve vaší mateřské škole vyskytuje omezující chování od ostatních členů pedagogického sboru?
O: *“No ne přímo od kolegyň, s těmi se vždy dokážeme domluvit, vyměnit směny, pouštíme se dřív. Tam si myslím, že je to fajn. Ale občas od paní ředitelky no.”*
Jaké omezení?
O: *“Nooo, tak třeba to, že ona sama má pátky volný a spísta směn si uzpůsobuje sama sobě. To mi přijde trochu nefér. Často používá dvojitý metr.”*
- Jaký dvojitý metr? Můžete to prosím upřesnit?
O: *“Třeba poslední dobou je velký problém, když potřebuje některá z nás k lékaři, to dříve prostě nebylo... Nebo si bere do školky svoje dítě. A když je nemocné nějaké školkové, tak to hrozně řeší, ale to svoje nemocné si bere s sebou. To mi přijde takový blbý. Nebo si teďkon kolegyně chtěla vzít volno a bylo u toho spousta řečí. stejně tak u mne, když jsem se ptala na dovču v červnu. Tak mi bylo řečeno, že jí spíš nedostanu, že se jí (ředitelce) moc nelíbí, že si bereme dovolenou v průběhu roku. Že se nám to tu rozmohlo. Ale ona sama si bere dovolenou během školního roku dvakrát.”*

- Jaký má tento druh omezení vliv na váš pracovní výkon?
O: *“No mě to vždycky štve a když je tam ona s tím dítětem nepracuje se mi tak uvolněně. Dávám si pozor na to, jak s tím dítětem mluvím. Protože pro něj často neplatí pravidla. A to nás štve vlastně všechny vůči těm ostatním dětem.”*
- A když říkáte, že vás “štve” když tam je, cítíte pak rozdíl, když tam není?
Myslím ve vztahu k vaší práci?
O: *“Právě že jo. Pracuje se mi rozhodně líp. A i když nám s holkama přijde nefér, že si udělala volné pátky, tak se pak na ně vlastně vždy těšíme, páč víme, že ona tam nebude.”*
- Objevuje se ve vaší mateřské škole nekorektní chování některých kolegů k ostatním členům pedagogického sboru? Můžete prosím uvést jakým způsobem?
O: *“No objevuje. Ale nejvíc teda od nás směrem na tu říd'u.”*
- Existují strategie nebo postupy pro řešení těchto situací, jako jsou pomluvy nebo konflikty?
O: *“No spíš si o tom promluvíme.”*
- Je to potom lepší?
O: *“Většinou ano.”*
- Pokud se ve škole vyskytuje napětí, nebo jsou řešeny nějaké konflikty, jak se vám pracuje, je ovlivněna vaše motivace k výkonu pracovních činností?
O: *“Dost. Kor když se to týká mě, tak jsem naštvaná a nechce se mi vymýšlet nic extra. Jsem pak taková demotivovaná. Ostatně i když je to i u někoho jinýho. Nějaká hádka ovlivní atmosféru v celý školce.”*
- Můžete popsat konkrétní situace, kdy jste se cítila podpořena svými kolegy?
O: *“Tak to je celkem často, když jsem třeba měla nemocný dítě, nebo jsem nebyla ve svý kuži a měla nějaký trápení, tak mě holky podpořily.”*
- Jaká forma podpory od kolegů pro vás byla nejvíce přínosná a jak ovlivnila vaše pracovní prostředí?
O: *“Nejvíc asi to, když mě pustily dřív domů, pak slovní podpora v kombinaci s obětím. Nemůžu říct, že by se mi pak líp praocvalo, ale bylo hezký vědět, že mne v práci někdo podpoří.”*

Spokojenost s pracovním prostředím:

- Jak se cítíte ve vaší mateřské škole?
O: *“Cítím se tam fajn.”*
- Cítíte, že se v pedagogickém sboru vytváří pozitivní nebo spíše negativní klima? A proč si to myslíte?
O: *“Určitě pozitivní, i když by to mohlo být ještě o kousek lepší. A asi proto, že*

jsme fajn parta. Sice nadáváme často na říd'u. Ale tam se v nás pere to, že ji bereme dvojím způsobem. Jednou jako kamarádku a jednou jako říd'u. V té druhé roli nám mc nevyhovuje.

- Jak velký je kolektiv pedagogického sboru?
O: *“No je nás 5 učitelek a 1 asistentka.”*
- Co je pro vás důležité, abyste se v práci cítila dobře?
O: *“Tak určitě ten dobrý kolektiv, vědět že problém není problém a ne to, abych se pokaždé bála jít říct, že mám nemocný dítě, jsem sama nemocná nebo potřebuju k lékaři. To mi trošku chybí. Taky je pro mne asi důležitá možnost studia, to jsem v předchozí škole neměla a docela mi to vadilo.”*

Pracovní povinnosti:

- Jaký je váš názor na rozdělování pracovních povinností v pedagogickém sboru?
O: *“No podle mě by to mělo být rozdělené víc na všechny a možná i někde napsané, protože pak se stává, že někdo dělá víc. Já jsem na třídě s ředitelkou a s holčinou, která má vystudovanou střední pedagogickou a malou praxi. Chápu, že má ředitelka spoustu práce v ředitelně, ale ona nestíhá dělat věci na třídě. Já dělám všechny PLPP, jejich hodnocení, diagnostiky, dopisuji za ní třídní vzdělávací plán a tak. Ta druhá holčina, když ji o něco z toho poprosím, tak mi řekne, že to neumí. Ale já to taky neuměla a třeba tu diagnostiku jsem ji ukazovala. Ale stejně řekne, že to neumí. Myslim si, že tady by se to mělo nějak pevně rozdělit. Na druhé třídě jedou holky a na půl.”*
- Už jsme o tom lehce mluvily, ale jak jste spokojena s rozvržením směn? Přijde vám toto rozdělení spravedlivé?
O: *“No až na směny paní ředitelky mi to přijde fér.”*

Přijetí nápadů a požadavků:

- Máte zkušenost s prosazováním nápadů ve vaší mateřské škole? Pokusila jste se někdy nějaký prosadit?
O: *“Ano a docela často.”*
- A jak se to dařilo?
O: *“Většinou dobře. V témhle oblasti mi přijde, že to funguje. Občas plácáme i kraviny, ale nebojíme se říkat, co nás napadlo.”*
- Mohu se zeptat o jaké nápady šlo?
O: *“Například změnu ŠVP, kdy jsem navrhla opustit chronologické uspořádání a jít do jiného, nebo návrhy na výlety, téma rozloučení s předškoláky...”*

Podpora vzdělávání pedagogických pracovníků:

- Jak často máte příležitost nebo možnost využít volno pro samostudium a vlastní profesní rozvoj? A je pro Vás tato možnost důležitá?
O: *“Ted’ už míň, protože mám dostudováno, ale předtím jsem tu možnost měla. Ale to bylo za jiné ředitelky, nevím, jak by to bylo ted’, kdybych potřebovala pouštět do školy.”*

Zpětná vazba a podpora vedení školy:

- Je pro vás důležité, aby vaše názory a připomínky byly brány v úvahu?
O: *“Ano, myslím si, že je důležitý, aby měl každý možnost být vyslechnutej.”*

Vliv ředitele na klima pedagogického sboru:

- Jaký je váš pohled na vedení v mateřské škole a jeho vliv na klima v pedagogickém sboru?
O: *“ No mohlo by to být lepší, za bývalé ředitelky to bylo úplně ideální. Ale pořád si myslím, že je to víc než dobrý.”*
- Jak často a jakým způsobem ředitel veřejně ocení úspěchy a vynikající práci pedagogů?
O: *“To musím uznat, že často. Že to zas umí pochválit a ocenit práci navíc.”*
- Byla jste vy osobně někdy ředitelem pochválena před ostatními kolegy?
O: *“ Ano, za zpracování toho nového ŠVP, nebo i za ty PLPP.”*
- Odráží se povzbuzující zpětná vazba od ředitele na vaší motivaci a profesním rozvoji?
O: *“ Myslím, že jo. Ráda pak vymýšlím nové věci, nápady..”*

Shrnutí

- Kdybyste to mohla shrnout? Jaké faktory nebo momenty jsou pro vás nejdůležitější, aby se vám v mateřské škole dobře pracovalo a měla jste chuť do plnění pracovních povinností?
O: *“Tak hlavně to pozitivní klima díky přátelskému kolektivu - což tam je, uznání za práci, to aby někdo viděl, že tam toho dělám hodně - prostě ty pochvaly. Nějaký vzájemný pochopení, povzbuzování, pozitivní přijetí a tak.”*
- A co byste potřebovala k tomu, abyste se cítila lépe v kolektivu svých kolegů?
O: *“Tam je to asi nejvíc o tý osobě paní ředitelky. Aby její jednání bylo férový k nám, myslím tím ty směny, vodění dítěte, plnění povinností na třídě - nebo ať pověří jednu z nás třídnictvím... Taky by mi moc pomohlo, kdybych se nemusela bát za každou “blbost” co potřebuju. A asi taky to, vědět, že problém není problém.”*
- Máte pocit, že tyto věci, které jste teď jmenovala, že by se odrážely negativním způsobem na klimatu?
O: *“Ne to ne. Ale bylo by to prostě lepší, kdyby si tyhle věci uvědomila a zepšily by se.”*

Souhlasy

Souhlas s nahráváním rozhovoru

Souhlasím s pořízením nahrávky rozhovoru:

Datum: 4.3.24

Podpis: Noblková

Souhlas se správností přepisu rozhovoru

Potvrzuji, že jsem četla přepis rozhovoru a souhlasím s jeho správností:

Datum: 11.3.24

Podpis: Noblková

Rozhovor 3

Vztahy na pracovišti

- Jak byste popsala vzájemné vztahy mezi pedagogickými pracovníky ve vaší mateřské škole?
O: *“V naší mateřské škole panuje přátelská atmosféra a většina pedagogů spolu dobře vychází. Nicméně občas se objevují situace, kdy dochází k pomluvám mezi kolegyněmi. Občas to narušuje pracovní prostředí.”*
- Jakým způsobem narušuje pracovní prostředí? Jak to pocítujete?
O: *“Když se cítím nepohodlně, je pro mě těžší se soustředit a plně se věnovat svým povinnostem. Občas si nevěřím, že jsem dobrá a podobně. Když jsou to konflikty, které trvají déle, tak mne to stresuje a nemám chuť jít další den do práce.”*
- Znáte pojem supervize? Slyšela jste o něm někdy? Probíhají ve vaší mateřské škole? Jaký je v jejich rámci přínos pro pracovní atmosféru?
O: *“Ano, slyšela jsem o supervizi. V naší mateřské škole se o ní hovoří, ale zatím se neuskutečňuje. Považuji supervizi za užitečný nástroj pro podporu kolegů v jejich práci a pro zlepšení pracovního prostředí.”*
- Takže byste supervizi uvítala? Myslíte si, že by to zlepšilo kromě vámi zmiňovaných oblastí také vztahy na pracovišti?
O: *“Rozhodně ano.”*
- Cítila jste se jako nový pracovník přijata a podporována od samého začátku?
O: *“Ano, většina kolegů mě přijala s otevřenou náručí a podporovala mě v průběhu mého začátku ve škole.”*
- Máte pocit, že se ve vaší mateřské škole vyskytuje omezující chování od ostatních členů pedagogického sboru?
Jaká omezení?
O: *“Ano, občas se setkávám s omezujícím chováním, například s rozdělováním studijního volna nebo s preferováním určitých kolegů ze strany vedení školy.”*
- Jaký má tento druh omezení vliv na váš pracovní výkon?
O: *“Někdy mě to demotivuje.”*
- Hovořila jste o nezdravých formách komunikací, existují strategie nebo postupy pro řešení těchto situací, jako jsou pomluvy nebo konflikty?
O: *“Ve škole máme mechanismy pro řešení vážnějších konfliktů, jako jsou mediace a rozhovory s vedením školy.”*
- Máte pocit, že tyto mechanismy přispívají k budování pozitivních vztahů v kolektivu?
O: *“Musím říct, že pak je to lepší. Do té doby, než se objeví nějaký jiný*

problém. Ale bez rozhovorů a vyjasnění by se vztahy spíše zhoršovaly.”

- Můžete popsat konkrétní situace, kdy jste se cítila podpořena svými kolegy?
O: *“Ano, například při společném plánování akcí nebo při vzájemné pomoci při řešení obtížných situací s dětmi.”*
- Jaká forma podpory od kolegů pro vás byla nejvíce přínosná a jak ovlivnila vaše pracovní prostředí?
O: *“Nejvíce mě podporují kolegové, kteří jsou ochotni naslouchat a poskytnout pomoc v obtížných situacích.”*

Spokojenost s pracovním prostředím:

- Jak se cítíte ve vaší mateřské škole?
O: *“Celkově se ve škole cítím dobře, ale občas se setkávám s problémy, které ovlivňují pracovní atmosféru.”*
- Cítíte, že se v pedagogickém sboru vytváří pozitivní nebo spíše negativní klima? A proč si to myslíte?
O: *“No není úplně pozitivní, ale negativním bych ho nenazvala. Existují momenty pozitivní spolupráce, ale také situace, které narušují pracovní prostředí.”*
- Co je pro vás důležité, abyste se v práci cítila dobře?
O: *“Pro mě je důležitá podpora kolegů a možnost spolupracovat na tvorbě pozitivního pracovního prostředí.”*

Pracovní povinnosti:

- Jaký je váš názor na rozdělování pracovních povinností v pedagogickém sboru?
O: *“Rozdělení pracovních povinností je spravedlivé.”*
- Jak jste spokojena s rozvržením směn? Přijde vám toto rozdělení spravedlivé?
O: *“Rozvržení směn je zatím v pořádku.”*

Přijetí nápadů a požadavků:

- Máte zkušenost s prosazováním nápadů ve vaší mateřské škole? Pokusila jste se někdy nějaký prosadit?
O: *“Ano, v minulosti jsem měla několik nápadů, které jsem chtěla prosadit ve prospěch dětí a pracovního prostředí ve škole.”*
- A jak se to dařilo?
O: *“Některé nápady se mi podařilo úspěšně prosadit, zatímco jiné narazily na odpor nebo nebyly přijaty s nadšením.”*

Podpora vzdělávání pedagogických pracovníků:

- Jak často máte příležitost nebo možnost využít volno pro samostudium a vlastní profesní rozvoj? A je pro Vás tato možnost důležitá?
O: *“V naší mateřské škole máme možnost využívat volno pro samostudium a profesní rozvoj, ale není to dostatečně časté. Jsem přesvědčena o důležitosti neustálého vzdělávání a osobního růstu, a proto bych uvítala více příležitostí k tomuto účelu.”*

Zpětná vazba a podpora vedení školy:

- Je pro vás důležité, aby vaše názory a připomínky byly brány v úvahu?
O: *“Ano, považuji to za důležité, zejména pokud se týkají zlepšení pracovního prostředí a péče o děti ve škole.”*

Vliv ředitele na klima pedagogického sboru:

- Jaký je váš pohled na vedení v mateřské škole a jeho vliv na klima v pedagogickém sboru?
O: *“Vedení hraje klíčovou roli při formování pracovního prostředí a klimatu v pedagogickém sboru. Pokud je vedení podporující, transparentní a spravedlivé, může to vést ke vzniku pozitivního pracovního prostředí a dobrého vztahu mezi kolegy.”*
- Jak vnímáte tedy vedení ve vaší mateřské škole v souvislosti s klimatem pedagogického sboru?
O: *“Vedení se snaží být podporující a respektovat potřeby sboru. Nicméně, občas mám pocit, že nedostatečně řeší problémy, jako jsou nezdravé formy komunikace nebo nespravedlivé rozdělování studijního volna. Mohu vidět, že někteří kolegové mají pocit, že vedení preferuje určité pedagogy, což někdy vede ke zvýšenému napětí ve sboru. Myslím si, že vedení má prostor k zlepšení v poskytování podpory.”*
- Jak často a jakým způsobem ředitel veřejně ocení úspěchy a vynikající práci pedagogů?
O: *“Ředitelka naší mateřské školy občas veřejně ocení úspěchy a vynikající práci pedagogů, ale není to pravidelné. Obvykle se to děje při setkáních a poradách ve škole.”*
- Byla jste vy osobně někdy ředitelem pochválena před ostatními kolegy?
O: *“Ano, v minulosti jsem byla za svou práci a úspěchy pochválena,”*
- Odráží se povzbuzující zpětná vazba od ředitele na vaši motivaci a profesním rozvoji?
O: *“Ano, povzbuzující zpětná vazba má pozitivní vliv na mou motivaci a rozvoj. Pocit ocenění a uznání mé práce mě motivuje k dalšímu úsilí a osobnímu růstu.”*

Shrnutí

- Kdybyste to mohla shrnout? Jaké faktory nebo momenty jsou pro vás nejdůležitější, aby se vám v mateřské škole dobře pracovalo a měla jste chuť do plnění pracovních povinností?

O: *“Důležité je cítit se podporovaným a respektovaným ze strany vedení školy i kolegů. Oceňuji otevřenou komunikaci a schopnost naslouchat názorům a potřebám všech členů pedagogického sboru. Dále spravedlivé rozdělování pracovních povinností. Možnost využít volno pro samostudium a profesní rozvoj je pro mě také důležitá. A asi nejvíce pozitivní pracovní prostředí. Cítím se nejlépe v prostředí, kde je podporována spolupráce, důvěra a uznání úspěchů. Snaha o vytváření pozitivní pracovní atmosféry a respekt k práci každého pedagoga jsou pro mě klíčové.”*

- Co si myslíte že nejvíce ovlivňuje to pozitivní pracovní prostředí?

O: *“Vzájemná důvěra a spolupráce mezi kolegy, aby byla podporována otevřená komunikace. Spravedlivé vedení školy a podpora pedagogického týmu. Dále také možnost podílet se na tvorbě rozhodnutí a když jsou mé názory a připomínky brány v úvahu a také tedy ta možnost profesního rozvoje a vzdělávání.”*

- Potřebovala byste něco k tomu, abyste se cítila lépe v kolektivu svých kolegů?


O: *“Chtěla bych, aby byly podniknuty nějaké kroky k řešení nezdravých forem komunikace a k vytvoření pozitivního pracovního prostředí pro všechny pedagogy, spravedlivé rozdělování studijního volna mezi všechny členy pedagogického sboru. Bylo by dobré, kdyby se ocenění pedagogů stalo pravidlem a aby bylo udělováno častěji.”*

Souhlasy

Souhlas s nahráváním rozhovoru

Souhlasím s pořízením nahrávky rozhovoru:

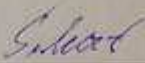
Datum: 2.5.2024

Podpis: 

Souhlas se správností přepisu rozhovoru

Potvrzuji, že jsem četla přepis rozhovoru a souhlasím s jeho správností:

Datum: 8.3.2024

Podpis: 

Rozhovor 4

Vztahy na pracovišti

- Jak byste popsala vzájemné vztahy mezi pedagogickými pracovníky ve vaší mateřské škole?

O: *“Já bych to popsala tak, že na oko je všechno fajn, ale trošku to vyhnívá, ale to je tak jako... Někdo se třeba v práci cítí dobře a někdo méně dobře. Já se cítím tak jako něco mezi.*

- A proč? Dokázala byste to popsat?

O: *“No mě nesedí některý ty věci, který se tam zanáší z jiných školek a tak. Já mám ráda, když jsme jako individuality a pracujeme tak, jak to vyhovuje každé z nás. A paní ředitelka teď vyžaduje, aby to bylo tak jako jednotné a pracovaly jsme všechny stejně. A to mně třeba jako nevyhovuje. S některými věcmi nesouzním a nemám ráda, když mi je někdo vnucuje.*

- Znáte pojem supervize? Slyšela jste o něm někdy? O: *“No znám”*

- Probíhají ve vaší mateřské škole?

O: *“Ne. Ale byla debata, že by bylo fajn to tam zavést. To bylo v období, kdy vztahy na pracovišti byly horší. Ale nakonec z toho nic nebylo.*

- Cítíte se jako nový pracovník přijata a podporována od samého začátku? O:

“Pro mne to byl strašný šok. Já jsem tenkrát dostala jednu holčičku a pro mě bylo strašný, že mě někdo mlátí, kope, kouše... Ale co se týče.. Já si myslím, že jo. Já jsem s tím nikdy problém neměla. Já když jsem nastoupila, tak mne všichni tak nějak braly. Byla jsem zapojena hned od začátku. Tady po tý stránce to bylo dobrý.

- Máte pocit, že se ve vaší mateřské škole vyskytuje omezující chování od ostatních členů pedagogického sboru?

O: *“No ono jak se na to kouká.. To je hrozně těžký na to odpovědět. Úplně mne tam nic neomezuje, až na hloupost některých lidí. Ale to je můj problém. S tím se musím naučit prostě žít. Ale jinak tam není nic, co by mě omezovalo.”*

- Objevuje se ve vaší mateřské škole nekorektní chování některých kolegů k ostatním členům pedagogického sboru?

O: *“Bude někde zapsaný, že jsem to řekla já?”*

- Ne nebude, nebojte.

O: *“Nekorektní chování? No jako určité to tam je. Samozřejmě to tam je.”*

- Odráží se to nějak na vaší práci a motivaci k práci?

O: *“Hele, jeden čas ano. A byla jsem toho součástí a všechno jsem to viděla. Ted’ jsem v jiný části školky, tak ted’ už ne.”*

- Můžete prosím uvést jakým způsobem?

O: *“No mě to sejmulo z toho důvodu, že to byl člověk, s kterým jsem se tam nejvíce tenkrát bavila a chodil za ředitelkou a říkal jí určitý věci. Tak jsem to pak řešila s ředitelkou a vyřikaly jsme si to mezi sebou a bylo to v pohodě. A ted’ už si to nepřipouštím a snažím se na sobě zamakat. V tom smyslu, když něco slyším, tak si říkám, že je to problém tý dotyčný, takže ted’ už mě to nijak neomezuje.”*

- Existují strategie nebo postupy pro řešení těchto situací, jako jsou pomluvy nebo konflikty?

O: *“No já si myslím, že určitě ne. Vedení se tomu vyhýbá a spíše nevnímá. A tyhle problémy řešit nechce.”*

- Můžete popsat konkrétní situace, kdy jste se cítila podpořena svými kolegy? O: *“Asi jo. Ale jak od koho. Když jdu za vedoucí, tak ta spíše moje problémy zlehčuje, takže tady s té strany ne.. Ale u nás na třídě se podporujeme. A když je nějaký problém, tak to vyřešíme.”*

- Jaká forma podpory od kolegů pro vás byla nejvíce přínosná a jak ovlivnila vaše pracovní prostředí?

O: *“Tak určitě výměna služeb, to není problém. Nebo když něco řešíme, tak si s holkama sedneme, probereme to a podpoříme se. V tom jsem ted’ strašně spokojená. My si jednou za čas sedneme a probereme, co se hodí nebo nehodí. Já nemám ráda, když se něco nechává vyhnít a ty vztahy nejsou úplně fajn.”*

Spokojenost s pracovním prostředím:

- Jak se tedy cítíte ve vaší mateřské škole? O: *“Půl na půl no..”*
- Cítíte, že se v pedagogickém sboru vytváří pozitivní nebo spíše negativní klima?

A proč si to myslíte?

O: *“Já nevím... My jsme ted’ ve fázi, když všichni řeší, že nové vedení chce všechno měnit. A zasahují do věcí, do kterých se dřív nezasahovalo.. Prostě zasahují do všeho. Začnou říkat, co a jak..”*

- Takže byste to klima označila ..? K čemu se přikláníte?

O: *“Něco mezi. K úplně negativnímu ne. Prostě některý věci tam jsou lepší a některý horší no.”*

- Co je pro vás důležité, abyste se v práci cítila dobře?

O: *“Mít kolem sebe fajn lidi. To je pro mne nejdůležitější. Když kolem sebe nemám fajn lidi, tak se mi špatně pracuje. Ještě když tam máme ty náročné děti, tak potřebuju cítit tu podporu.”*

Pracovní povinnosti:

- Jaký je váš názor na rozdělování pracovních povinností v pedagogickém sboru?

O: *“Já mám pocit, že se tam nějak úplně nerozděluje.”*

- Ani když se plánují nějaké akce?

O: *“Jo tak teď funguje tak, že to vedení nějak nastolí a takhle to bude. Nějak je nezajímá, co si o tom kdo myslíme. Teď je to tam skoro jako takové gestapo. Což není úplně fajn. Myslím si, že by bylo lepší víc komunikovat. Ale ostatní holky to třeba vnímají jinak no. Ale já si to vlastně nemyslím.”*

- Jak jste spokojena s rozvržením směn? Přijde vám toto rozdělení spravedlivé? O:

“Tak asi jo no... Ale přijde mi nespravedlivý, že ty co nemají konečnou, tak vodí děti dřív než by měly, chodí dřív domů. Takže ty, co mají konečnou, tak jsou na tom dost bitý. Ani jim to neřeknou. Tak tohle mi jako vadí. Ale řeknu to. A je to furt. Mám pocit, že na po tý třídě, co má konečnou, tak po tý se to sveze.”

Přijetí nápadů a požadavků:

- Máte zkušenost s prosazováním nápadů ve vaší mateřské škole? Pokusila jste se někdy nějaký prosadit?

O: *“Pokoušela jsem se několikrát říct, co by bylo fajn. Ale většinou řeknou: tak jo, zamysleme se nad tím...ale to je tak všechno. Tam teď mají hlavní slovo ve vedení. Občas jsem něco řekla... Možná něco malého, co se týká nástěnek. To jsem si prosadila, ale ne nic zásadního. Potom takovou knížku pro děti se speciálníma potřebama.”*

Podpora vzdělávání pedagogických pracovníků:

- Jak často máte příležitost nebo možnost využít volno pro samostudium a vlastní profesní rozvoj?

O: *“To je 12 dní že? To já si vyberu den, dva... protože mi ho nikdo nenabídne. Já nevím, pokud bych přišla za vedením, že potřebuju studijní volno, jestli bych ho dostala. Ale že bych měla během zkouškového? To nikoho nenapadne.”*

- A je pro Vás tato možnost důležitá?

O: *“Tak já bych to studijní využila, když máme zkouškový. Protože to je náročný. Kdybych si před zkouškama měla den, dva volna.*

- Myslíte si, že by se to odráželo na klimatu školy? O: *“To asi ne.”*

Zpětná vazba a podpora vedení školy:

- Je pro vás důležité, aby vaše názory a připomínky byly brány v úvahu? O: *“Ano!”*

Vliv ředitele na klima pedagogického sboru:

- Jaký je váš pohled na vedení v mateřské škole a jeho vliv na klima v pedagogickém sboru?

O: *“Určitě ovlivňují. A teď bych řekla, že hodně negativně to ovlivňují.”*

- Jak často a jakým způsobem ředitel veřejně ocení úspěchy a vynikající práci pedagogů?

O: *“Některých kolegů častěji a některých vůbec.”*

- A myslíte si, z vašeho pohledu, že by si to “ti druzí” zasloužili?

O: *“Z mého pohledu by si to ti druzí zasloužili víc, než těm co jim je tleskáno za nesmysly.”*

- Byla jste vy osobně někdy ředitelem pochválena před ostatními kolegy?

O: *“Minimálně. Vždycky jsem byla chválena hodně v kancelářích, ale na poradě to jako ne.”*

- Odráží se povzbuzující zpětná vazba vaší motivaci a profesním rozvoji? Teď budeme hovořit o té v té kanceláři..

O: *“Asi ne, protože mi to občas přišlo takový naučený. Nijak mě to nemotivuje, protože mi přijde, že jsou to takové ty pochvaly, aby se neřeklo.*

- A myslíte si, že kdybyste byla pochválena veřejně, že to by vás víc motivovalo?

O: *“No mne štve, že já jsem často dělala hodně věcí, často i doma. A nepamatuju si, že by to někdo kdy zmínil na poradě. Nevim... A pak o jiné, která nedělá vůbec nic, tak o té se řekne, jak pracuje dobře. To se mě teda dotýká takovýhle věci. Samozřejmě, že by mě to motivovalo. Já na to teda nejsem, aby mě někdo plácal plácal po rameni, ale když někdo někoho pochválí, tak je to fajn no...”*

- A demotivuje vás tedy, když je někdo chválen za “hlouposti”?

O: *“Nedemotivuje. Mě to úplně dráždí! A když se někdo chválí za nesmysli, tak mi to prostě vadí no. Tady se nenahlíží na lidi, ne podle toho, jak pracují, ale jaký jsou s kým*

kamarádky”

Shrnutí

- Kdybyste to mohla shrnout? Jaké faktory nebo momenty jsou pro vás nejdůležitější, aby se vám v mateřské škole dobře pracovalo a měla jste chuť do plnění pracovních povinností?

O: “Tak to už jsem říkala...Určitě mít kolem fajn lidi, se kterými se mi dobře pracuje. A to musím zařukat, že teď ve třídě mám.

- Popřípadě co byste potřebovala k tomu, abyste se cítila lépe v kolektivu svých kolegů?

O: “Aby vedení poslouchalo, co jim říkám a ne nad tím mavlo rukou, co zase říkám... Ocenila bych víc, než aby rýpalo do věcí, tak aby poslouchalo, co my říkáme a co jako

my potřebujeme. Já s některými věcmi prostě nesouhlasím a nelíbí se mi. A nechci se v tom celoživotně plácát jenom proto, že to mám do práce blízko.”

Souhlasy

Souhlas s nahráváním rozhovoru

Souhlasím s pořízením nahrávky rozhovoru:

Datum: 11.3. Podpis: [Podpis]

Souhlas se správností přepisu rozhovoru

Potvrzuji, že jsem četla přepis rozhovoru a souhlasím s jeho správností:

Datum: 12.3. Podpis: [Podpis]