UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT V PODMÍNKÁCH MŠ

MOTIVOVÁNÍ LIDÍ

Závěrečná bakalářská práce

Autor : **Šárka Heryánová**

Obor : **Školský management**

Forma studia : **Kombinované**

Vedoucí práce : **Mgr. Hovančíková**

Datum odevzdání práce : 28.3.2008

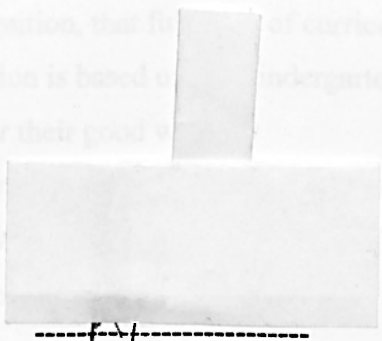
Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat paní Mgr.Hovančíkové za odbornou pomoc a cenné rady při vypracování této práce.

Šárka Heryánová

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.



V Praze dne 20.3.2008

Šárka Heryánová

Resumé:

Hlavním cílem této práce je zjištění, jak kvalitní a efektivní je oblast motivování lidí v mateřských školách. Seznámit se s možnostmi motivování lidí v podmínkách mateřských škol a pochopit oblast motivování lidí, jako nezbytnou součást práce ředitelky mateřské školy při naplňování vizí a rozvoji školy.Vést ředitelky mateřských škol k uvědomění si, že naplnění kutikulární reformy českého školství a úspěšnost organizace je postavena na pracovnících v mateřských školách, kterým musí být vytvořeny podmínky k jejich kvalitní práci.

Práce vychází z teorie i praxe motivování lidí a je zasazena právě do podmínek mateřských škol. Dále pak porovnává oblast motivování lidí na různých stupních škol a také škol státních a nestátních.

Přináší upozornění na úskalí této oblasti a hledá a nabízí postupy jak nejlépe a efektivně motivovat lidi v současné mateřské škole.

Summary:

The main objective of this work is a location, how much a top and effective area of the motivation of the people is in kindergartens. Get to know possibilities of the motivation of the people in kindergartens and get the hang of the area of the motivation of the people, how necessary to work of the director of kindergartens for discharge of the vision in the kindergarten. To lead directors of kindergartens to the recognition, that fulfilling of curricular reforms of the Czech education and success of the organisation is based on the kindergarten employees, to whom is necessary to create the conditions for their good work.

Work is based on the theory and the practice of the motivation of the people and this work is adapt to possibilities of kindergartens. Furthermore it shows a comparison of the area of the motivation of the people of different school grades and of governmental and non-governmental schools.

It notice the difficulties at this field, search and offers procedures, how to motivate people at the present time kindergarten.

Obsah:

Úvod.....7

1 Řízení lidí – vedení lidí.....8
1.1 Budeme lidi řídit nebo vést ?.....8
1.1.1 Jak začít.....9

2 Motivace lidí.....10
2.1 Hierarchie potřeb.....10

3 Vzdělávání pracovníků.....13
3.1 Druhy a formy dalšího vzdělávání.....13

4 Komunikace a informační systémy.....14
4.1 Efektivní komunikace.....14
4.1.1 Pedagogické rady.....15
4.2 Řešení konfliktů.....16

5 Hodnocení pracovníků.....17
5.1 Hospitační činnost.....18
5.2 Sebehodnocení.....19
5.2.1 Portfolio pracovníků.....19

6 Organizační kultura.....20

7 Dosavadní řešení problému.....21

8 Výzkumné šetření.....22

9 Shrnutí výzkumného šetření.....40

Závěr.....41

Přílohy: 1. Seznam použité literatury

Klíčová slova: vedení lidí, personální management, motivace, hodnocení, kultura organizace, sebehodnocení, efektivní komunikace, řešení konfliktů

Úvod:

Hlavním úkolem mateřské školy je výchova a vzdělávání předškolních dětí. Současná mateřská škola se musí vyrovnávat s novými požadavky, kladenými na tuto výchovu a vzdělávání a jejich zkvalitnění. Mateřská škola musí umět přijímat inovace, komunikovat s rodiči a veřejností, být konkurenceschopná. Hlavním článkem jsou pracovníci mateřské školy a jejich osobní rozvoj, kvalita práce, loajalita ke škole, osobní spokojenost.

Práce a zodpovědnost ředitelky mateřské školy zahrnuje mnoho oblastí a z nich vyplývajících schopností a dovedností. Jednou z nejdůležitějších oblastí je personální management. Do této oblasti patří motivace, hodnocení, kontrolování, další vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky, analýza pracovních míst a přijímání pracovníků, komunikace a informační systémy, delegování úkolů a určení kompetencí, řešení konfliktů.

Ředitelka mateřské školy musí vytvářet takové podmínky, aby pracovníci mohli kvalitně provádět svoji práci a uplatnili svoji seberealizaci, vytvářet podmínky pro týmovou spolupráci. Zároveň do svého týmu musí přijímat pracovníky, kteří tým obohatí a doplní. Ředitelka musí mít vytvořené efektivní plánování a umět komunikovat s lidmi. Samotná komunikace s lidmi je jedna ze složitých a důležitých schopností ředitelky školy při vedení lidí.

Cílem této práce je zjištění, jak kvalitní a efektivní je oblast motivování lidí v mateřských školách.

1. Řízení lidí – vedení lidí

Řízení lidí - autoritářství využívá prostředků, které dovolí dosáhnout vytyčených cílů ekonomickým a racionálním způsobem.

V organizace jsou nadřízení a podřízení, kteří plní úkoly zadané nadřízeným. Plnění těchto úkolů je kontrolováno.

Vytyčené cíle jsou dány vůdcem a jeho zaměřením, není příliš mnoho možností pro uplatnění seberealizace. Tento stav odpovídá centralizovanému školství. Většinou nenaplňuje základní potřeby lidí a zaměřuje se na samotný výkon a plnění úkolů.

V organizaci, kde se uplatňuje výhradně řízení lidí, nemůže docházet k potřebným inovačním změnám, které podporují reformu českého školství. Současně je omezen i rozvoj lidí v těchto organizacích.

Vedení lidí je zaměřeno na ovlivňování lidských faktorů. Ředitelka se zajímá o znalosti lidí a snaží se jim porozumět, dovede lidi stimulovat a motivovat, kontrolovat a hodnotit. Vytváří tým a organizace pracuje týmově. Ředitelka není nadřízená , ale spolupracovník. Ředitelka je nositelka vizí a tým stanoví strategie – stanovení postupu jak vize dosáhnout

V týmu jsou jednotlivým členům dány jasné kompetence, všichni cítí spoluzodpovědnost za dění ve škole, nachází uplatnění vlastní seberealizace, jsou schopni hodnotit druhé, sebe sama i celý tým a využít těchto hodnocení pro další rozvoj školy a vlastní rozvoj.

Organizace tak vytváří svoji firemní kulturu, která se stává i součástí reprezentace školy.

Styl vedení lidí je také ovlivněn aktuální situací ve škole a ředitelka by měla umět zvolit vhodný styl vedení k dané situaci.

Ředitelka mateřské školy svými činnostmi ovlivňuje chování pracovníků školy.

1.1. Budeme lidi řídit nebo vést?

Předpoklady pro výkon funkce ředitelky jsou stanoveny školským zákonem, ale mezi dovednosti ředitelky by mělo patřit i umění aplikovat vše vzhledem k aktuální situaci ve škole.

Vedení lidí, jak je uvedeno výše je ideální stav, ke kterému vede mnohdy zdlouhavá cesta s mnohými překážkami.

Pokud chce ředitelka dosáhnout tohoto ideálního stavu musí začít nejdříve u sebe.Co vlastně ředitelka chce a očekává:

- rozvoj školy,
- spoluzodpovědnost ostatních,
- kvalitní školu,
- spokojenost dětí i veřejnosti,
- kvalitní a schopné lidi,
- podporu lidí ve škole a jejich pomoc.

Co ředitelka nechce:

- být na všechno úplně sama!

1.1.1. Jak začít

- Zamyslet se nad svým přístupem k pracovníkům,
- zda- li mají pracovníci možnost své seberealizace,
- zda chce a je ochotna ředitelka přijímat inovace ve škole,
- zda je schopna delegovat pravomoci a úkoly na ostatní pracovníky,
- zda vytváří dobré podmínky pro práci,
- zda ředitelka zná schopnosti pracovníků v organizaci a snaží se jim naslouchat a porozumět
- jak tito lidé vidí ji a její řízení školy,
- Zda mezi ředitelkou a pracovníky panuje vzájemná důvěra a podpora.

Ředitelka by měla vycházet z vyhodnocení aktuálního stavu. Pro toto vyhodnocování je vhodné využití SWOT analýzy. SWOT analýza je běžnou součástí práce manažerů a ředitelů a využívání výsledků pro určení strategií dalšího rozvoje.

SWOT analýza je určení silných a slabých stránek mateřské školy a současně určení příležitostí a hrozeb pro mateřskou školu.

Pro vytipování konkrétních klíčových problémů se využívá dotazníkové formy, diskuse a pohovory.

Jeden z předpokladů vedení lidí a motivování lidí je delegování pravomocí a úkolů, určení přesných kompetencí všech, přesné určení požadavků, stanovení jasného a srozumitelného systému hodnocení a kontrolní činnosti.

Nejasná pojmenování, určení a ohraničení požadavků a kompetencí je častou chybou, která uvádí pracovníky v nejistotu a s tím současně jejich nesplnění očekávaných požadavků ředitelky.

2. Motivace lidí

V odborné literatuře již byla mnohokrát popisována motivace. Tureckiová ve své publikaci „ Řízení a rozvoj lidí ve firmách" popisuje motivaci takto:

- *„Motivace je individuální vnitřní proces*
- *Motivování Je základní manažerskou funkcí, spočívající v aktivním působení na motivaci jednotlivých lidí prostřednictvím využívání znalostí o podstatě lidské motivace, respektive o struktuře lidských potřeb a o průběhu motivačního procesu, jehož jsou právě potřeby obvyklým hybatelem*
- *Pracovním výkonem*[1] *"*

Oblast motivování lidí je nejdůležitější oblastí personálního managementu. I v případě, že přijímáme výborné kvalifikované odborníky, nebude jejich pracovní výkon kvalitní pokud nebudou ředitelkou dostatečně stimulováni.Pracovníci potřebují být nadchnuti, motivováni, aby chtěli plnit požadované úkoly a podávali kvalitní pracovní výkony. Ředitelka vede pracovníky k tomu, aby sami našli cestu jak úkoly splnit a měli možnost uplatnit tak své schopnosti. Ředitelka určuje přesné kompetence, deleguje a tím dává prostor pracovníkům spolurozhodovat a spolupodílet se při dosahování cílů školy.

Každý pracovník očekává, že plněním úkolů dosáhne svých očekávání, přání, odměny. Tato přání jsou vázána na osobnost pracovníka a ředitelka – manažerka a kauč zná jejich přání, hodnoty a umí naslouchat pracovníkům. Motivace pracovníků je na základě jejich přání a hodnot odlišná, individuální.Podstatou však zůstává, že pracovník očekává odměnu spravedlivou a neustále porovnává své výkony a odměny s ostatními pracovníky.

Ředitelky se často dopouští chyby, pokud uvažují o motivování lidí pouze v přímé souvislosti s finančním ohodnocením.

Motivace lidí k pracovnímu výkonu vychází ze znalosti lidských potřeb. Finanční ohodnocení uspokojuje základní lidské potřeby jen z malé části, na omezenou dobu a po určité době se výše finančního ohodnocení jeví pracovníkům vždy jako nedostačující.

Je tedy nutné zamyslet se nad psychologickou stránkou motivace.

[1] Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Grada publishing, a.s. 2004, str.55, ISBN 80-247-0405-6

2.1. Hierarchie potřeb

Je mnoho teorií o lidských potřebách, ale nejpoužívanější a ve firemní praxí efektivně fungující teorií je"Teorie hierarchie potřeb", která je také známa jako Maslowova pyramida[2].

Fyziologické potřeby: jídlo, pití, teplo, potřeby k zajištění rodiny / plat /, odpovídající pracovní podmínky.

Tyto potřeby naplňuje ředitelka mateřské školy vytvářením vhodného, estetického hygienického a pracovního zázemí, zajištěním materiální vybavenosti k výkonu práce, stanovením pracovní doby a přestávky na oddech a jídlo. Finanční odměna je dána vnitřním platovým předpisem, který obsahuje srozumitelná kritéria, reálné požadavky a výši finanční odměny za plnění stanovených kritérií.

Potřeby bezpečí :jistota pracovního uplatnění, bezpečnost při práci, zdraví, pracovat beze strachu.

Ředitelka v mateřské škole dbá dodržování počtu dětí na pracovníka, zajišťuje pracovníkům vybavení splňující bezpečnostní normy. Svými činy, jednáním a komunikací určuje klima školy.Tedy atmosféru strachu nebo vstřícnosti, klidu, otevřenosti a důvěry.

Sociální potřeby :pocit sounáležitosti ke skupině, kladné přijímání dané sociální skupiny, přátelské vztahy.

V tomto případě je vše určeno opět činy a jednáním ředitelky. Podpora týmové práce, umět řešit konflikty, být otevřená, přímá, umět komunikovat. Přílišná podpora individuálních výkonů, preferování jedinců nebo určité skupiny, opakované vyzdvihování jedince nebo skupiny vedou ke špatným vztahům na pracovišti. Samozřejmostí při komunikaci ředitelky s pracovníky by měla být i diskrétnost vůči některým informacím týkajících se jednotlivých pracovníků. Jak se budou chovat pracovníci k sobe vzájemně je dáno i uměním ředitelky přistupovat ke všem stejně profesionálně a bez předsudků .

Potřeby uznání : postavení na pracovišti, možnost spolurozhodování a rozhodování.

Ředitelka deleguje úkoly a pravomoci, aby pracovníci měli možnost spolurozhodovat a rozhodovat v některých záležitostech školy. Každý svěřený úkol a podílení se na organizaci určité oblasti při chodu školy, dává pracovníkům pocit potřebnosti, důležitosti, víru v dané schopnosti.

Potřeby seberealizace :možnost dalšího osobního rozvoje, uplatnění všech schopností, dovedností, znalostí.

---

[2] Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Grada Publishing, a.s.2004, str.59, ISBN 80-247-0405-6

Velmi důležitou součástí motivace lidí je i podporování rozvoje pracovníků v oblastech , ve kterých vynikají a projevují o ně zájem. Při motivačních pohovorech sestavovat plán osobního rozvoje pracovníků a dát všem možnost přicházet s novými nápady. Rozhodně by ředitelka neměla brát v úvahu jen potřeby školy a snažit se pracovníky přeorientovat. Ředitelka má hledat možnosti uplatnění schopností jednotlivých pracovníků.

Motivování lidí je tedy z určité části tvořeno peněžní motivací, ale především také nepeněžní motivací – uznáním, seberealizací, spolurozhodováním, možností profesního postupu, osobního rozvoje, klimatem školy, pracovními podmínkami a osobností ředitelky.

Je nutné umět odhadnout adekvátní náročnost požadavků vůči pracovníkům a požadavky jasně a srozumitelně formulovat. Plnit sliby a dávat sliby, jen realistické. Dostatečně a pravdivě pracovníky informovat, nešetřit ani neplýtvat kritikou a chválou, všímat si chyb i dobrých výsledků pracovníků. Umět organizovat práci nejen ostatním , ale i sobě.

Motivování lidí je opravdu manažerskou dovedností. Jde skutečně o to, aby pracovníci dostali zodpovědnost, byli na ně delegovány úkoly apod. Je to pro každého člověka výzvou, získává novou energii pro svůj výkon a chuť ho co nejlépe odvést.

Velmi častou chybou je podceňování schopností pracovníků a odříkání se jejich pomoci, protože se musí vynaložit čas na vysvětlení úkolu a jeho kontroly.

Výkon, naplňování cílů je vždy kontrolováno, ale hodnocení často chybí. Lidé ke své motivaci potřebují dostat uznání.

Pedagogové mají povinnost se neustále vzdělávat. Zde je nutné brát na zřetel, že sebevzdělávání je součástí potřebné seberealizace. Ředitelka je povinna sestavovat plán dalšího rozvoje pracovníků. Ale neměl by být jen formalitou.Vzhledem k tomu, že mateřské školy nemají příliš vysoké počty pracovníků je skutečně výhodou oproti velkým firmám, že s nimi ředitelka může vést jednotlivé pohovory v souvislosti s jejich osobním a pracovním růstem. Ředitelka, by měla znát kam jednotliví členové týmu směřují, o co se zajímají. Individuální pohovor alespoň jedenkrát ročně pomůže v odhalení i třeba dalších problémů, které mohou ovlivňovat pracovní výkon a pomáhá i ve sbližování s jednotlivci. Každý člověk vyniká v jiné oblasti a má jiné zájmy, proto by měly být brány v úvahu a další vzdělávání by nemělo být trestem, ale oceněním.

Dobré pracovní vztahy, informovanost všech, společně utvořené cíle a strategie, jasné kompetence jsou důležité pro pocit každého, že přísluší k dané sociální skupině, a má zde své místo a postavení. Tento pocit příslušnosti je pak v přímé souvislosti s možným plněním úkolů.

Ředitelka vytváří podmínky pro naplnění potřeb, stimuluje pracovníky a zajišťuje jim pocit příslušnosti ke škole, aby pracovníci měli potřebu naplňovat cíle školy.

Nejdůležitější motivací je nárok na spravedlivou odměnu. Za stejné výkony musí být pracovníci vždy hodnoceni stejně.

3. Další vzdělávání pracovníků

Vzdělávání a další rozvoj pracovníků je i v mateřské škole velmi důležitý. Neustálé vzdělávání je stanoveno přímo školským zákonem, ale především je součástí motivování pracovníků a naplnění jejich potřeb seberealizace. Další vzdělávání by mělo být plánované a mělo by být také přínosem pro potřeby školy. Toto jsou kritéria pro sestavování plánů dalšího vzdělávání a souvisí s plánováním osobního růstu.

Jak již bylo výše uvedeno, alespoň jedenkrát ročně je potřebné vést individuální pohovory s jednotlivci, kde by cílem mělo být společné plánování osobního růstu a zároveň plánované vzdělávání s ohledem na potřeby školy.Tento pohovor odkrývá i některé zájmy, jež jednotlivec dosud z nějakého důvodu nemohl uplatnit.

Při plánování dalšího rozvoje je často chybou, že ředitelka se snaží přeorientovat lidi. Cílem dalšího rozvoje má být rozvoj jeho dovedností, zájmů a také má být motivací a odměnou. Rozhodně snaha rozvíjet v rámci dalšího vzdělávání oblasti, ke kterým pracovník nemá schopnosti je velmi často demotivující a trestem.

3.1. Druhy a formy dalšího vzdělávání

Druhy dalšího vzdělávání:

- *studium ke splnění kvalifikačních předpokladů*
- *studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů*
- *studium k prohlubování odborné kvalifikace*[3]

[3] Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků

Formy dalšího vzdělávání:

- *DVPP se mže uskutečňovat pouze v akreditovaných vzdělávacích institucích. Akreditace a také kontrola činnosti vzdělávacích institucí by měla být zárukou toho, že se pedagogickým pracovníkům dostane kvalitního dalšího vzdělávání*[4]
- *Samostudium*

Vzhledem k časové i finanční náročnosti uvedeného vzdělávání a vzhledem k tomu, že nepokrývá potřebu škol a pracovníků, nabízí se další možnost známá z velkých firem. Jde o firemní – podnikové vzdělávání. Tato varianta může probíhat formou placeného lektora s výukou přímo ve škole. Jedná se především o jazykové kurzy a kurzy informatiky. Další možností je pak předávání zkušeností a znalostí přímo ředitelkou školy nebo jiným pověřeným pracovníkem.

Výhodou je, že vzdělávání vychází skutečně z potřeb školy a zájmu pracovníků a opět pomáhá utužovat tým. Nevýhodou je, že při této formě nemohou obdržet pracovníci žádné osvědčení o absolvování vzdělávání.

Při firemním - podnikovém vzdělávání je nutné provést analýzu potřeb vzdělávání, stanovit cíle vzdělávání a přínos pro pracovníky a potřeby školy,zjistit zájmy pracovníků. Na základě této analýzy se dále sestavuje plán, kdy musíme vycházet i z možnosti zajištění odborníků.

Pro formu samostudia je velmi často nutné pracovníkům pomoci s výběrem literatury, zajistit ve škole kvalitně vybavenou knihovnu odbornou literaturou. Samozřejmě v době plně rozvinuté informační techniky je téměř nutností i v mateřské škole využívat plně informační techniky a pokud to umožňují prostory, vybudovat studijní koutek. **Studijní zázemí je součástí základních podmínek pracovníků.**

[4] Vyhláška č.317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků § 11-12 akreditační komise

4. Komunikace a informační systémy

Komunikace je každodenní součást našeho života ve škole, ne vždy však bývá efektivní. Komunikační a informační systémy má vybudovaná každá organizace a podílí se na naší image.

Kvalita informačního systému a komunikace ovlivňuje i pracovní vztahy, které jsou součástí naplňování lidských potřeb.

4.1. Efektivní komunikace

O komunikaci a informačním systému se zmiňuje např. Bečvářová ve své knize" Současná mateřská škola a její řízení „ takto:

„Kvalita komunikace a informačního systému – jde zejména o jeho účinnost a efektivitu, která je ovlivněna včasností, objektivitou, smysluplností, výběrovou a účelovou věcností, vzájemnou propojeností nejen pro horizontální, ale také vertikální rovině. To znamená, že tok informací by měl probíhat nejen směrem od vedení k podřízeným. Ale také zpětně od podřízených k vedení a mezi podřízenými navzájem tak, aby byl zajištěný oboustranný zpětnovazební systém.[5] "

Informační systémy by měly mít rovnoměrnou vyváženost mezi verbální a neverbální komunikací. Předávání informací musí vždy fungovat ve všech směrech a to včetně vzájemnosti. Informace, které se v mateřské školy předávají by měly být pravdivé, objektivní, srozumitelné a měla by být zajištěna jejich včasnost.

Komunikace probíhá formou verbální a neverbální. Používání těchto forem by mělo být vyvážené a vhodně použité dle důležitosti obsahu informací. Při neverbální komunikaci jsou nejčastěji v mateřské škole používány nástěnky, školní časopisy, vývěsky, oběžníky. Pro verbální komunikaci jsou nejběžnější např. pedagogické a provozní porady, osobní pohovory, motivační pohovory. Vedení pohovorů má působit jako stimul pro podávání kvalitních, lepších výkonů. **Vzhledem k tomu, že při pohovorech zmiňujeme chyby, slabiny pracovníka, je důležité, aby pohovor nebyl nepříjemný a nezpůsobil odmítavost pracovníka.**

Osobní pohovory, motivační pohovory mají četnost 2krát do roka, kdy se jednotliví pracovníci setkávají s ředitelkou. Cílem by měla být stimulace pracovníka při společném zhodnocení jeho výsledků práce, přínosu pro školu a určováním dalšího osobního rozvoje.

---

[5] Bečvářová, Současná mateřská škola a její řízení.- 1.vyd.- praha: Portál, 2003,str. 101. ISBN 80-7178-537-7

Dále by pak měla přinést vyjádření očekávání pracovníka, přínosu školy pro jeho rozvoj a uplatnění, vyjádření jeho pocitů , spokojenosti i eventuelních obav. Tyto pohovory by měly mít záruku diskrétnosti. Otevřenost pracovníka, vzájemné respektování názorů a tedy efektivní komunikace jsou především v rukách ředitelky. **Ředitelka vytváří prostředí vhodné pro tuto komunikaci a atmosféru důvěry. Jsou ovlivněny jejím verbálním i neverbálním vyjadřováním.**

Nejtypičtější pro verbální komunikaci současné mateřské školy jsou pedagogické rady. Vzhledem k jejich důležitosti při předávání informací je důležitá samotná příprava a organizace těchto rad, aby splnila očekávané cíle. Je třeba, aby si ředitelka uvědomila rozdílnost pedagogické rady a provozní porady a nezaměňovala je. Provozní porady by měly řešit aktuální organizační změny. Tedy jejich četnost se řídí aktuální potřebou školy a doba trvání je do 10min. Pedagogické rady jsou plánovány a řeší oblast pedagogickou, hodnotí dosahování stanovených cílů školy a pomáhají při hledání nových cest.

4.1.1. Pedagogické rady

Pedagogické rady zahrnují pouze oblast pedagogickou, hodnocení dosahování stanovených cílů a hledání nových cest pro dosažení cílů. Tyto rady jsou plánovány na určité období, většinou jeden školní rok a pracovníci by měli být seznámeni s tématy a otázkami těchto rad vždy dopředu, aby si mohli připravit příspěvky k diskusi a zapojit se.

Rady mají být vždy přínosem všem a podporou při dosahování cílů školy a ujasňování si postojů a názorů v této oblasti. Vždy by mělo následovat i vyzdvižení toho, co se povedlo jednotlivci či celému týmu. **Všichni zúčastnění by z těchto rad měli odcházet s přesvědčením, že se něco dozvěděli, vědí co mají dále dělat a především s pozitivní náladou.**

Z těchto důvodů je důležitá příprava na tyto rady. **Improvizací, z důvodu nepřipravenosti, ztrácí ředitelka důvěru pracovníků a vnáší atmosféru nejistoty a obav, že je pracovníkům něco tajeno.**

Principy efektivní pedagogické rady:

- trvání do 60 min,
- úvod – seznámení s obsahem a cílem,
- zhodnocení úspěchů , naplňování cílů,
- hlavní téma,
- hledání cesty k úspěchu,

- diskuse,
- závěry,
- neodbíhání od tématu.

4.2. Řešení konfliktů

Konflikty jsou nevyhnutelné, ale jejich správné řešení stimuluje pracovníky k dalším výkonům. **Tam, kde se konflikty neřeší nebo se popírají, pracovník ztráci chuť k práci a pocit bezpečí.**

Konfliktem je střet rozdílných názorů, chování, pocitů, přesvědčení, cílů, potřeb, postojů. Konflikty způsobují napětí na pracovišti a jsou doprovázeny i rivalitou pracovniků. Konflikt je výhodou oproti mlčení, uzavíráni problému do sebe, popíráním problému.Konfliktem se situace řeší a názory a postoje se vyjadřují a ujasňuji.

Konflikty jsou nevyhnutelné a zároveň při správném řešení konfliktů pomáhají v tzv. „ pročištění ovzduší “.

Ke konfliktům může docházet mezi jedinci i skupinami.

Příčiny konfliktu:

- špatné pracovní vztahy,
- autoritativnost,
- špatné klima,
- nepochopení problému, úkolu,
- špatná komunikace,
- nenaplňování potřeb pracovníků,
- obavy ze změn.

Při řešení konfliktů je nutné určit předmět konfliktu, zúčastněné strany přivést k vzájemné komunikaci, klidné diskusi. V některých situacích je lépe odsunout řešení konfliktu na pozdější dobu, kdy účastníci jsou klidnější.

Ředitelka musí vždy vystupovat nestranně a nezaujatě, a vést účastníky k hledání společného stanoviska a řešení.

5. Hodnocení pracovníků

Hroník, autor publikace „Hodnocení pracovníků“ přináší na hodnocení tento pohled:

„Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činností, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři ,nikoli jen personalisté či specialisté[6]*"*

V publikaci" Řízení pedagogického procesu" , autorka Slavíková uvádí k problematice hodnocení ve škole toto:

„ Prvotním smyslem hodnocení ve škole je trvale a přímo zvyšovat kvalitu pedagogické práce poskytováním jasné a srozumitelné informace o tom, co se považuje za dobré, které kvality daný pracovník má, které získává a které postrádá."[7]

Hodnocení pracovníků vychází z kontrolní činnosti ředitelky a hlavním cílem je zpětná vazba a motivace pracovníka. Porovnává stanovené cíle s dosaženými výsledky, upozorňuje na silné a slabé stránky pracovníka.

Hodnocení musí mít stanoveno jasná kritéria, aby splňovalo podmínku objektivity. Každý pracovník by měl vědět za co je hodnocen a podle jakých kritérií.

Při hodnocení pracovníka můžeme vytyčit jeden i více cílů, nemělo by cílů být však mnoho. K hodnocení mohou být využívány dotazníky, pohovory, práce dětí, hospitační záznamy, videonahrávky.Toto jsou podklady pro samotný hodnotící rozhovor. Výstupem hodnotícího pohovoru je dohoda s pracovníkem, jak dále pokračovat ve výkonu, aby bylo dosaženo cílů školy, stanovit další cíle a následnou odměnu za jeho dosažení. Hodnotící pohovor by měl stimulovat pracovníka ke kvalitním výkonům a pomoci dosažení cílů školy.

Cíle a jednotlivé úkoly musí být vždy jasně a stručně formulovány, s jasnými kritérii, pomocí nichž budeme hodnotit a časovým horizontem, ve kterém mají být naše požadavky splněny.

Vždy je nutné přistupovat k hodnocení objektivně, porovnávat vývoj jednotlivého pracovníka a zároveň porovnat s výkony ostatních pracovníků. Hodnocení se stává podkladem pro odměňování, tedy objektivní hodnocení by mělo přinést spravedlivou odměnu.

Hodnocení pracovníků provádí vždy nadřízený, tedy v podmínkách mateřských škol je to především ředitelka, dále ho může provádět zástupce ředitelky a na hodnocení by se měla spolupodílet i vedoucí školní jídelny.

---

[6] Hroník, Hodnocení pracovníků, Grada Publishing, a.s.,2006, str. 13., ISBN 80-247-1458-2

[7] Slavíková, Wojcykowwska, nezvalová, aj. Řízení pedagogického procesu (CD-ROM). Verze 2004. praha: Univerzita Karlova, Pedagogická Fakulta, 2004. kap. 8, str.123

Výsledky hodnocení by měly dále pomáhat při stanovování osobního rozvoje pracovníků, získávaní informací o jejich názorech, spokojenosti nebo nespokojenosti.

Hodnocení nesmí pracovníka demotivovat a vyvolat pocit bezcennosti, zbytečnosti a vyhoření.

5.1. Hospitační činnost

Hodnocení v mateřské škole může vycházet z plnění zadávaných úkolů, iniciativy pracovníka, hospitační činnosti, kontroly provedené dokumentace. V mateřské škole je nejčastějším podkladem pro hodnocení právě hospitační činnost. Hospitační činností zjišťujeme úroveň práce učitele vedoucí ke kvalitní výchově a vzdělávání předškolních dětí. Doba trvání hospitace je ovlivněna tím, který konkrétní prvek nebo činnost chce ředitelka sledovat. Výstupem je hospitační záznam.

Před hospitační činností je nutné si stanovit:

- cíle hospitační činnosti
- co budeme sledovat
- u koho bude prováděna a proč
- jaké další podklady s tím související budeme potřebovat

Každá hospitační činnost je pro pracovníka stresujícím faktorem, proto je dobré tuto situaci nezhoršovat, seznámit pracovníka s cíli hospitace a termínem uskutečnění. Při samotné hospitaci je nutné chovat se nerušivě a nezasahovat do práce. Nestresovat pracovníka psaním zdlouhavých poznámek. Jsou proto vhodné listy, kde jen zaznamenáváme čárky, číselnou řadu nebo označujeme ano- ne.

S výsledky hospitace a vlastním hodnocení seznámíme pracovníka co nejdříve, nejdéle následující den. **Je důležité skutečně se připravit na slovní zhodnocení, objektivně a bez emocí.**

Při samotném hodnocení je lépe dát možnost pracovníkovi, aby nejdříve sám mohl zhodnotit sledovanou situaci. **Ředitelka při hodnocení nejdříve vyzdvihne vždy pozitiva a pokud shledala negativa, dovede pracovníka otázkami k tomu , aby si je uvědomil sám.**

Pohovor, při kterém se pracovník hodnotí by měl být vždy stimulem pro další pracovní výkon, zlepšení kvality vzdělávání, dovedností pedagoga.

Hospitační činnost se uplatňuje i vzájemně mezi pracovníky. Zde je velkým přínosem především získávání zkušeností s jinými přístupy, vzájemné poznávání pracovníků a jejich schopností. Začínajícím pedagogům pomáhá získávat praktické zkušenosti.

5.2. Sebehodnocení

Při sebehodnocení pracovníka řešíme tyto aspekty:

- proč chceme, aby se pracovník sebehodnotil
- které oblasti vyžadujeme od pracovníka, aby hodnotil

Sebehodnocení pomáhá poznávat sama sebe, uvědomit si své slabé i silné stránky, umět se ocenit, rozvíjet, vyvarovat chybám. Každý člověk pojímá sebehodnocení jinak, je to dáno typem osobnosti a uměním sebereprezentace. Zároveň ukazuje jaký vztah máme k hodnotícím procesům.

Sebehodnocení pracovníka vychází z důvěry k ředitelce a vědomí, že mu poskytne podporu.

Velmi často ještě převažuje strach ze sebehodnocení, zkreslování informací a spíše pracovníci hodnotí své vlastnosti než pracovní výkony.

Sebehodnocení je nutné pro zvyšování kvality pracovníků, proto by mělo být samozřejmostí i v mateřských školách. Pomůckou pro sebehodnocení je vytváření portfolia.

5.2.1 Portfolio pracovníků

Portfolio je pomoc při hodnocení a sebehodnocení pracovníků. V portfoliu učitelka mateřské školy může uchovávat osvědčení o dalším vzdělávání, záznamy a ocenění z vystoupení s dětmi, fotografické záznamy či videozáznamy z vlastních projektů, soubory pracovních listů, námětů k dramatickým a hudebním činnostem apod.

Z portfolia lze při hodnocení, objektivně sledovat vývoj pracovníka i jeho iniciativu a pracovníkovi pomáhá prezentovat svoji práci a ohodnotit ji. Portfolio je pomocníkem i při výběru nového pracovníka.

6. Organizační kultura

V publikaci „ Organizační kultura" je tento pojem vysvětlen následovně:

„Organizační kultura je, soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy".[8]

[8] Lukášová, Nový a kolektiv, Organizační kultura, Grada publishing a.s.,2004, str.22, ISBN 80-247-0648-2

Organizační kulturu vytváří každá škola a je ovlivněna jednáním a činny ředitelky. Její jednání a činny ovlivňují totiž všechny pracovníky a jejich jednání ve škole.

Součástí organizační kultury mateřské školy jsou určité specifické prvky chování, například podání ruky každému dítěti při příchodu a odchodu, patří sem i jednotné oděvy pracovníků s logem školy. Dále sem patří i spojení s historií školní budovy a zvyky a rituály, které jsme si vytvořili. Mezi zvyky v mateřské škole mohou patřit společné oslavy nebo výlety s rodiči a dětmi, večírky k různým příležitostem, sportovní večery pracovníků, poslední zvonění předškoláků.

Organizační kultura pomáhá škole najít svoji identitu, prosadit se mezi konkurenčními školami, pomáhá získávat nové klienty, reprezentuje na veřejnosti.
Uvnitř školy pomáhá zajistit normy chování, pocit sounáležitosti pracovníkům a tím se pro ně stává motivací.

7. Dosavadní řešení problému

Ředitelka mateřské školy se v současné době ocitá mezi mnoha změnami, které na ně klade reforma českého školství. Mateřské školy jsou z větší části v právních subjektivitách a tím jsou kladené mnohem větší nároky na znalosti ředitelek. Kurikulární změny a dnes již i konkurenceschopnost škol jsou něco nového, čemu současná ředitelka musí čelit bez pomoci. Oblast motivování lidí se ukazuje jako velmi náročná a nezbytná pro rozvoj mateřských škol a ředitelky nemají možnost získat potřebné znalosti v této oblasti, oproti jiným oblastem řízení školy.

Ředitelky, které absolvují studium zaměřené na oblast školského managementu, čelí mnohem lépe současným požadavkům než ředitelky bez příslušného studia. Těmto ředitelkám nezbývá než hledat odpovědi na své problémy v odborné literatuře.

V dnešní době má ředitelka možnost využívat odborné publikace a časopisy, které ji pomáhají s oblastí personálního managementu, jsou to například:

- Vedení mateřské školy, RAABE
- Marketingové řízení školy, Jaroslav Světlík, ANAG
- Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Tureckiová, Grada
- Řízení lidských zdrojů, Josef koubek, Management Press
- Hodnocení pracovníků, František Hroník, Grada
- Motivace, Max A. Eggert, portál
- Management změny, Neil Russel-jones, Portál
- Řízení školy- odborný měsíčník pro ředitele škol, ASPI a.s. a další

8. Výzkumné šetření

Cíl výzkumného šetření:

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo zjištění jak efektivní a rozvinutá je oblast motivování lidí v mateřských školách a rezervy v této oblasti. Předpokládám, že na oblast motivování lidí se v mateřských školách neklade příliš velký důraz a vážnost.
Součástí výzkumu bylo i porovnání výsledků oblasti motivování lidí nejen na různých stupních škol, ale také rozdíl mezi školy státními a nestátními.

Předpokládám, že oblast motivování lidí je mnohem efektivnější právě na školách vyšších stupňů, a to vzhledem k vyššímu vzdělání ředitelů i přikládané větší důležitosti, náročnosti vzdělávání dětí a žáků na těchto stupních škol oproti školám mateřským.

- **Obsah výzkumného šetření**
  1. První část výzkumného šetření monitoruje identifikační údaje o škole
  2. Druhá část zjišťuje informace o oblasti motivování lidí
  3. Třetí část ověřuje předpoklady fungování oblasti motivování lidí v mateřských školách

- Pilotáž

Výzkumnému šetření předcházelo pilotní šetření, které bylo provedeno v mateřských a základních školách městské části Praha 8. Nejprve metodou dotazníku, později i diskusí v rámci měsíčního setkání ředitelů. Z tohoto vyplynulo, že mnoho ředitelů neví, jak zodpovědět otázku zaměstnaneckých výhod. Současně jsme zavedli společně diskusi na téma sebehodnocení a sebereflexe, které ukázalo, že se využívá častěji v základních školách, zatímco v mateřských školách téměř vůbec využíváno není. Otevřené otázky nebyly zařazeny do dotazníku, a to z důvodu obsažnosti dotazníku a dále pak i vzhledem k možnosti vyhodnocení.

Výzkumné šetření

Dotazník se skládá ze dvou částí : 1) identifikační údaje, 2) oblast zaměstnaneckých výhod, 3) motivování lidí

Šetření bylo zaměřeno na MŠ, ZŠ A SŠ státní a MŠ, ZŠ A SŠ nestátní.

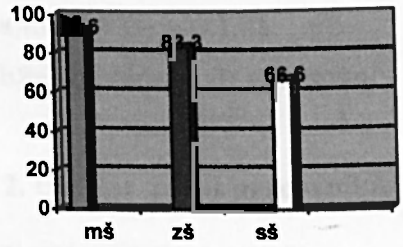
Respondenti

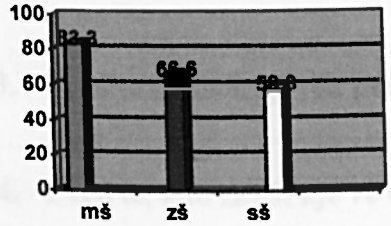
Celkem bylo osloveno 72 škol z celé republiky, z tohoto počtu bylo oslovených 12 z každého typu školy.

Z celkového počtu 72 bylo vráceno 54 dotazníků, což je 75%.

Následující grafy ukazují návratnost dotazníků podle stupně a typu školy.

Školy státní





Školy nestátní

Celková návratnost dotazníků byla 75 %, což považuji z hlediska výzkumného šetření v rámci závěrečné bakalářské práce za vypovídající vzorek.

Dotazník pro ředitele a vedoucí pracovníky

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jsem ředitelka mateřské školy a současně studující na VŠ – obor Školský management.

Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který využiji pro svoji bakalářskou práci na téma „ Personální management v podmínkách MŠ“.

Děkuji za váš čas a ochotu.

S pozdravem Šárka Heryánová

---

1. Označte typ vaší školy:

a)mš c) zš e)sš

b)mš nestátní d) zš nestátní f)sš nestátní

2. Uveďte počet pracovníků ve vaší organizaci

.....

z toho kvalifikovaných v % .....

3. Uveďte průměrný věk pracovníků

.....

4. Uveďte, kdo zajišťuje ve vaší organizaci personální oblast (pozice)

.....

5. Poskytujete zaměstnanecké výhody

a)ano b) ne

uveďte příklady:

6. Užíváte ke své práci SWOT analýzu

a)ano b) ne

7. Jaký uplatňujete styl při vedení lidí

a)demokratický

b)autoritativní

c)oba dle situace

8. Upřednostňujete týmovou spolupráci před individuálními výkony

a) ano b)ne c)střídavě

9. DVP je ve vaší organizaci systematické

a)ano b) ne

10. Osobní rozvoj pracovníků považujete za důležitý

a)ano b) ne

11. DVP respektuje schopnosti a zájmy pracovníků

a)ano b)ne

12. Forma hodnocení pracovníků ve vaší organizaci

a)formální

b)neformální

c)vyvážené

13. Provádí vaši pracovníci sebehodnocení

a)ano b) ne

14. Forma sebehodnocení pracovníků

a)písemná

b)verbální

c)písemná a verbální

15. Znají všichni pracovníci vizi školy

a)ano

b)spíše ano

c)spíše ne

d)ne

16. Jsou o ni přesvědčeni

a)ano

b)spíše ano

c)spíše ne

d)ne

17. Forma informačního systému ve vaší organizaci

a)písemná

b)ústní

c)vyvážená

18. Analyzujete a hodnotíte funkčnost informačního systému

a)ano b) ne

19. Delegujete úkoly a pravomoci mezi pracovníky

a)ano b) ne

20. Z čeho vycházíte při delegování pracovníků

a)schopnosti

b)zájmy

1. Část výzkumného šetření – identifikační údaje

Tabulka č.1. školy státní

Stupeň školy	Počet pracovníků	Počet kvalifik. pracovníků	Průměrný věk pracovníků	Personalista Pozice
MŠ	14,8	87,8%	42,4	ředitelka
ZŠ	23,8	79,08%	38,8	Ředitel/ka
SŠ	32,8	50,4%	43,7%	Ředitel/ka

Tabulka č.2, školy nestátní

Stupeň školy	Počet pracovníků	Počet kvalifik. pracovníků	Průměrný věk pracovníků	Personalista pozice
MŠ	6	83,3%	37,5	Ředitelka
ZŠ	24	71%	42	Ředitel/ka
SŠ	20	85%	32	Ředitel/ka

Porovnáním výsledků v tabulkách zjistíme, že personální údaje jsou velmi podobné a především, že na všech typech škol je oblast personálního managementu v rukách ředitele. Výchozí pozice personálního managementu je tedy podobná a blízká situacím v MŠ.

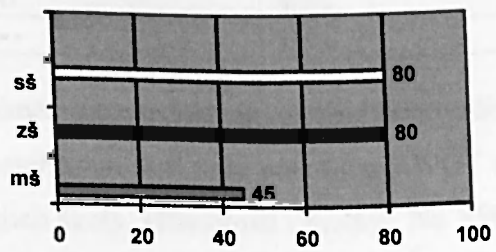
2. Část výzkumného šetření

Zaměřuje se na otázku zda je škola schopna nabídnout pracovníkům zaměstnanecké výhody.

Sumarizační tabulka

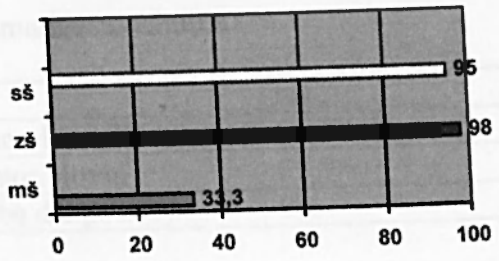
	mš	zš	sš
ano	39,2%	89%	87,5%
ne	60,8%	11%	12,5%

a) Školy státní



Z grafu vyplývá, že ani polovina mateřských škol není schopna nabídnout zaměstnanecké výhody.Nesplňují tedy to, že ředitel očekává od pracovníka co nabídne, ale pracovník očekává od organizace to samé.

b) Školy nestátní



I z grafu nestátních škol plyne, **že mateřské školy nejsou schopny nabídnout zaměstnanecké výhody.**

Mezi zaměstnaneckými výhodami státních i nestátních škol se objevovaly například stravenky, bezúplatná družina pro děti zaměstnanců, permanentky pro děti do bazénu, permanentky do posilovny, vstupenky do divadla, bezúročné půjčky, úpravy rozvrhu a také neomezené a bezplatné jakékoliv další vzdělávání.

Celkově tedy stále ještě **v mateřských školách platí, že organizace očekává od pracovníka přínos, ale pracovník nemůže očekávat nic. Chyba může být i v tom, že se ještě nenaučily ředitelky výhody formulovat a možná ani zaměstnanecké výhody hledat.**

3. Část výzkumného šetření

V této části byly ověřovány informace, které vedly ke zjištění, jak rozvinuta je oblast motivování lidí.

- Užíváte ke své práci SWOT analýzu?

Sumarizační tabulka

	mš	zš	sš
ano	90%	100%	100%
ne	10%	0%	0%

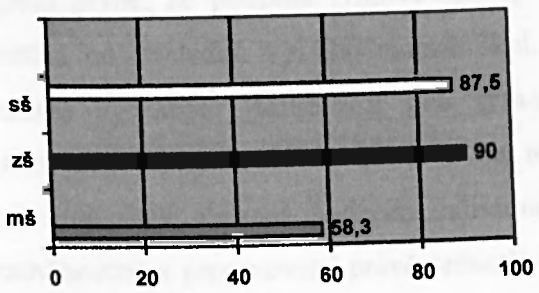
Téměř většina dotázaných škol odpověděla, že ke své práci využívá SWOT analýzu.Ředitelky mateřských škol tedy pracují se SWOT analýzou, ta by jim měla ukázat slabé a silné stránky jejich školy, příležitosti i hrozby. **Na SWOT analýze by se měli podílet všichni pracovníci, každá názor je přínosem pro školu. Ředitelka by s výsledky měla pracovníky seznámit a společně stanovit cíle a hledat cesty jek cílů dosáhnout. Jde tedy především o týmovou práci a zodpovědnost všech pracovníků.**

- **Jaký uplatňujete ve své praxi styl vedení lidí?**

Sumarizační tabulka

	mš	zš	ss
demokratický	64,2%	95%	93,8%
autoritativní	35,8%	0%	0%
Oba dle potřeby	0%	5%	6,2%

Státní školy



Styl vedení lidí má vliv na motivaci lidí. Demokratický styl umožňuje pracovníkům seberealizovat se, uplatnit své schopnosti, spolurozhodovat. Autoritativní vedení požaduje pouze plnění požadovaných úkolů a vedení rozhoduje samo. Styl vedení samozřejmě ředitelka volí i dle aktuální situace ve škole.

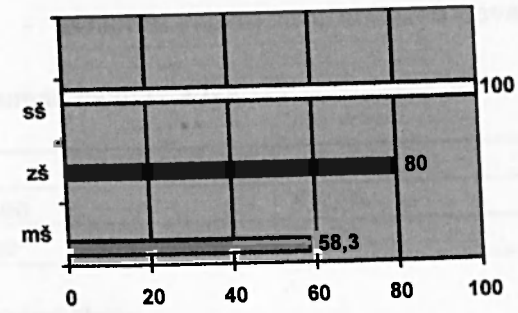
Ze šetření vyplývá, že ředitelé škol uplatňují převážně demokratický styl vedení lidí. Mateřské školy oproti středním a základním školám však uvádí ve čtvrtině případů styl autoritativní. Styl vedení lidí závisí na dané situaci ve škole. Někdy je nutné, aby ředitelka použila autoritativní přístup, ale mělo by to být v menší míře. Samotný autoritativní přístup nevytváří vhodné klima ve škole ani nepůsobí motivačně. Pořádek a poslušnost jsou sice sjednány, ale donucením. **Styl vedení je výrazně ovlivněn i osobností ředitelky.**

- **Upřednostňujete týmovou spolupráci před individuálními výkony?**

Sumarizační tabulka

	mš	zš	sš
Týmová spolupráce	64,2%	90%	100%
Individuální výkon	35,8%	0%	0%
střídavě	0%	10%	0%

Státní školy



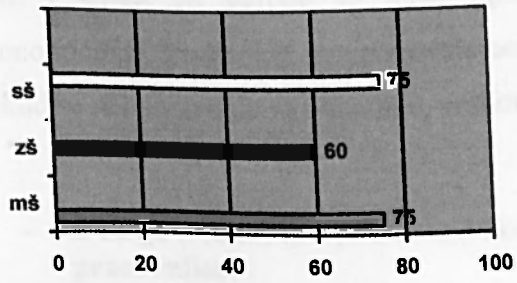
Z grafů plyne, že podpora týmové spolupráce u mateřských škol státních i nestátních je rozdílná od výsledků vyššího stupně škol. **Státní mateřské školy ještě nenastartovaly kvalitní vytváření podmínek pro týmovou spolupráci a podporují rivalitu mezi pracovníky.** Nestátní školy už jsou na tom v porovnání se státní školou o něco lépe. Rozhodně však občasná podpora individuality není překážkou. Nesmí však přerůstat do vyzdvihování a prosazování právě jednotlivce, nebo určité skupiny pracovníků. Výrazně by toto jednání zhoršilo vztahy mezi pracovníky a vedou ke vzniku konfliktů, při kterých dochází k bojům mezi rivaly.

- **DVP je ve vaší organizaci systematické?**

Sumarizační tabulka

	mš	zš	sš
ano	87,5%	80%	87,5%
ne	12,5%	20%	12,5%

Státní školy



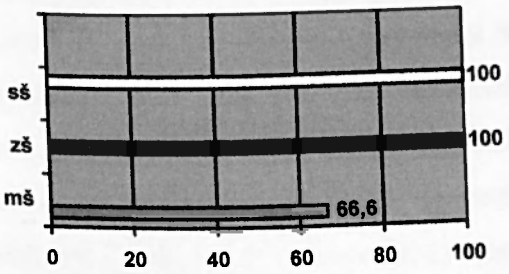
Výsledky ukazují, že na nestátních školách je DVP systematické oproti školám státním na všech stupních. Právě nestátní školy si již uvědomily důležitost vzdělávání pracovníků, jejich osobního rozvoje. **Nejen, že další vzdělávání a osobní rozvoj by měli na pracovníka působit motivačně, ale pokud se stále zvyšují nároky na znalosti dětí a okruh jejich znalostí se zvyšuje, musí se i pedagog neustále vzdělávat, aby byl alespoň o krok napřed.**

- **Osobní rozvoj zaměstnanců považujete za důležitý?**

Sumarizační tabulka

	mš	zš	sš
ano	83.3%	100%	100%
ne	16.7%	0%	0%

Státní školy



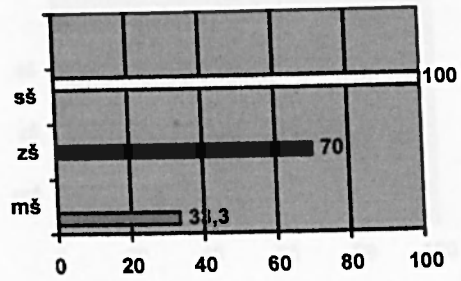
Zde nám grafy jasně vypovídají, co je problémem systematičnosti vzdělávání pracovníků. Jen 66,6 % ředitelek mateřských škol považuje vzdělávání pracovníků a jejich dalších rozvoj za důležitý. Tedy tato oblast není v mateřských školách považována za stěžejní při vedení lidí a rozvoji školy a tedy není zařazena ani jako motivační faktor. **Jak jsem se již výše vyjádřila, otázka dalšího rozvoje pracovníků není jen otázkou jejich vlastní, ale rozhodně se projevuje v kvalitě výkonu práce a ten zase ovlivňuje kvalitu a rozvoj školy.** Pokud ředitelky nepovažují rozvoj pracovníků za důležitý, tak to bude zcela jistě i v případě jich samotných. **Sama ředitelka tedy také nepracuje na svém osobním rozvoji, ale tím dochází ke stagnaci, škola se nemůže rozvíjet a vyhovět současným požadavkům na vzdělávání dětí.** I stroje ve výrobě se musí opravovat, obnovovat, inovovat, aby výroba byla ekonomičtější, kvalitnější a vyhovovala novým požadavkům a normám. Stroje vyvíjí lidé,ale pokud se nebudou dále rozvíjet lidé, vrátíme se brzy např.k rozdělání ohně křesáním kameny.

- **DVP je v souladu s potřebami školy, ale respektuje i schopnosti a zájmy pracovníka?**

Sumarizační tabulka

	mš	zš	sš
ano	66.7%	85%	100%
ne	33,4%	15%	0%

Státní školy



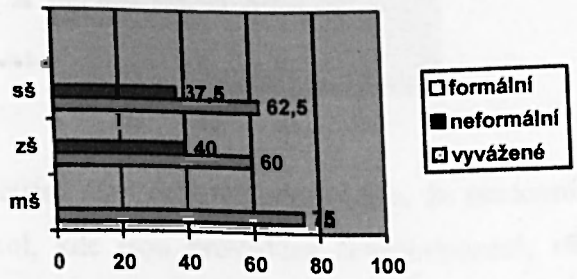
Z těchto grafů nám vyplývá potvrzení, že skutečně další vzdělávání pracovníků v mateřských školách je pouze v souladu s potřebami školy a možnostmi finančních prostředků na další vzdělávání. Tedy skutečně není motivací pracovníka, ale spíše demotivátorem. Situace je samozřejmě složitá s ohledem na finanční možnosti školy, ale z vlastní zkušenosti vím, že i s menšími finančními prostředky lze sestavit úspěšně plán dalšího vzdělávání. Jde právě o **zjištění nabídky vzdělávání poskytované příslušnými zařízeními, mít přehled o zájmech a schopnostech pracovníků a samozřejmě i potřebách školy. Další vzdělávání je možné doplnit i firemním vzděláváním, které se mi ve vlastní praxi velmi osvědčilo a současně stmeluje tým.**Dále je pak samozřejmě i možnost finančního spolupodílení pracovníků na jejich dalším vzdělávání.

- **Hodnocení pracovníků je formální – neformální-vyvážené?**

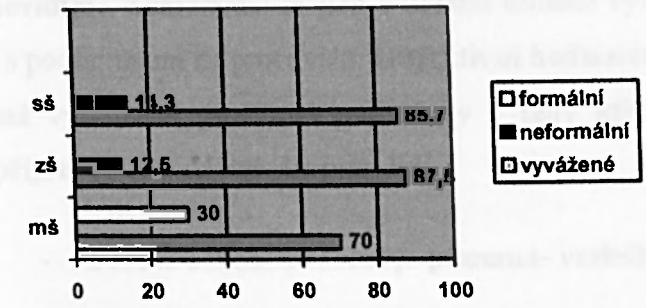
Sumarizační tabulka

	mš	zš	sš
formální	30%	0%	0%
neformální	0%	26.2%	26%
vyvážené	70%	73.8%	74%

Státní školy



Nestátní školy



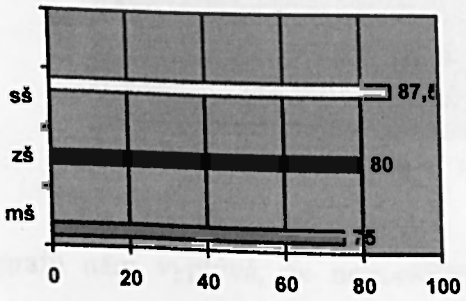
Více než polovina mateřských škol se snaží při hodnocení pracovníků používat obou metod vyváženě. Zde jsou procentuelně obdobné výsledky mateřských škol státních a nestátních, oproti lepším výsledkům nestátních škol vyšších stupňů. **Vyváženost je správná cesta. Pracovníka můžeme hodnotit nejen po hospitační činnosti, ale i je dobré hodnotit a projevit mu uznání, pokud se mu právě něco opravdu podaří.** Součástí hodnocení by měla být nejen písemná forma, ale i hodnotící pohovor vedoucí k další motivaci pracovníka. **Hodnocení by mělo pracovníkům ukázat především silné stránky a klady jeho práce a pomoci mu ukázat slabiny a stanovit cíle a cestu k odstranění těchto slabin.**

- **Provádí vaši pracovníci sebehodnocení?**

Sumarizační tabulka

	mš	zš	sš
ano	87,5%	90%	93,8%
ne	12,5%	10%	6,2%

Státní školy



Většina škol celkově odpověděla, že pracovníci provádí sebehodnocení. Nejmenší procento škol, kde jsou prováděna sebehodnocení, však opět zastupují státní mateřské školy. Při porovnání škol státních a nestátních vidíme, že nestátní školy používají sebehodnocení pracovníků se samozřejmostí. **Umění sebehodnocení je důležitá vlastnost. Objektivně a bez obav si přiznat své silné i slabé stránky stojí mnohdy značné úsilí. Objektivní sebehodnocení, je pomocí při osobním rozvoji a odstraňováním chyb. Pokud své chyby**

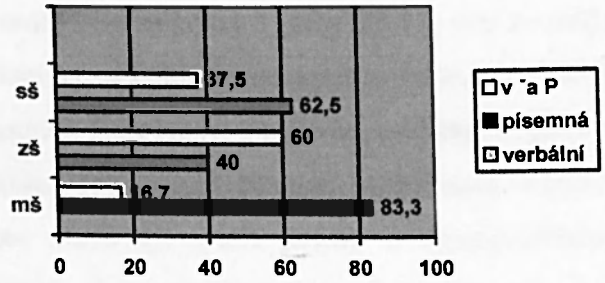
nevidíme, nemůžeme se jich v dalším období vyvarovat. Sebehodnocení však úzce souvisí i s podmínkami na pracovišti. **Objektivní hodnocení může pracovník provést pouze pokud má vytvořené potřebné podmínky – tedy klima školy, vzájemná důvěra, podpora a přijetí do této určité skupiny lidí.**

- **Forma sebehodnocení je písemná- verbální?**

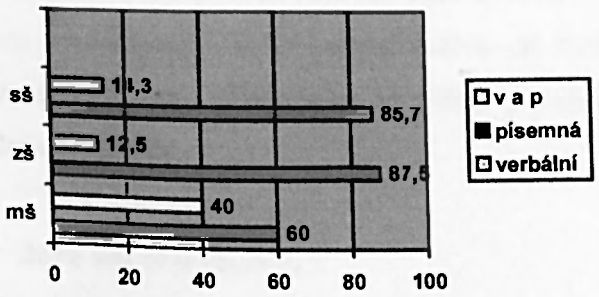
Sumarizační tabulka

	mš	zš	sš
písemná	83,3%	0%	0%
verbální	60%	63,8%	74%
P a v	28,4%	36,3%	26%

Státní školy



Nestátní školy



Z grafů nám vyplývá, že nejrozšířenější formou sebehodnocení je forma písemná a to v případě státních mateřských škol. Ostatní školy tuto formu využívají především v souvislosti i s formou verbální, tedy pohovorem. V nestátních školách všech stupňů je dokonce častější formou pouze samotná forma verbální. **Verbální sebehodnocení, tedy při pohovoru s vedením školy, je skutečně nutná vzájemná důvěra a podpora, ale také výborné komunikační dovednosti ředitele.** Písemná forma nemusí přinést objektivní výsledky a spíše ukazuje, že mu není přikládána velká vážnost. Sebehodnocení po

stanoveném období, tedy alespoň jednou za rok, by mělo využívat spojení obou forem. Písemná část, která poslouží pracovníkovi i řediteli školy jako příprava na pohovor, jehož součástí je právě i plánování dalšího rozvoje pracovníka.

- **Znají všichni pracovníci vizi školy?**

Sumarizační tabulka

	ano	Spíše ano	Spíše ne	ne
mš	40%	47%	13%	0%
zš	100%	0%	0%	0%
sš	100%	0%	0%	0%

Vize školy, cíle školy a jejich znalost hrají důležitou roli při motivaci pracovníků. Ředitelka musí umět komunikovat a přesvědčit o vizi a cílech, přesvědčit pracovníky o jejím přínosu pro všechny. Všichni víme proč tu jsme, co chceme, jak to budeme dělat a společně toho dosáhneme. **Pracovníci znají vizi, podílejí se na jejím naplňování, získávají pocit loajality ke škole, spoluzodpovědnost, potřebnost. Pokud ví pracovníci, proč to děláme a co chceme získávají pocit jistoty a sounáležitosti**. Je zřejmé, že v mateřských školách pracovníci vize neznají, nejsou stanoveny cíle a cesty pro jejich naplňování. Možná ani ředitelky vizi nemají a nepřemýšlí o tom proč zde jsou a co chtějí, nemají potřebu cokoliv měnit. Zřejmě vědí jen to, že jsou ředitelkami mateřské školy a škola, že poskytuje předškolní výchovu a vzdělávání. To je samozřejmost, ale nestačí. **Pokud nemá ředitelka cíle, chuť zlepšovat, nemohou pracovníci kvalitně provádět svoji práci. Pracovníci jsou vždy zrcadlem ředitelky.**

- **Jsou oni přesvědčeni ?**

sumarizační tabulka

	ano	Spíše ano	Spíše ne	ne
mš	13%	27%	40%	20%
zš	54%	38%	8%	0%
sš	65%	30%	5%	0%

Na výsledcích vidíme, že ředitelé si nejsou příliš jistí společným sdílením vize. Mateřské školy jsou na tom opět nejhůře. Ztotožnění se pracovníků s vizí školy, loajalita ke škole jsou

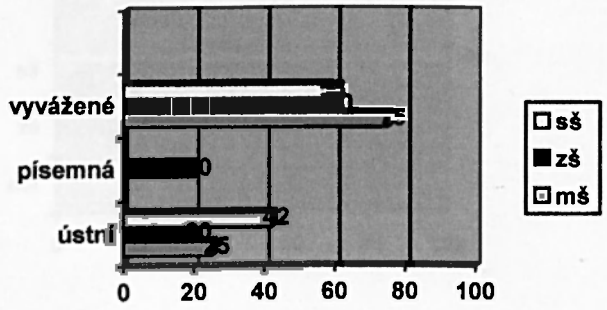
důležité faktory pro ředitelku, školu i pracovníky. **Přesvědčování o správnosti vize a jejím přínosu pro školu a pracovníky je v rukách ředitelky a její dovedností komunikovat, vysvětlovat. Vtáhnout pracovníky do svých představ, nenechávat je stranou.**

- **Forma informačního systému**

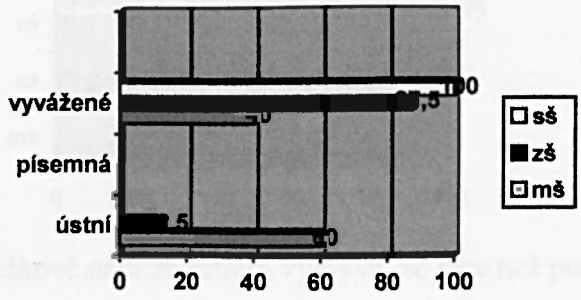
sumarizační tabulka

	mš	zš	sš
ústní	42,5%	16,3%	42%
písemná	0%	20%	0%
vyvážená	57,5%	70,8%	79%

Státní školy



Nestátní školy



Ze šetření vyplývá, že jen polovina mateřských škol využívá pro předávání informací vyváženě ústní i písemné formy. V porovnání státní a nestátní mateřské školy se ukazuje, že vyváženost je především ve státních mateřských školách oproti nestátním mateřským školám, kde převažuje spíše forma ústní. Forma předávání informací je samozřejmě i v souvislosti s velikostí školy a počtem pracovníků.Ředitel by měl umět posoudit jaké informace je nutné předávat ústně a jaké písemně. Stěžejní je však, zda- li je informační systém funkční a

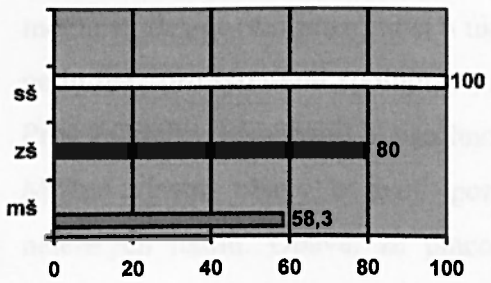
efektivní. **Předávání informací a komunikace jsou každodenní záležitostí. Včasné, pravdivé a srozumitelné předávání informací je předpokladem pro týmovou spolupráci, zajištění pocitu jistoty pracovníkům, sounáležitosti apod.** Tedy opět pracovníky stimuluje k pracovním výkonům. Tak, jak předává informace a komunikuje ředitelka s pracovníky, budou pracovníci komunikovat s ní.

- **Analyzujete a hodnotíte funkčnost informačního systému?**

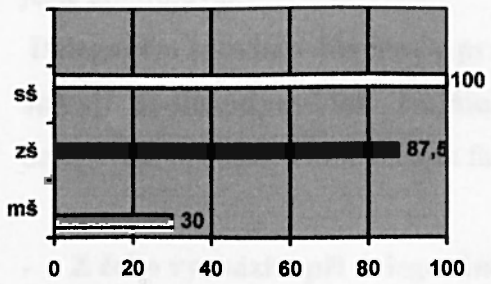
Sumarizační tabulka

	mš	zš	sš
ano	44,2%	83,8%	100%
ne	55,8%	16,2%	0%

Státní školy



Nestátní školy



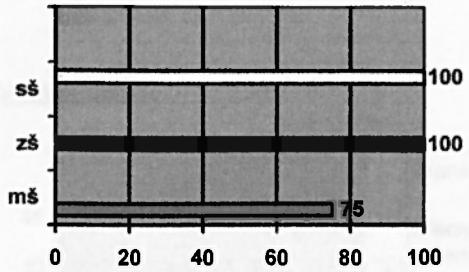
Celkově nám ze šetření vyplývá, že více než polovina mateřských škol, neanalyzuje funkčnost informačního systému oproti ostatním stupňům škol. Správný tok informací, souvisí s funkčností dalších oblastí. **Při nesprávném toku informací dochází ke špatné komunikaci mezi všemi pracovníky a také vedením, k nesprávnému plnění úkolů a konečně také ke konfliktním situacím.**

- **Delegujete úkoly a pravomoci mezi pracovníky?**

sumarizační tabulka

	mš	zš	sš
ano	87,5%	100%	100%
ne	12,5%	0%	0%

Státní školy



Zde nám jasně vyplývá, že jen ředitelky státních mateřských škol plně nevyužívají možnosti delegování pravomocí a úkolů. Tedy opět je to součástí vytvořených potřebných podmínek pro týmovou spolupráci, seberealizaci pracovníků a jejich spoluzodpovědnost. Proč ředitelky nedelegují a všechno nechávají na sobě samé a částečně na zástupkyni? Možná vlastní obavy o svoji pozici. Obavy z poznání, že i jiní zvládnou spoustu nelehkých úkolů. Obava, že pracovníci by si přestali myslet, že je nepostradatelná. Samozřejmě přesvědčení, že jediná ředitelka to vše může dělat správně. Pocit, že stejně je za vše zodpovědná. Představa ztráty času nad vysvětlováním úkolu a kompetencí a pak ji ještě kontrolovat.

Delegování souvisí s důvěrou v pracovníky, uznáním jejich schopností. Pracovníci se stávají spoluzodpovědní, loajální, potřební. Mohou se seberealizovat, a tak se delegování opět stává motivačním faktorem.

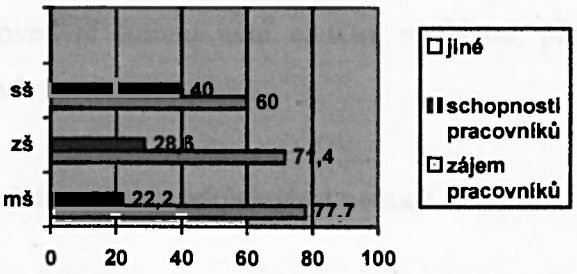
-

- **Z čeho vycházíte při delegování pravomocí?**

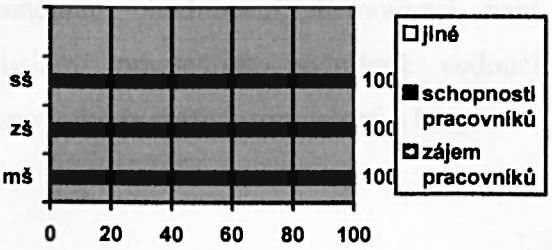
Sumarizační tabulka

	mš	zš	sš
Zájem pracovníků	77,7%	71,4%	60%
Schopnosti pracovníků	61,1%	64,3%	70%
jiné	0%	0%	0%

Státní školy



Nestátní školy



Z těchto grafů se nám ukazuje rozdíl mezi školami státními a nestátními. Nestátní školy se při delegování pravomocí a úkolů výhradně řídí schopnostmi pracovníka, zatímco u státních škol je v převaze samotný zájem pracovníků. Ve státní mateřské škole je toto procento zastoupeno nejvíce. Samozřejmě tak, může vzniknou právě situace, kdy toto nefunguje, proto nemáme na koho delegovat.. Ředitelka neumí správně pracovníky nadchnout. **Je plně na komunikačních dovednostech ředitele, aby dovedl pracovníky k zájmu spolupodílet se na dění ve škole. Ředitel je právě člověk, který své pracovníky stimuluje k pracovním výkonům.**

9. Shrnutí výzkumného šetření

Provedení šetření není exaktní analýzou, přesto lze z výsledků šetření formulovat určité závěry :

Ředitelky mateřských škol nemají funkční a efektivní oblast motivování lidí.

Ředitelky současné mateřské školy ještě stále svými činnostmi dostatečně nestimulují své pracovníky. Nevyužívají všech motivátorů a spíže jako stěžejní motivaci považují možnosti finančního ohodnocení. K motivaci není nahlíženo z psychologického hlediska, tedy vytváření pracovních podmínek vedoucím k naplňování lidských potřeb. Hodnocení pracovníků je spíše v souvislosti s hospitační činností, tedy formální hodnocení.

Na kvalitu personálního managementu nemá rozhodující vliv druh zřízení školy, ale spíše stupeň školy.

Oblast motivování lidí není příliš rozdílná mezi mateřskými škola státními a nestátními. Značný rozdíl je však mezi školami mateřskými oproti školám základním a středním. Efektivní motivace je zřejmě ovlivněna dosaženým vzděláním samotných ředitelů a jejich vzděláním v oblasti managementu.

Ředitelky nevytváří vhodné podmínky pro týmovou spolupráci.

V současných mateřských školách stále ještě převažuje rozhodování samotné ředitelky. Úkoly a pravomoci nejsou delegovány na ostatní pracovníky v dostatečné míře. Pracovníci převážně nemají možnost spolurozhodování, seberealizace. V přímé souvislosti pak dochází k opětovnému snižování motivátorů a oslabování organizační kultury.

Závěr

Práce splnila cíl, který si kladla. Teoretická část objasnila oblast motivování lidí a přiblížila podmínkám mateřských škol. S jejím obsahem korespondovala i struktura dotazníků, jež byly součástí výzkumného šetření. Byly tak odhaleny nedostatky v oblasti motivování lidí v mateřských školách. Vzhledem k tomu, že tato oblast není funkční a efektivní, dochází i menšímu rozvoji mateřských škol a kvality výchovy a vzdělávání.

Má – li ředitelka mateřské školy hodnotně rozvíjet školu a tedy efektivně se věnovat vedení lidí, je zapotřebí, aby se soustavně vzdělávala a doplňovala si tak vědomosti v oblasti školského managementu a především v oblasti vedení lidí. Je nezbytné, aby hlouběji pronikla do učení manažerských dovedností a ve své práci je plně využívala.

Několik doporučení získaných teoretickými znalostmi a jejich aplikováním do praxe:

„Ředitelky neposkytují nebo neumí zformulovat zaměstnanecké výhody".

Doporučuji:

Sestavit seznam výhod, které v jsou v mateřské škole poskytovány oproti ostatním školám.Uvádím zde několik příkladů jako námět:

- úpravu rozvrhu,
- čerpání dovolené,
- poskytování volna na samostudium,
- zázemí pro další vzdělávání pracovníků,
- vybavená knihovna,
- počítače s internetovým připojením.

Aktivity stmelující tým

- oslavy při různých událostech,
- společné rekreace,
- výjezdní porady,
- víkendy na kolech,
- turistický den,
- volejbalová odpoledne,
- bowlingové večery.

Čerpání prostředků z FKSP

– příspěvky na dovolenou,

- příspěvky na stravování,

- příspěvky na masáže,

- permanentky do sportovních zařízení.

Jde o hledání aktivit a výhod, které by zaujali všechny pracovníky bez rozdílu věku. Promyšlený plán zaměstnaneckých výhod působí motivačně na všechny pracovníky, ale i na nové uchazeče. Pokud očekáváme od pracovníka výkon je nutné i nabízet výhody.Každý pracovník za svůj výkon něco očekává.

„Ředitelky mateřských škol nedelegují pravomoci a úkoly".

Doporučuji:

- sestavit seznam každodenních povinností a úkolů ředitelky,

- vybrat ze seznamu úkoly a povinnosti, které by mohla ředitelka svěřit jiným pracovníkům,

- stručně a jasně pracovníkům formulovat své požadavky, časový horizont a systém kontroly a hodnocení,

- přidělovat úkoly a pravomoci pracovníkům podle jejich zájmu a schopností.

Uvádím několik oblastí delegování, které mohou posloužit jako námět:

- sestavování rozvrhu hodin a suplování,
- zajišťování kulturních akcí,
- komunikace a spolupráce se školou, OPPP a dalšími institucemi,
- zajištění vzdělávacích akcí,
- evidence majetku,
- vedení školní matriky.
-

Dobrá manažerka umí práci rozdělit a zorganizovat tak, aby jí sama měla nejméně. **Delegováním úkolů a pravomocí dává ředitelka najevo důvěru v pracovníky, uznání jejich schopností, možnost jejich seberealizace, získává jejich spoluzodpovědnost za chod školy a tím i loajalitu ke škole.**

V případě, že se v kolektivu pracovníků vyskytuje pracovník – neustálý kritik a oponent, právě zde se mi osvědčilo delegovat na něj určitou zodpovědnost. Je to známé rčení **„ Udělej kozla zahradníkem", a také rčení „ Přítele si připusť k tělu, ale nepřítele ještě blíž".**

„Hodnocení pracovníků ředitelky provádí převážně formálně a pracovníci sebehodnocení neprovádí nebo jen písemně pro svoji potřebu".

Doporučuji:

Přistupovat k oblasti hodnocení více lidsky a stejně jako u dětí. Ředitelka ve své pedagogické práci hodnotí každodenně děti se samozřejmostí a správností a s dospělými je to stejné. Nehodnotíme jen hospitačním záznamem, ale i průběžně, pokud je k tomu důvod. **Nechodit za pracovníky jen, když jim chceme vytýkat, ale především, abychom je chválili a povzbuzovali**.

Pokud jim chceme vytýkat, je nutné myslit na správnou formulaci, aby došlo požadovaného výsledku zlepšení. „ Tedy tato nástěnka se ti povedla, ta výzdoba je moc pěkná a musela ti dát práci apod., ale myslíš, že toto je úplné, správné apod." Ředitelka by měla být psycholog a umět si hrát se slovy.

Sebehodnocení pracovníků by mělo být prostředkem ke zjištění jejich silných stránek i slabých stránek, mělo by vést k hledání cesty k jejich zlepšování a rozvoji.**Zde doporučuji nejen formu písemnou, ale především ústní. Hodnotící pohovor, který je zároveň motivačním pohovorem. Vést pracovníka k tomu, aby se zamyslel co se mu povedlo, nepovedlo, co by si přál, kam by chtěl dojít, jakým je přínosem pro školu a co dává škola jemu. Písemná forma je vlastně přípravou a podkladem k hodnotícímu pohovoru.**

Doporučuji dále :

Aby ředitelky mateřských škol prováděly také své sebehodnocení, samy se pravidelně zamýšlely nad svojí prací. **Pokud budou ředitelky delegovat úkoly a pravomoci, získají více času pro naslouchání potřeb pracovníků, komunikaci s nimi a přispějí ke zlepšení klima školy.**

Ještě jednou bych ráda připomněla, že **„ Ředitelka všemi svými činnostmi ovlivňuje chování pracovníků". Pokud ředitelka má pocit, že její pracovníci nejsou spolupracující, musí nejprve hledat chybu v sobě. „ Pracovníci jsou zrcadlením se ředitelky".**

Doporučovala bych také vytvoření tzv. „ Manuálu personálního managementu a vedení lidí pro ředitelky mateřských škol", který by se zabýval celkovou problematikou, upozorňoval na možná úskalí v této oblasti a poskytoval návod, jak vytvářet podmínky pro rozvoj a kvalitu pracovníků v mateřských školách.

Dále se mi jako vhodné jeví vhodné školení v oblasti vedení lidí, praxe v ziskových organizacích, ale i **vzdělávání v oboru Andragogiky, Personalistiky, které současné VŠ poskytují.**

Postavení ředitelky současné mateřské školy je nelehké. **Má – li škola uspět v konkurenčním boji, zvyšovat kvalitu vzdělávání, musí ji vést především ředitelka – manažerka**. K tomu, aby své cíle a vize naplňovala, musí mít funkční školní management, tým spolupracovníků, silnou organizační kulturu a vhodné materiální a technické podmínky.

Seznam použité literatury :

Bečvářová, Z. : *Současná mateřská škola a její řízení.*1. vydání. Praha. Portál, 2003, ISBN 80-7178-537-7

Max A. Eggert: *Motivace.*1. vydání. Praha, Portál, 2005, ISBN 80-7367-010-0

Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů.* 2. vydání. Praha, Management Press,1998, ISBN 80-85943-51-4

Tureckiová, M. : *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vydání. Praha. Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6

Světlík, J. : *Marketingové řízení školy.*1. vydání. Praha. Aspi, a.s., 2006, ISBN 80-7357-176-5

Hroník, F. : *Hodnocení pracovníků.* 1. vydání. Praha. Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1458-2

David J. Schwarz : *Myslete velkoryse.* 1. vydání. Praha. Knižní klub a Pragma, 1993, ISBN 80-85634-25-2

Rýdl, K. : *Inovace školských systémů.* Praha. ISV nakladatelství, 2003, ISBN 80-86642-17-8

Truneček, J. : *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* Professional publishing, 2004

Vodáček, L. Vodáčková : *Management teorie a praxe v informační společnosti.* Praha. Management Press,2005, ISBN 80-7261-041-4

Adair, J. : *Efektivní motivace.* 1. vydání. Praha, Alfa Publishing, 2004, ISBN 80-86851-00-1

Daigler T. : *Vedení lidí.* 1. vydání. Praha, Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2158-3

Dr. Pelc, V. : *Zaměstnanecké benefity.* Linde Praha a.s. 2008, ISBN 978-80-7201-701-0

Fehlau, E.G. : *Konflikty v práci.*Praha, Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0533-8

Ury, W. : *Jak překonat nesouhlas.* 4.vydání. Praha, Management Press, 2004, ISBN 80-7261-103-8

Praško, J, Prašková, H. : *Asertivitou proti stresu.* Praha, Grada Publishing1996, ISBN 80-7169-334-0