

N

2 UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

2 ? -II- 2008

Q Pedagogická fakulta

Čís. <J V J> přil. 5 ^

CO CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

Myslíkova 7, Praha 1

**Úloha ředitelky mateřské školy
při motivaci k výběru a uplatňování
specializace pedagogů získané v DVPP**

ZÁVĚREČNÁ BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: Jana Hegerová
Obor: Školský management
Forma studia: Kombinované
Vedoucí práce: Bc. Monika Jirásková
Datum odevzdání práce: Říjen 2008

Čestné prohlášení

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

Jana Hegerová

Poděkování

Ráda bych poděkovala Bc. Monice Jiráskové za odborné vedení, za rady a připomínky, které mi poskytovala v době, kdy vznikala tato práce. Zvláštní poděkování patří také respondentům - pedagogickým pracovníkům různých mateřských škol za jejich vstřícnost a ochotu spolupráce.

Dále bych ráda poděkovala pedagogickým pracovníkům mateřské školy Masná, za trpělivost s mou osobou při tvorbě závěrečné bakalářské práce.

Klíčová slova:

Motivace; Vzdělávání; Leadership; Koučování; Specializace; Osobnostní rozvoj; Profesionální rozvoj; Vnitřní marketing MŠ; Další vzdělávání pedagogů;

Resumé:

Motivace je souhrn vnitřních i vnějších faktorů, které dodávají energii lidskému jednání a prožívání, zaměřují toto jednání a prožívání určitým směrem, řídí jeho průběh, způsob dosahování výsledků a ovlivňují způsob reagování jedince na své jednání a prožívání, jeho vztahy k ostatním lidem a ke světu.

Vzhledem k tomu, že v mateřských školách je motivace pedagogů k dalšímu vzdělávání řešena různými způsoby a na různých úrovních, pokouší se práce mapovat jaké způsoby a úrovně motivace jsou používány a jaké přinášejí výsledky. Zároveň se pokouším na základě tohoto šetření nabídnout v závěrečné hypotéze pohled na úlohu ředitelky mateřské školy při motivaci pedagogů k DVPP s ohledem k možnostem jeho efektivního využití v mateřské škole.

V práci dále mapuji četnost účasti na dalším vzdělávání pedagogů (dále jen DVPP), uplatňování získaného vzdělání při odborné práci pedagoga a nabídky vzdělávacích středisek pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Nedílnou součástí je uvedení příručního motivačního programu pro ředitelky mateřských škol.

Summary:

The motivation is a summary of internal and external elements that feed to energy of human behaviour and getting and that concentrate this behaviour and getting to certain direction, keep its process, the way of reaching effects. These elements also affect the ways of personal reactions at behaviour and getting, relationships to other people and to world.

The pedagogues motivation to further education is solved by many possibilities at kindergarten. These possibilities have various levels. My bachelor inquiry tries to find which motivation possibilities and levels are usually used and also results. I try to offer my point of view at headteachers task how well motivate pedagogues of kindergarten to further education. The in-service teacher education should be utilized effectively in teachers work.

I survey number of in-service teacher education participants and educational institution offers.

The integral part of my bachelor work is „The motivation programme for headteachers“.

OBSAH:

1. ÚVOD	8
2. CÍL	9
3. OBLASTI, KTERÉ ROZVÍJÍ DVPP	9
3.1. POJEM DVPP	9
3.2. SPOLEČENSKÝ VÝVOJ	11
3.3. ROZVOJ ŠKOLY A JEJÍ DIFERENCIACE	12
3.3.1. ZVYŠOVÁNÍ ÚROVNĚ MŠ	14
3.4. OSOBNOSTNÍ ROZVOJ PEDAGOGA MŠ	16
3.4.1. POJEM OSOBNOST	16
3.4.2. POJEM MOTIVACE	18
3.5. PROFESIONÁLNÍ ROZVOJ PEDAGOGA MŠ	19
3.5.1. VÝBĚR Z RVP PV	21
3.5.2. POJEM SPECIALIZACE PEDAGOGA MŠ	22
4. PRAKTICKÁ ČÁST	23
4.1. ZÁKLADNÍ INFORMACE O VÝZKUMU	23
4.2. ČASOVÝ PLÁN VÝZKUMU	24
4.3. POUŽITÉ METODY A NÁSTROJE	24
4.4. STUPNICE HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKŮ	25
4.5. DISTRIBUCE A NÁVRATNOST DOTAZNÍKŮ	25
4.6. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ, GRAFICKÉ ZÁZNAMY ZJIŠTĚNÝCH SKUTEČNOSTÍ, DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT MŠ	26
4.6.1. Otázka č. 1 ÚDAJE O ŠKOLE	27
4.6.2. Otázka č.2 ÚDAJE O ÚČASTI NA VZDĚLÁVÁNÍ - AGENDA	28
4.6.3. Otázka č.3 ZPŮSOB ZJIŠŤOVÁNÍ NABÍDEK DVPP ..	29
4.6.4. Otázka č.4 ABSOLOVOVANÉ SEMINÁŘE DVPP	31
4.6.5. Otázka č.5 SPECIALIZACE	34
4.6.6. Otázka č.6 MOTIVACE ŘEDITELKOU	35
4.6.7. Otázka č.7 MOTIVACE ODMĚNOU	37
4.6.8. Otázka č.8 MOTIVACE UPLATNĚNÍM	39
4.6.9. Otázka č.9 ODPOVĚDI NA OTEVŘENÉ OTÁZKY	42

Profesionalizace pedagogů MŠ

Požadavky pedagogů MŠ na rozšíření nabídek DVPP

5. ZÁVĚR	43
6. MOTIVAČNÍ PROGRAM JAKO PŘÍRUČKA PRO ŘEDITELKY MŠ	44
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	46
8. PŘÍLOHY	48

Příloha č. 1 Dotazník k bakalářské práci

Příloha č.2. Přehled některých nabídek DVPP absolvovaných
respondenty

Použité zkratky:

DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
MŠ	mateřská škola
RVP PV	Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
ŽL	živnostenský list

1. ÚVOD

V současné společnosti je kladen stále větší důraz na znalosti a vzdělávání nejen dětí a mládeže, ale i dospělých s cílem maximální integrace občana do společnosti. Do života lidí se promítají nové zásadní změny pojetí vzdělávání, cílů a funkce, kdy všechny možnosti učení - ať již v tradičních vzdělávacích institucích či mimo ně - jsou chápány jako jediný celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoliv během života.

Zvyšuje se úloha sociálních partnerů, zdůrazňuje se osobní volba každého jedince a propojení individuální poptávky se společenskou.

Znamená to také nový, moderní pohled na tradiční vzdělávání a školský systém, který má zejména vytvářet nezbytné nástroje a motivaci, aby dítě samo bylo motivováno k získávání dovedností) a tím k vytváření dobrého a kvalitního základu pro další celoživotní vzdělávání.

Zavedení konceptu celoživotního učení pro všechny znamená hlubokou přeměnu nejen vzdělávacího systému, ale i chápání této potřeby v životě jedince. Znamená možnost **rozvíjení potenciálu** každého, znamená to odstranění selektivity, znamená to poskytnutí příležitosti k **maximálnímu rozvoji schopností** všem bez rozdílu.

Úkolem dnešní ředitelky-manažerky mateřské školy je zajistit, aby pedagogický personál mateřské školy byl stále vzděláván dle zásad co největší možné diferenciaci a individualizaci vzdělávání s orientací na **osobnostní rozvoj**. Z toho vyplývá nezbytnost dalšího vzdělávání se podle zájmu a schopností jednotlivých pedagogů. Vedou k tomu i poslední poznatky o různých dimenzích lidské inteligence, na které selektivní systémy nebraly zřetel.

Zvláště respektování přirozeného nadání pedagoga v jeho **profesionálním rozvoji** v této oblasti vede k rychlému rozvoji **specializace** pedagoga mateřské školy a ke vzestupu jeho pozitivní **motivace** ke své práci, ke kvalitnější nabídce vzdělávacích aktivit směrem k dětem.

2. CÍL

Ve své práci jsem se zaměřila na objektivní zjištění stavu v oblasti **Dalšího vzdělávání pedagogů v mateřských školách, na zjištění úrovně** snahy o specializaci pedagogů s ohledem na jejich osobní zaměření se zmínkou o vícečetné inteligenci, na plnění úlohy ředitelky jako motivačního faktoru č.1, na uplatnění vlastních zkušeností při motivaci pedagogů pro výběr správného DVPP pro jejich osobnostní rozvoj a zároveň s přihlédnutím ke strategickému plánu rozvoje školy.

Shrnutím těchto zjišťování by měla být „Příručka pro ředitelku mateřské školy při motivaci pedagogů pro vhodný výběr DVPP s přihlédnutím k potřebám pedagoga a k potřebám školy“.

3. OBLASTI. KTERÉ ROZVÍJÍ DVPP

3.1. Pojem DVPP

DVPP neboli další vzdělávání pedagogických pracovníků je studiem k prohlubování odborné kvalifikace a je tím studiem, které je pedagogům uloženo jako povinnost a to jednak zákonem školským a zákonem o pedagogických pracovnících (viz níže). Toto studium se označuje jako průběžné vzdělávání. Formy průběžného vzdělávání jsou zejména účast na kurzu a semináři.

Citace ze zákona:

ZÁKON Č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání /školský zákon)

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditačních komisí a kariérním systému pedagogických

pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb., odst c) studium k prohlubování odborné kvalifikace,

§10 Průběžné vzdělávání

- (1) Průběžné vzdělávání je zaměřeno na aktuální teoretické a praktické otázky související s procesem vzdělávání a výchovy.
- (2) Obsahem průběžného vzdělávání jsou zejména nové poznatky z obecné pedagogiky, pedagogické a školní psychologie, teorie výchovy, obecné didaktiky, vědních, technických a uměleckých oborů a jejich oborových didaktik, prevence sociálně patologických jevů a bezpečnosti a ochrany zdraví. Průběžné vzdělávání může zahrnovat i jazykové vzdělávání pedagogických pracovníků.
- (3) Formy průběžného vzdělávání jsou zejména účast na kurzu a semináři. Délka trvání vzdělávacího programu průběžného vzdělávání činí nejméně 4 vyučovací hodiny.
- (4) Dokladem o absolvování průběžného vzdělávání je osvědčení.

I I

ZÁKON č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 383/2005 Sb., č. 179/2006 Sb., a zákona č. 264/2006 Sb.

HLAVA IV

Další vzdělávání a kariérní systém pedagogických pracovníků škol zřizovaných ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí a zařízení sociální péče

§ 24

Další vzdělávání pedagogických pracovníků

- (1) Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci
- (2) Pedagogičtí pracovníci se mohou účastnit dalšího vzdělávání, kterým si zvyšují kvalifikaci. Zvýšením kvalifikace se podle zvláštního právního předpisu rozumí též její získání nebo rozšíření
- (3) Ředitel školy organizuje další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu dalšího vzdělávání, který stanoví po předchozím

projednání s příslušným odborovým orgánem. Při stanovení plánu dalšího vzdělávání je nutno přihlížet ke studijním zájmům pedagogického pracovníka, potřebám a rozpočtu školy.

- (4) Další vzdělávání pedagogických pracovníků se uskutečňuje
- a) na vysokých školách, v zařízeních dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních (dále jen „vzdělávací instituce“) na základě akreditace udělené ministerstvem,
 - b) samostudiem, ...atd.

Konec citace.

3.2. Společenský vývoj

Společenské proměny utvářejí pro pedagogické pracovníky jako hlavní aktéry působící ve vzdělávací soustavě nové funkce a role. Musí sledovat nepřetržitý pokrok vědeckého poznání a proměny společenského života a v souladu s tím přizpůsobovat svou vzdělanost a odbornost stále se zvyšujícím požadavkům na jeho znalosti a dovednosti. Očekává se, že pedagog je schopen motivovat, diagnostikovat a regulovat procesy učení svých žáků, v mateřské škole dětí. Od pedagogických pracovníků se dále očekává způsobilost podílet se na vývoji své školy, rozvíjení týmové spolupráce, odborné vystupování v místním prostředí a při kontaktu s rodiči.

Zvyšování statusu a profesionality pedagogického personálu a zdokonalování vzdělávacích procesů na podkladě jejich samostatného dalšího odborného vzdělávání se tak stává dalším principem specializace a diferenciací zaměřené jednotlivých mateřských škol. Úloha ředitelky mateřské školy v tomto procesu je nezbytná při vytváření strategických cílů školy a při motivaci pedagogů k dalšímu vzdělávání.

3.3. Rozvoj školy a její diferenciacce

V současné době zaznamenávají školy silnou potřebu svého rozvoje všemi směry:

- **směrem k potřebám dětí v MŠ** - období předškolního věku trvá od konce 3.roku do 6.roku. Každým rokem vyroste dítě asi 0 7 cm a přibude na hmotnosti asi o 2 kg. V šesti letech váží dítě asi 20 až 23 kg a měří asi 115 až 117 cm. Předškolní vzdělávání se maximálně přizpůsobuje vývojovým, fyziologickým, kognitivním, sociálním a emocionálním potřebám dětí této věkové skupiny. Nejvhodnější metody vzdělávání jsou prožitkové a kooperativní učení a činnosti, které podporují radost dítěte z učení, zájem poznávat nové, získávat zkušenosti a ovládat další dovednosti. V předškolním věku je třeba uplatňovat integrovaný přístup. Z toho vyplývá potřeba pedagogů stále se průběžně vzdělávat, aby byli schopni plnit kvalitně svou úlohu.
- **směrem k potřebám rodičů** - úkolem institucionálního vzdělávání je doplňovat rodinnou výchovu a pomáhat dětem zajistit dostatek přiměřených a mnohostranných podmětů k jeho aktivnímu rozvoji a učení. Mezi tyto podněty patří i nadstandardní nabídka MŠ v podobě kroužků pro děti s různou výukovou náplní dle možností pedagogů a školy. V dnešní době rodiče očekávají, že MŠ převezme většinu odpovědnosti za vzdělávání a výchovu dítěte předškolního věku a zapomínají často na svou nezastupitelnou rodičovskou roli. Je otázkou, nakolik je v tomto očekávání udržují média a nedostatek času. Ať už je důvod jakýkoliv, je velmi častým jevem, že dítě je skutečně vzděláváno a vychovááno pouze mateřskou školou a je tudíž nutné v některých vyhraněných případech tuto skutečnost přijmout. Z toho vyplývá, že MŠ uplatňuje i výchovnou roli směrem k rodičům. Pedagogové by měli být schopni dát vhodnou a účinnou radu rodiči při řešení problémů vzdělávacích, výchovných, sociálních a to ve prospěch

dítěte s tolerancí a taktem. Tyto dovednosti se mnozí pedagogové učí právě v DVPP (komunikační, poruchy učení, poradenství, orientace v oblasti nadané dítě, opožděné dítě, odklady školní docházky, atd.).

- **směrem k potřebám pedagogů** - pedagog je nucen stále rozvíjet své dovednosti a to tím více, čím je jeho práce rozmanitější. Pedagog je sice na krátkou dobu vyřazen z pracovního procesu, ale DVPP je blahodárné, protože násobí rozmanitost a je principiálně motivující. Získané dovednosti jsou pedagogovým osobním kapitálem. Pedagog bude považován za odborníka, přichází s novými nápady, přijímá větší zodpovědnost, rozvíjí dosud nevyužité dovednosti, sleduje trendy pedagogiky doma i ve světě, specializuje se na určitou pro něj nejvíce zajímavou oblast; a tak se stává odborníkem mezi odborníky v místě svého pracoviště.
- **směrem k potřebám státu** - v souladu s novými principy kurikulární politiky, zformulovanými v Národním programu rozvoje vzdělávání v ČR (tzv. Bílé knize) a zakotvenými v zákonech o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, se do vzdělávací soustavy zavádí nový systém kurikulárních dokumentů pro vzdělávání žáků od 3 do 19 let. Kurikulární dokumenty jsou vytvářeny na dvou úrovních - státní a školní. Státní úroveň v systému kurikulárních dokumentů představují Národní program vzdělávání (NVP) a Rámcové vzdělávací programy (RVP). Školní úroveň představují školní vzdělávací programy (ŠVP), podle nichž se uskutečňuje vzdělávání na jednotlivých školách.
- **směrem k potřebám Země** - stále a velmi rychle vzrůstá potřeba ochrany a péče o přírodní bohatství Země, které civilizace rychle vyčerpává a zamořuje. Do systému škol se již několik let začleňuje environmentální vzdělávání, jež má za úkol mimo jiné zajistit ekologickou rovnováhu pro další generace. Děti v předškolním věku se tedy seznamují s ekosystémem Země, s její ochranou a péčí o ni.

3.3.1. Zvyšování úrovně MŠ

Probíhá dlouhodobě nejvýrazněji pokud použijeme moderní způsoby managementu a vybereme nejvhodnější charakteristiky z „Učící se organizace“

Lidé jako zásadní konkurenční výhoda:

K vybudování úspěšné mateřské školy je nutné mít minimálně 3 základní zdroje - peníze, nápad neboli know-how a lidi. Peníze jsou školám přidělovány dle normativů, know-how je již vloženo do školních vzdělávacích programů a pokud bude promyšlené a funkční, může být úspěšné po dlouhou dobu. Zásadní úlohu hrají lidé - pedagogové, jelikož lidé - pedagogové jsou hybnou silou každé školy a zkušenosti ukazují, že ke skutečnému déletrvajícimu úspěchu nestačí jen pedagogy zaměstnat a nechat je pracovat dle know-how, které vytvořili jiní kolegové. Trvalé úspěchy přináší teprve firemní kultura založená na týmovém řešení problémů a neustálém vzdělávání jako základní investici pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Lidé jsou nejdůležitějším a jediným nezastupitelným zdrojem úspěšnosti školy, který rozhoduje o budování pověsti školy a tím o její žádanosti.

Modely rozvoje lidských zdrojů ve školách:

- * model nečinnosti - charakterizuje školy, které nevyvíjejí žádnou činnost. Po pedagogích se většinou požaduje pouze rutinní vykonávání práce bez možnosti přispění k know-how školy, bez možnosti dalšího vzdělávání a sebevzdělávání. Jedná se o překonaný model, který ale ještě v některých mateřských školách zcela překonán nebyl.
- * model nahodilý přístup: charakterizuje školy, které čas od času využijí různých forem přípravy. Pro vzdělávací aktivity je typická nahodilost a roztříštěnost. Jedná se o model, který je nejčastější v současném školství.

- * model systémový přístup: v tomto modelu se vzdělávání a příprava chápou jako ucelený školní systém sledující cíle stanovené na základě zjištěných potřeb (SWOD analýza). Pro tento model je charakteristické úsilí o zvyšování úrovně vzdělávacích schopností pedagoga, což si vyžádalo cílevědomější a systematičtější přípravu vzdělávacího plánu.
- * model strategicky přístup: tento model je již aktuálním nástrojem strategie zkvalitňování pedagogického sboru. Vzdělávací aktivity jsou využívány pro přípravu a realizaci novodobých změn v pedagogice, ve světě a ve vztahu k předškolnímu dítěti.
- * Model „Learning Organisation“ (Učící se organizace): dle tohoto modelu pracují špičkové školy, které ve vzdělávání lidí spatřují hlavní zdroj všech bezprostředních a budoucích úspěchů. Úspěšná škola musí být rychle přizpůsobivá a pružná. Pedagogové jsou připravováni na všechny eventuality (nedostatek dětí, zjištěné nedostatky při hodnocení ČŠI, zřizovatelem, rodiči, dětmi a jinými subjekty) a učí se stále vyhledávat nové možnosti zlepšení a příležitosti k poznávání, aby se stále udržoval moderní přístup k dítěti moderní pedagogikou, k rodiči moderními přístupy při jednání s nimi (techniky komunikační, prezentace) a k veřejnosti vhodnou prezentací výsledků své práce s dětmi, spoluprací s rodiči, spoluprací s ostatními subjekty.

3.4. Osobnostní rozvoj pedagoga MŠ^v

3.4.1. Pojem osobnost

Pojem *osobnost* znamená obecně lidskou podstatu, podstatu člověka jak se jeví nejen psychologii, ale např. také sociologii, antropologii a dalším vědám; kdežto pojem *osoba* vyjadřuje vnější projev této podstaty, její veřejné fungování v různých společenských rolích. Osobnost je hypotetický konstrukt vyjadřující vnitřní podstatnou dynamickou organizaci lidské psychiky, která determinuje její vnější projevy (*Nakonečný/Úvod do psychologie*).

Osobnost je konkrétní člověk formující se v přírodních, historických a společenských podmínkách a procházející svou individuální životní vývojovou cestou. (*Kohoutek/Základy psychologie osobnosti*)

Psychologie osobnosti představuje jedno z nejdůležitějších vědeckých odvětví psychologie. Poznatky psychologie uplatňujeme v profesi pedagoga např. při vzájemném poznávání lidí, při jednání s nimi, při jejich výchově, při řídicí práci, při péči o sociální a osobní záležitosti (zaměstnanci, děti, rodiče), při personálních činnostech (ve vztahu pedagog - ředitel), při řešení interpersonálních konfliktů (mezi dětmi, ve vztahu k rodičům, ve vztahu ke kolegům, ve vztahu k nadřízenému).

Často bývá osobnost definována jako to:

- Co člověk **chce** (pudy, potřeby, zájmy, hodnoty)
- Co člověk **může** (schopnosti, vlohy, nadání)
- Co člověk **je** (temperament, charakter)

D Kováč v souladu s bio-socio-edukativním vývojem vyčlenil tři **typy osobnosti**: rudimentární, adjustovanou a kultivovanou.

- * *Rudimentární osobnost* vzniká a funguje převážně ze zdrojů dědičnosti, z pudových vzorců chování při pouze částečném spolupůsobení prostředí a výchovy.
- * *Adjustovaná osobnost* je formována převážně vnějším prostředím a výchovou při jistém rozvíjení některých individuálních daností a částečném sebedotváření. Předpokládá značné sebeuvědomění. Adjustovaný člověk účelně přispívá k zachování a rozvoji skupin, do nichž patří.
- * *Kultivovaná osobnost* je především výsledkem působení duševních funkcí sebeutváření a seberealizace v procesu internalizace sociálně výchovných vlivů a využívání vlastní individuální kapacity za určující role uvědomělých aktivit. Je tvůrcem sebe sama. Není pouze výsledkem minulých událostí, nýbrž hlavně tím, čím touží být v budoucnosti. Kultivovaný člověk touží přesahovat sám sebe. V interakci se svým prostředím dosahuje sebeaktualizace.

Osobnost jako bio-psycho-sociální systém se může ještě dělit na tři základní okruhy:

- **Struktura** osobnosti postihuje složky, z nichž je osobnost vystavěna, vnitřní architektoniku jednotlivých složek osobnosti, jejich skladebnou souvislost a vzájemné vztahy
- **Dynamika** osobnosti zkoumá a klasifikuje všechny síly, uvádějící prožívání a chování člověka v činnost. Klade si otázku, co zapříčiňuje určité chování člověka. Sem patří otázky motivů a uvědomělé i neuvědomělé motivace lidského chování. **Motivaci** určují faktory, které vzbuzují, udržují a zaměřují chování (např. potřeby, snahy, zájmy, sklony, návyky, atd.). Motivace je vlastně aktivující a zaměřující činitel chování organismu. Je to hlavní dynamizující činitel organismu.
- **Vývoj**, ontogeneze osobnosti zkoumá charakteristické chování a prožívání člověka v jednotlivých životních fázích, tedy

vertikálně. O osobnosti se často z vývojově psychologického hlediska hovoří až od tří let, kdy se dítě začíná označovat první osobou singuláru (já).

Veškeré rysy, **vlastnosti osobnosti** lze roztrždit do těchto skupin (subsystémů):

- * tělesné a výrazové vlastnosti
- * rysy temperamentu
- * rysy charakteru
- * osobní schopnosti
- * strukturální vlastnosti

Celý individuální vývoj osobnosti od raného dětství k období dospívání, adolescence až k dospělosti a stáří pak může být popsán v termínech učení; to znamená, že se v něm jako rozhodující formativní činitel uplatňuje individuální zkušenost.

3.4.2. Pojem motivace

Motivace se trochu podobá medúze. Každý ví, co to je, ale je obtížné, ji popsat nebo definovat, nemůžeme ji vidět ani cítit, můžeme ji pouze vyzorovat z chování nebo změn, případně z **individuálních rozhovorů** o potřebách a motivech jedinců. Je dlouhodobě užitečným nástrojem managementu v porozumění a pomoci jedincům v různém pracovním postavení k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší.

Dá se jednoduše shrnout do definice: *Motivace* je proces, kterým je podporováno a řízeno chování.

Již byla zmíněna osobnost, podstata člověka a její dynamika, ke které patří 1 motivace. Motivace byla rozpracována do PYRAMIDY POTŘEB neboli HIERARCHIE POTŘEB (Abraham Maslow), která je založena na předpokladu, že člověk uspokojuje své potřeby od „nižších“ k „vyšším“:

POTŘEBA SEBEREALIZACE

Snaha využít veškeré své nadání a talent k tomu, abychom byli tak dobří jak je to
jen možné

POTŘEBA OCENĚNÍ A UZNÁNÍ

Potřeba mít určité postavení a roli, která nám dodává
individualitu a identitu

SOCIÁLNÍ POTŘEBY

Potřebujeme mít přátele a kolegy, být součástí
skupiny, být součástí týmu

POTŘEBA BEZPEČÍ A JISTOTY

Potřebujeme mít přístřeší a oblečení,
osobní bezpečí a jistotu

FYZIOLOGICKÉ POTŘEBY

...dýchání, žízeň, hlad, spánek
(sex)...

3.5. Profesionální rozvoj pedagoga MŠ

...neboli personální marketing, je filosofie v oblasti řízení lidských zdrojů vedoucí k tomu, aby organizace získala na trhu práce ty nejlepší a nejvhodnější lidi. Někteří marketéři hovoří o personálním marketingu v širším smyslu slova jako o synonymu pojmu vnitřní marketing.

Není pochyb o tom, že si školy konkurují kromě jiného i v tom, jak kvalitní učitele do svého pedagogického sboru získají. Těch opravdu

nejlepších a nejkvalitnějších je na trhu práce pouze omezené množství, stejně jako v jiných oborech. V případě marketingového řízení školy hledáme obecně takové pracovníky, kteří vzhledem ke své funkci v MŠ budou schopni co nejlépe uspokojovat potřeby všech zúčastněných stran.

Jinými slovy hledáme takové učitele, kteří budou:

- * Vysoce kvalifikovaní
- * Zdvořilí
- * Důvěryhodní
- * Spolehliví
- * Vnímaví
- * Komunikativní
- * Způsobilí pro výkon učitelské profese u dětí předškolního věku
- * Dobře motivovaní
- * Výkonní
- * Loajální
- * Kreativní a flexibilní

***„Je to trochu legrační - ale v životě platí zvláštní pravidlo:
pokud odmítnete akceptovat cokoliv jiného než to nejlepší,
velmi často toho dosáhnete***

3.5.1. Výběr z podmínek předškolního vzdělávání jak jsou uvedeny v Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání dále jen RVP PV (VÚP v Praze 2004):

RVP PV uvádí v oddíle „Personální a pedagogické zajištění“, že personální a pedagogické podmínky vzdělávání jsou plně vyhovující, jestliže (mimo jiné):

- * Pedagogové se **sebevzdělávají**, ke svému dalšímu vzdělávání přistupují aktivně.
- * Ředitelka podporuje **profesionalizaci** pracovního týmu, sleduje udržení a růst profesních kompetencí všech pedagogů (včetně svojí osoby), vytváří podmínky pro jejich další systematické vzdělávání

RVP PV uvádí v oddíle „Řízení mateřské školy“, že řízení mateřské školy je plně vyhovující, jestliže (mimo jiné):

- * Při vedení zaměstnanců ředitelka vytváří ovzduší vzájemné důvěry a tolerance, zapojuje spolupracovníky do řízení mateřské školy, ponechává jim dostatek pravomocí a respektuje jejich názor. Podporuje a **motivuje** spoluúčast všech členů týmu na rozhodování o zásadních otázkách školního programu.
- * Ředitelka školy vyhodnocuje práci všech zaměstnanců, pozitivně **motivuje a podporuje** jejich vzájemnou spolupráci.

3.5.2. Pojem specializace pedagoga MŠ

V žádném z dokumentů týkajících se předškolního vzdělávání se pojem *specializace* pedagogů, tak jak je míněn v této práci, nevyskytuje.

V dokumentech se vyskytují odkazy na specializované služby (RVP PV) jako je logopedie, rehabilitace, či jiná péče; vyskytují se také pojmy jako péče o děti se speciálními potřebami, nebo na tento pojem můžeme narazit ve vzdělávání dospělých při specializaci v např. pedagogice.

Pojem *specializace* pedagoga v mateřské škole by mohl být zčásti vysvětlen tak, že se jedná o odborníka na jednu ze součástí předškolního vzdělávání. V základní škole bychom řekli, že takový specializovaný pedagog vyučuje například předmět Hudební výchova. V terminologii MŠ je míněno, že pedagog se specializuje na hudbu a ve své škole je odborník na „předmět“ „Muzika pro radost“. Je tím míněno, že pedagog má širší rozhled v oblasti hudby pro děti předškolního věku a také vede kroužek „Muzika pro radost“ v mateřské škole, navrhuje které hudební tituly jsou vhodné ke vzdělávání a výchově dětí předškolního věku v jeho konkrétní MŠ, nabízí vhodné pomůcky a metody v této oblasti svým kolegům v MŠ, popř. i v regionu. Tento širší rozhled získal v rámci DVPP a neustálou formou samostudia. Tím naplňuje:

- legislativní povinnost pedagoga dále se vzdělávat (školský zákon, a jiné, viz níže)
- své potřeby k seberealizaci (Maslow)
- rozvíjí svou osobnost (motivace)
- prohlubuje svou profesionalitu a své sebevědomí
- posiluje postavení mateřské školy na „trhu“ úspěšnosti (Learning Organisation)

Zároveň zvyšuje úroveň mateřské školy nejen v běžném denním režimu, nýbrž i v nadstandardní nabídce. Škola je takto schopna nabízet širokou, kvalitní a profesionálně vedenou nabídku kroužků pro děti, které mohou mít tak široký záběr, jak široké jsou zájmy a nadání pedagogů a jejich schopnost dále se vzdělávat v rámci DVPP i v jiných.

Výhodou je, že:

- pedagogové znají děti osobně
- pedagogové znají rodiče osobně
- pedagogové znají režim školy a její prostředí a umí se rychle přizpůsobit
- škola není nucena vydávat prostředky k vyhledávání externích lektorů na vedení kroužků, často nepedagogů
- pedagogové jsou kvalifikovaní, profesionální
- škola je schopna přizpůsobit rozvrh potřebám školy, rodičů, pedagogů i dětí

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1. Základní informace o výzkumu

Na základě uskutečněného výzkumu bylo mou snahou dokázat, že pro specializaci pedagogů je důležitá správně vedená motivace ředitelkou mateřské školy při výběru seminářů a kurzů pedagogy, tak aby absolvování těchto kurzů přinášelo očekávané výstupy:

- **osobnostní rozvoj pedagoga**
- **profesionální rozvoj pedagoga**
- **rozvoj mateřské školy neboli zvyšování její úrovně, a to ze čtyř hledisek:**
 - **z hlediska dítěte**
 - **z hlediska rodiče**
 - **z hlediska pedagoga**
 - **z hlediska ředitelky školy.**

Dotazníky použité ve výzkumu byly vypracovány pro zjištění celkového přístupu MŠ k DVPP:

- * vedení agendy
- * způsob nabídky DVPP
- * četnost účasti

- * nejoblíbenější výběry
- * hodnocení ředitelky MŠ za účast na DVPP
- * využitelnost DVPP při specializaci pedagoga

Při tvorbě dotazníků jsem vycházela z rozhovorů s pedagogy, ředitelkami MŠ, s některými zástupci DVPP a také z vlastní praxe a zkušeností.

Respondenty se staly pedagogové mateřských škol.

4.2. Časový plán výzkumu

- * **Květen** - sběr podkladových informací (rozhovory s pedagogy z různých krajů ČR, vyhledávání materiálů k tématu)
- * **Červen** - příprava dotazníků, pilotní výzkum - předání dotazníků vybranému vzorku respondentů, na základě jejich reakcí a připomínek konečná úprava dotazníků
- * **Srpen** - distribuce dotazníků cílovým skupinám respondentů, sběr dotazníků a dalších informací (sledování nabídek DVPP a ostatních vzdělávacích středisek pro pedagogy MŠ)
- * **Září** - vyhodnocení dotazníků a získaných informací hodnotitelem

4.3. Použité metody a nástroje

- * Dotazník pro pedagogy
- * Rozhovor s ředitelkami MŠ
- * Statistika nabídek DVPP
- * Pozorování - nabídka kroužků v MŠ
- * Pozorování - lektoři kroužků v MŠ

4.4. Stupnice hodnocení výsledků dotazníků

- * Dotazník byl anonymní, proto jsem z důvodu zachování jeho anonymity pro hodnocení jednotlivých částí dotazníku ze strany respondentů jednotně zvolila symbol x použitý v požadované kolonce hodnotícího stupně.
- * V oddíle 1. jsou požadovány konkrétní informace, ke kterým se respondenti vyjadřovali. Cílem bylo zjistit, jaká je kvalifikovanost pedagogů v celé MŠ.
- * V oddíle 2. byly uvedeny otázky, které byly zpřesňující a rozšiřující. Zpřesňující, kdy bylo vymezeno několik konkrétních způsobů výběru a účasti na DVPP, jedna možnost byla vždy ponechána volná na doplnění dle potřeb respondenta. Cílem bylo zjistit, jaká je informovanost a účast pedagogů na DVPP a čím se řídí jeho výběr.
- * V oddíle 3. byly opět uvedeny otázky zpřesňující a rozšiřující, kdy bylo vymezeno několik konkrétních způsobů motivace. Jedna možnost byla vždy ponechána volná na doplnění dle potřeb respondenta. Cílem bylo zjistit, jaká je motivace pedagogů k DVPP ze strany vedení MŠ se zaměřením na výběr seminářů, plátce seminářů a odměny za absolvování seminářů.
- * V oddíle 4. jsou použity otázky, které vyžadují konkrétní slovní odpověď a otázky otevřené. Tyto jsou podkladem k výzkumu samotného přínosu absolvování seminářů DVPP pro pedagoga MŠ a mateřskou školu se zaměřením na zvyšování její úrovně v systému školství.

4.5. Distribuce a návratnost dotazníků

Respondentům byly dotazníky zaslány e-mailem, prostřednictvím ředitelek MŠ nebo vložním do přihrádky MŠ přímo na úradě MČ (v případě MČ Praha 1). Po vypracování se dotazníky vrátily stejnou

cestou zpět. Respondenti byli osloveni nejdříve s dotazem, zda jsou ochotni spolupracovat a poté doplňujícím vysvětlením v záhlaví dotazníku.

JSs POČET RESPONDENTŮ: 150

JSs ROZDÁNO CELKEM: 185

4.6. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ, GRAFICKÉ ZÁZNAMY ZJIŠTĚNÝCH SKUTEČNOSTÍ, DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT MŠ

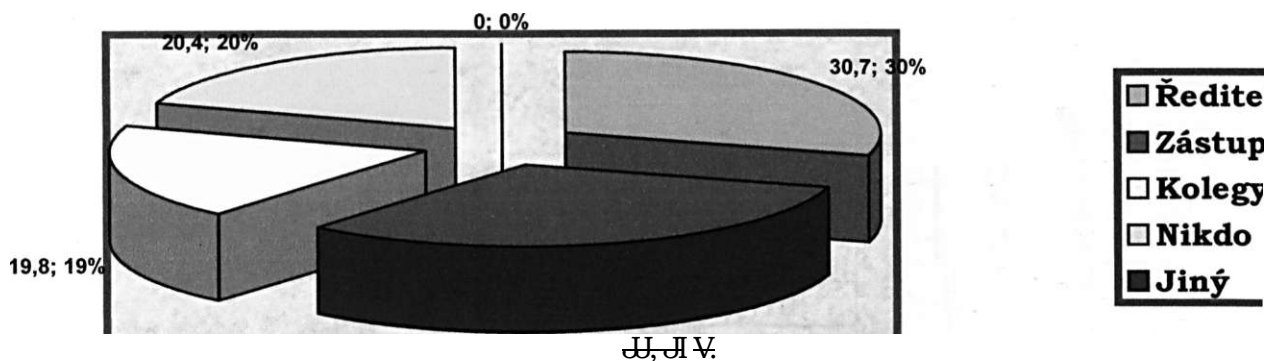
Vypočítávání hodnot v šetření je uváděno v jednotkách nebo procentech v závislosti na typu výzkumu.

4.6.2. ÚDAJE O ÚČASTI NA VZDĚLÁVÁNÍ

2. Údaje o účasti na vzdělávání:

2.1. Agendu dalšího vzdělávání v naší škole vede:

Ředitelka
30,7
Zástupkyně ředitelky
33
Pověřená kolegyně
19,8
Nikdo
20,4
Někdo jiný - uveďte
0 Agenda DVPP¹



Vedení agendy DVPP spočívá především v šíření nabídek vzdělávacích středisek, v přihlašování zájemců, komunikace mezi školou a střediskem DVPP, dále v evidenci absolvovaných seminářů (počet, cena, osoba, typ,

středisko DVPP). Tyto údaje se uvádějí v Evaluaci školy, ve Výroční zprávě školy a v přehledech pro zřizovatele škol (může se lišit dle požadavků regionů). Ve vysokém počtu MŠ (30,7%) vede agendu DVPP ředitelka. Ve výši 33% je agenda delegována na zástupkyni a v pouze 19,8% je práce delegována na pověřenou kolegyni, čili pedagoga pracujícího v MŠ.

Úvaha: Tento způsob se zdá být nejvhodnější, jelikož mezi kolegy probíhá neustálá komunikace a všechny důležité informace se rychle rozšíří. Nové typy vzdělávání, nové nabídky již ověřených lektorů jsou předávány ihned kolegyním, které v případě zájmu rychle reagují. Pověřená kolegyně předává nabídky průběžně a ne nárazově, což je přirozené a tento způsob udržuje stálé „naladění“ ke vzdělávání

Školy, které nemají agendu vedenou vůbec (20,4%), sázejí na náhodný výběr a je tudíž zřejmé, že další vzdělávání pedagogů není v jejich škole prioritou. Motivační činitel v rukách ředitelky MŠ je nedostatečně využíván.

4.6.3. ZPŮSOB ZJIŠŤOVÁNÍ NABÍDEK DVPP

2.2 O dalším vzdělávání se dozvídám zpravidla :

<u>Sama si vyhledám</u>	r
<u>30,0</u>	
<u>Od pověřené kolegyně</u>	
<u>20,0</u>	
Od ředitelky na poradě	
<u>90,5</u>	
Z tištěných nabídek	
<u>DVPP</u>	
<u>90,3</u>	
Z nabídek e-mailových	/
<u>40,0</u>	
Jiné-uveďte	

Nabídky DVPP

<p>jiné jinci</p> <p>e-mailem</p> <p>tištěné</p> <p>ředitelka</p> <p>kolegyně</p> <p>sama</p>	<p>e-mailem</p> <p>kolegyně</p> <p>sama</p>	<p>tištěné</p> <p>ředitelka</p> <p>kolegyně</p> <p>sama</p>
	<p>50</p> <p>Hodnoty</p>	<p>100</p>

Nejvyšší procento informací o seminářích obdrží pedagogové na poradě od ředitelky MŠ. Potvrzuje se tím tabulka 2.1., která vypovídá o vedení agendy v MŠ. Další vysoce obsazenou variantou je zjišťování nabídek z tištěných katalogů nebo letáků, které přicházejí zpravidla běžnou poštou. Tento způsob je pro většinu pedagogů nejpříjemnější, jelikož si mohou nabídku v klidu prostudovat a rozmyslet si, zda se skutečně chtějí zúčastnit tohoto typu vzdělávání. />

Úvaha: Ideální je, pokud je taková poštovní nabídka propojená s e-mailovou přihláškou. Tento způsob je jednoduchý a přihlášení je rychle vyřízeno. Stejně příjemnou variantu poskytuje nabídka zaslaná e-mailem ve formátu tištěné nabídky, kterou ale pedagogové obdrží dostatečně s předstihem, aby mohli včas reagovat-tento způsob je nejvhodnější pro zástupkyně a pověřené pedagogy, jelikož vyřídí agendu za přihlášené bez průtahů a svou agendu o DVPP si mohou ihned aktualizovat. Nejméně vhodným řešením, je pokud semináře pedagogům předává ředitelka a agendu vede jiný pedagog. Tento způsob je nejméně efektivní.

4.6.4. ABSOLVOVANÉ SEMINÁŘE

2.3. *Za poslední školní rok jsem absolvovala tato vzdělávání v počtu (vybraný údaj označte x a upřesněte kolikrát jste se zúčastnila)*

Hudební výchovu	110
Výtvarnou výchovu	140
Metodické vedení dětí PV	120
Osobnostní rozvoj	20
<u>Psychologie</u>	60
<u>Pedagogika</u>	13
<u>Jiné - uveďte</u>	270

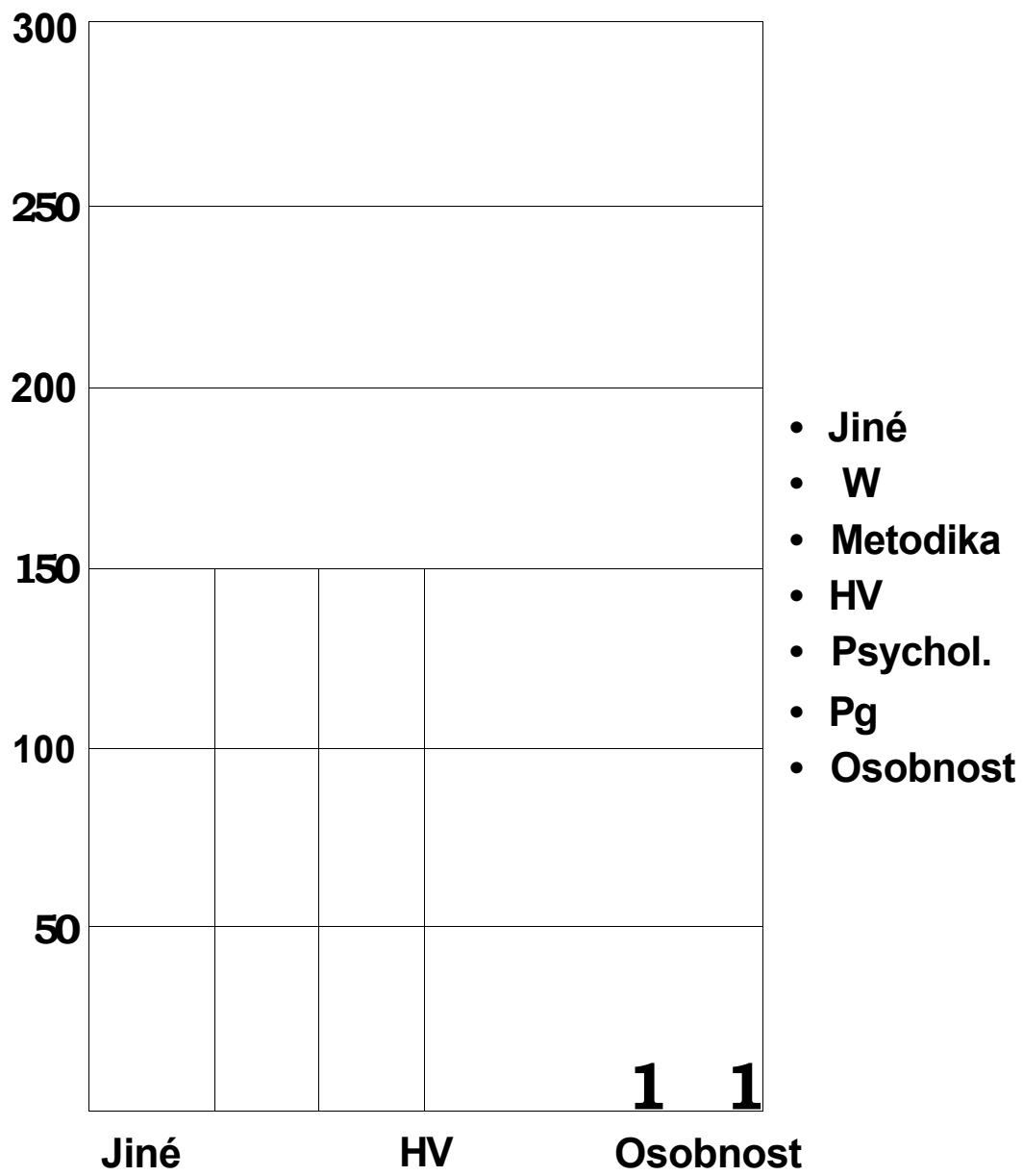
Výčet uvedených seminářů absolvovaných pedagogy MŠ uvedených v oddíle JINÉ-UVEĎTE: Relaxační techniky; Grafomotorika; Příčiny neúspěchu; Rozmanitost světové kultury ve W; Jóga; Jóga pro děti: 5 Tibeťanů; AJ-metodika výuky; AJ-kurz pro pedagogy; Respektovat a být respektován; Ekologické semináře a soustředění; Logopedická prevence; PC pro děti; Mezinárodní týdenní hudební kurz; Artefiletika; Drama ve výchově; Overbally;

Tyto semináře se dají také zařadit do oddílu *Osobnostní rozvoj*, ale je zajímavé, že sami pedagogové je při vyplňování dotazníku zařadili mezi jiné a mezi nimi také mnohé, které jsem při sestavování tabulky přeřadila do odpovídajících oddílů, například Pomůcky a metody v jazykové chvílce patří zcela zjevně do oddílu *Metodické vedení dětí PV*. Takových seminářů, kdy se jednalo jednoznačně o metodiku nebo psychologii jsem v oddíle *Jiné* objevila mnohem více.

Úvaha: Důvodem je, dle mého, že pedagog byl v tomto svém výběru ve své MŠ jediný a tudíž jej označil jako *Jiné*, dalším vysvětlením, které se nabízí je, že přestože byly dotazníky anonymní, byly učitelkám předávány nejčastěji ředitelkou, která má přístup k e-mailu školy a tudíž dotazníky pro učitelky tiskla. Pedagog možná chtěl upozornit na své vzdělávání vedení své MŠ. Tento důvod má příčinu v tom, že velmi často se v těchto případech současně také objevovalo v oddíle *Odměňování za účast na DVPP*, že pedagog není nijak odměňován či oceněn. Tato úvaha by byla zajímavým tématem k rozpracování, ale téma a obsah mé práce ji nezahrnuje.

V tomto šetření se ukázala velmi zajímavá skutečnost, a sice, v jakých oborech se pedagogové v MŠ nejvíce vzdělávají.

č.	VZDĚLÁVÁNÍ	POČET	SEMINÁŘ
1	Jiný typ vzdělávání	270	Zážitkové semináře rozvíjející osobnost (viz výčet)
2	Výtvarné vzdělávání	140	Inspirativní a zážitkové semináře
3	Metodické vedení dětí PV	120	Pomůcky a metody v jazykové chvílce
4	Hudební vzdělávání	HO	Inspirativní a zážitkové semináře
5	Psychologie	60	Poruchy čtení a psaní u dětí PV;
6	Osobnostní rozvoj	20	Angličtina; Komunikace v týmu;
7	Pedagogika	13	Předmatické představy; Rovnost situací ve výchově PV dětí; Děti s LMD v MŠ;



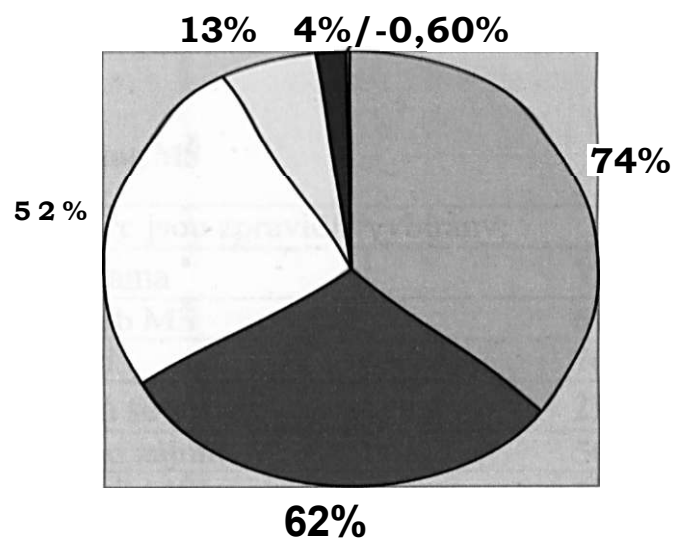
4.6.5. SPECIALIZACE

2.4. Specializují se na vzdělávací oblast

1. Dítě a jeho tělo	74%
2. Dítě a jeho psychika	62 %
3. Dítě a ten druhý	52%
4. Dítě a společnost	13%
5. Dítě a svět	4%
6. Ne specializují se	0,6%

Specializace

- 1.
- a 2.**
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.



Pro zjednodušení při zadávání do datového listu grafu jsem uváděla jednotlivé oblasti pod čísly od 1 do 6.

Vzdělávací oblasti se prolínají, takže tato tabulka je vyplněna pedagogy částečně pocitově, jelikož každý člověk zařazuje své zkušenosti a prožitky pod jiným dojmem do jiných oblastí. Mohou se tedy například semináře ekologického rázu zařadit do oblasti Dítě a svět, ale i Dítě a společnost, popřípadě i do jiných. V RVPPV jsou vzdělávací oblasti rozčleněny, ale nepředpokládám, že pedagogové vyhledávali v RVPPV, aby vyplnili tento dotazník.

Při zadávání této tabulky jsem vycházela z RVP PV, kde jsou v uvedených oddílech o dítěti zahrnuty různé vzdělávací oblasti, například v oblasti „Dítě a jeho tělo“ je zahrnuta nejen fyzická oblast, ale také hudební citění a pohybové a rytmické citění, čili hudební vzdělávání pedagogů je zahrnuto v této oblasti.

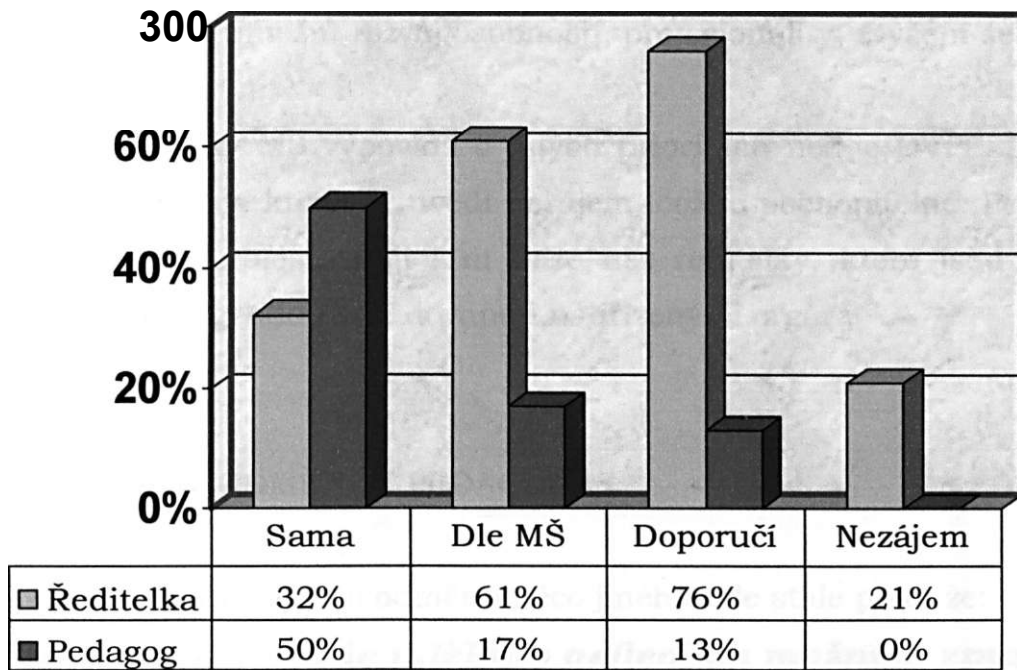
Úvaha: Graf má vypovídající hodnotu o úsudku pedagogů MŠ a jejich názoru na specializaci. Bod 6. je v nejnižší hodnotě. Ne specializace se zde může týkat pedagogů, kteří nejsou dostatečně zralí a neznají své přirozené talenty nebo zájmy, nebo nemají zájem o DVPP-nejsou tudíž dostatečně motivováni.

4.6.6. MOTIVACE ŘEDITELKOU

3. Údaje o motivaci ředitelkou MŠ

3.1. Výběr vzdělávání

Semináře jsou zpravidla vybírány:		
Ředitelkou MŠ	Vybere sama	32%
	Dle potřeb MS	61%
	Doporučí	76%
	Nezajímá se	21%
Vybírám sama	Dle svého zájmu	50%
	Dle potřeb MS	17%
	Dle doporučení	13%
	Bez zájmu	0%



7

• Ředitelka • Pedagog

V MŠ jsou různé způsoby jak jsou vybírány semináře DVPP. V tabulce je uvedeno srovnání ředitele a s pedagogem, ale s jiným úmyslem osoby. V bodě „Sama“ je porovnání situace, kdy ředitelka sama z moci úřední vybere seminář pro pedagoga, vyřídí agendu a pedagoga vyšle na vzdělávání. Porovnává se zde situace, kdy pedagog sám pro sebe vybere seminář dle oblasti svého zájmu a pak jej obvyklým způsobem realizuje. Je zde rozdíl 18%, který vypovídá o účinnosti či neúčinnosti postupu výběru bez konzultace a to jak ze strany ředitelky, tak i ze strany pedagoga. V bodě „Dle MŠ“ je zřejmé, že ředitelka vidí potřeby MŠ s větším nadhledem a tudíž vybírá semináře dle skutečných potřeb (SWOD analýza, dotazníky pro rodiče, apod.), oproti pedagogovi, který převážně zůstává u výběru dle svého zájmu a potřeby MŠ nemá zmapované. V tomto případě sehrává motivace zásadní roli.

Úvaha: Pokud ředitelka dobře motivuje pedagoga k absolvování správného DVPP (zájmy pedagoga, nadání, zaměření) vytváří podmínky pro rozvoj pedagoga a také MŠ jak již bylo řečeno v kapitolách o motivaci a rozvoji. Pokud pedagog není zaměřen nebo nemá zjevné nadání, má zde ředitelka široké pole působnosti, jelikož může sama svým výběrem dle potřeb MŠ - body Dle MŠ+ Doporučí-

nasměruje doposud nevyhraněného a „ztraceného“ pedagoga na cestu vzdělávání, která mu umožní rozvoj osobnosti, profesionality, zvýšení sebevědomí (vhodné pro absolventy).

Nezájem ředitelky MŠ vypovídá o jiných prioritách než je DVPP. Ze strany pedagogů nebyl jediný, který by uvedl nezájem, což je pochopitelné. Pedagogové se zajímají o svou profesi, mají k ní blíže než ředitelky, které jsou zahlceny mnohdy zbytečnou agendou vyžadovanou nadřízenými orgány.

• 2

4.6.7. MOTIVACE ODMĚNOU PEDAGOGA

Každý lidský typ vnímá jako odměnu něco jiného. Ale stále platí, že:

„To, co odměníte, bude uděláno nejlepším možným způsobem“

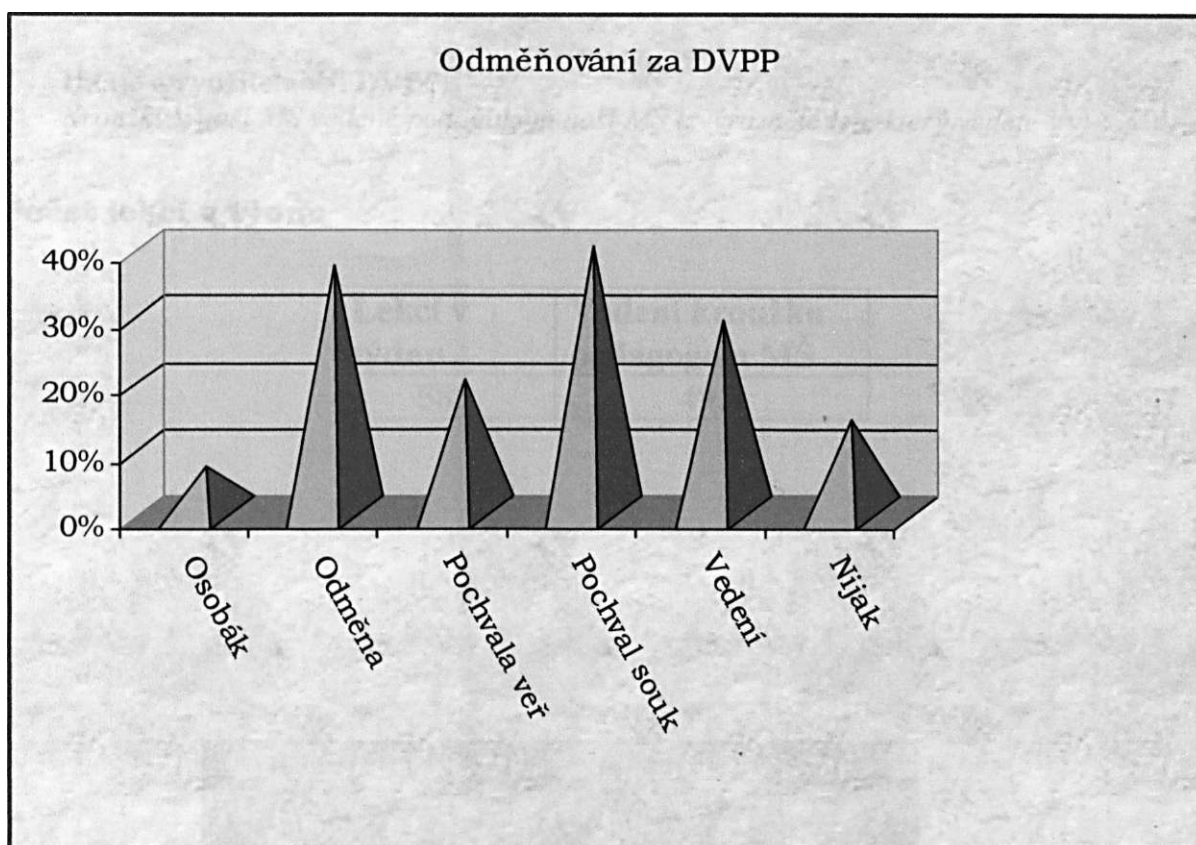
Odměny mohou být nefinanční: úsměv, poděkování, pochvala soukromá, volno, zajímavý projekt, společná večeře, odznak, kniha, čokoláda, pozitivní zpětná vazba,...

Odměny mohou uspokojovat potřebu uznání: vyhlášení pedagoga, kteří se nejvíce vzdělává, pověření důležitým projektem, veřejná pochvala,...

Odměny mohou být finanční: zvýšení osobního ohodnocení, mimořádná odměna jako součást kritérií k udělování odměn,....

3.2.. Za účast na DVPP jsem odměňována

Vyšším osobním ohodnocením	7%
Mimořádnou odměnou	37%
Pochvalou před kolegyněmi nebo rodiči	20%
Soukromou pochvalou od vedení	40%
Formou pověření vedení kroužku, projektu,...	29%
Nijak	14%
Jiné-uveďte	Udělení certifikátu z DVPP; Výtky, že pedagog nebude v práci v den, kdy se vzdělává



Z tabulky vyplývá, že ředitelky MŠ nejvíce preferují odměnu soukromou pochvalou. S touto odměnou nemohou natrvalo vystačit. Nejlépe se jeví způsob, kdy se odměny střídají také v závislosti na možnostech MŠ. Ocenění nefinanční je pedagogy očekáváno vždy a právem. Vypovídá mimo jiné o tom, jak si ředitel cení svých pracovníků, jaký má o nich přehled, jaký má k nim vztah. Z některých dotazníků vyplynulo, že ředitel, který nikdy neocení DVPP pedagogů finanční složkou, ztrácí také entuziasmus svých pedagogů. Tito pedagogové v mnoha případech uvedli, že **NEDOSTÁVAJÍ ODMĚNY ANI ZVÝŠENÉ OSOBNÍ OHODNOCENÍ** (takto zvýrazněné jak jsem zapsala), přestože otázka v dotazníku se na tuto skutečnost nedotazovala. Pedagogové měli potřebu oznámit, že si myslí, že jejich nadřízená si nedostatečně cení jejich aktivity v rámci DVPP, neboli již byli přesyceni jedinou formou odměny- například soukromou pochvalou.

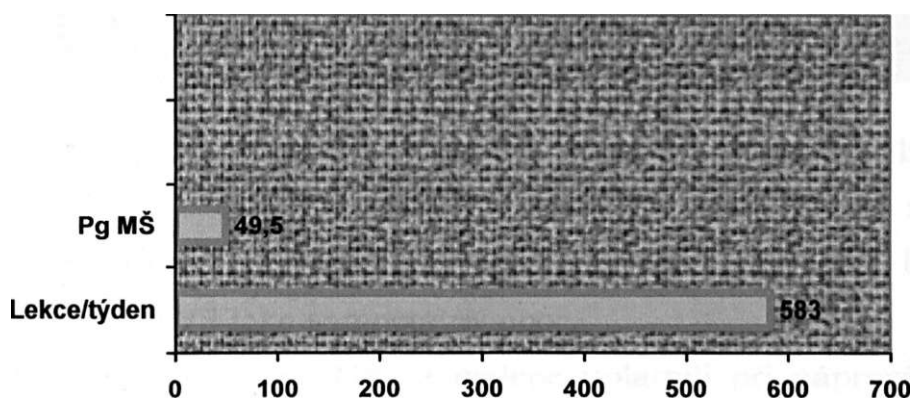
4.6.8. MOTIVACE UPLATNĚNÍM

4. Údaje o využitelnosti DVPP

4.1. Kroužky v naší MŠ vedené pedagogem naší MŠ (zvýrazněte ten, který vedete Vy)

Počet lekcí v týdnu

Lekcí v týdnu	Vedení kroužku pedagogem MŠ
583	49,5

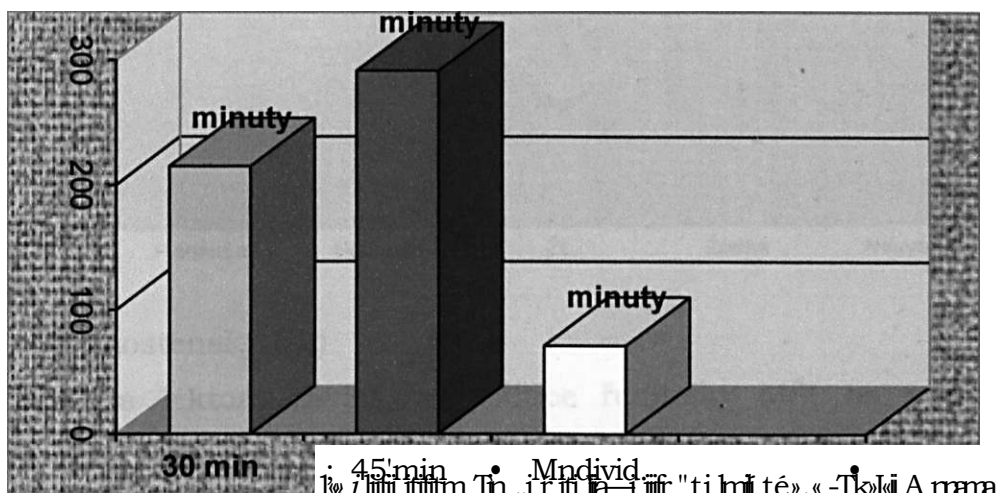


Grafje zde pouze pro znázornění počtu lekcí v týdnu. Přičemž lekce, které probíhají v jiných frekvencích jsem pro tento výpočet matematicky přizpůsobila požadované jednotce lx/týden.

Z uvedeného grafu vyplývá, že počet kmenových učitelek ve svých MŠ zdaleka nepokrývá širokou nabídku kroužků, které jsou provozovány pravidelně. Uplatnění kmenových učitelek by bylo tím nejjednodušším a nejprirozenějším způsobem k uspokojení poptávky po kroužcích ze strany rodičů, po volání o zvýšení platu pedagogů a samozřejmě v nejdůležitější oblasti a tou je osobní kontakt se známým dítětem jak je již popsáno v kapitole 3.5.2. o specializaci pedagoga. Uplatnily by se i motivační faktory ze strany vedení MŠ ve sledu profesionálního a osobnostního růstu pedagoga.

Délka lekce

Minut	Minut	Individuálně
30	45	
215x	291,5x	71,5x



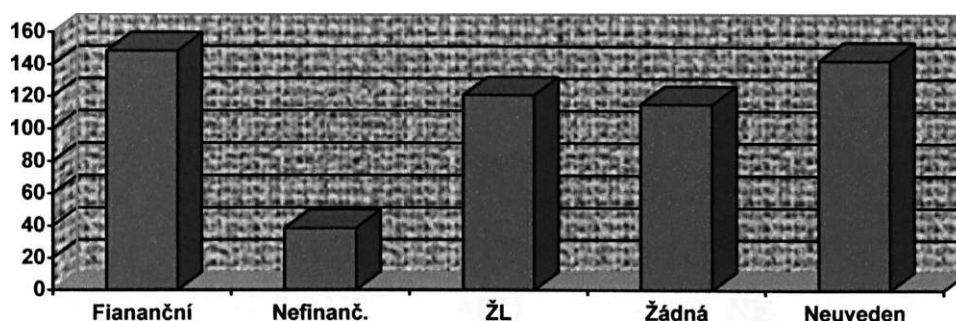
Z grafu je patrné, že délky lekce 30 od 40 minutových se liší jen mírně na rozdíl od lekce individuálních, které tak často na MŠ neprobíhají, jelikož pedagogové MŠ nemají dostatečné vzdělání v oboru logopedie, který se v současné době studuje na VŠ jako samostatný obor.

Úvaha: pedagogové MŠ se nejlépe uplatnili při nápravě řeči v přirozeném prostředí mateřské školy jako přirození lektori během průběhu celého dne. Tato činnost jim byla umožněna získáním certifikátu ve vícedenním semináři, ve kterém se seznámily s nejběžnějšími poruchami řeči v předškolním věku a s jejich jednoduchou nápravou. Složitější vady byly vždy odesílány k odborníkovi.

Individuální lekce probíhají při kroužcích, na kterých je třeba osobní účast lektora: logopedie, v některých případech i grafomotorika.

Odměna lektora

Finanční	Nefinanční	ŽL	Žádná	Neuvedeno
148,5	38,5	121	115,5	143



(ŽL = živnostenský list)

Odměna lektora závisí na politice ředitelky MŠ, na možnostech MŠ a v neposlední řadě také na osobnosti pedagoga, který si umí říct o zaslouženou odměnu. Graf vypovídá o způsobu odměňování pedagogů MŠ v počtech v poměru k 583 provozovaným kroužkům.

Výčet uvedených kroužků, které probíhají na MŠ respondentů:

Angličtina; Výtvarný; Jóga; Flétna; Logopedie; Rokenrol; Mažoretky; Procházky po Praze; Hudební; Taneční; Sportovní hry; Jazykový; Plavání; Keramika; Grafomotorika; Hrátky s interaktivní tabulí;

4.6.9. ODPOVĚDI NA OTEVŘENÉ OTÁZKY

- Je DVPP součástí KRITÉRIÍ HODNOCENÍ na vaší škole?

RESPONDENTI ODPOVÍDALI ANO - NE

ANO	NE
126,5	33

- Uplatňujete DVPP ve své práci?

RESPONDENTI ODPOVÍDALI ANO - NE

ANO	NE
143	16,5

- Cítíte se více jako profesionál, když se dál vzděláváte?

RESPONDENTI ODPOVÍDALI ANO NE

ANO	NE
143	16,5

- Zjišťujete si informace o svém oboru, nebo o „výchově“, která Vás baví i ve svém volném čase?

RESPONDENTI ODPOVÍDALI ANO - NE

	ANO	NE
132		27,5

- Požadavky pedagogů na MŠ na rozšíření nabídek DVPP

Pedagogové postrádají následující nabídky: Tvořivé dílny; Lanové hry pro předškoláky; Exkurze do jiných školských zařízení; Flétna pro předškoláky; Komunikační dovednosti pro pedagogy; Osobnostní semináře např. k prevenci syndromu vyhoření; Semináře o zdraví z různých oborů jako například neurologie; výměna zkušeností s pedagogy z jiných MŠ; environmentální výchova.

5. ZÁVĚR

Závěrem lze říci:

Že DVPP je hojně pedagogy MŠ využíváno.

Že nabídka není dostatečná a neuspokojuje všechny zájmy pedagogů.

Že ředitelky MŠ si dostatečně neuvědomují/jaký mají ve svých mateřských školách personální potenciál a nesnaží se o specializaci pedagoga, která přináší nesporný užitek všem zúčastněným stranám - škole, pedagogovi, rodiči, dítěti.

Že pedagogové MŠ nejsou dostatečně oceňováni za DVPP, a i když je jejich povinností, mohou za ni být odměněni.

Že pedagogové se cítí jako profesionálové i bez DVPP.

Že výzkum přinesl ovoce v podobě možností rozvoje středisek DVPP v jejich nabídkách.

Že výzkum ukázal jak mnoho kroužků je pro předškoláky provozováno pouze díky zájmu a nadšení pedagogů MŠ.

Že tržní hospodářství ještě plně neproniklo do sféry MŠ, což přináší stále nízkou společenskou prestiž povolání učitele mateřské školy, ale povyšuje takového učitele do sféry poslání.

***„Zkušenost je tvrdý učitel:
nejprve vás vyzkouší a teprve potom vás něco naučí.“***

PRIRUČKA PRO ŘEDITELKY MŠ

1. CO CHTĚJÍ A PROČ- ZJIŠTĚNÍ POŽADAVKŮ V MŠ - SWOD ANALÝZA, DOTAZNÍKY RODIČŮM, ROZHOVORY S DĚTMI, ZJIŠŤOVÁNÍ U ZŘIZOVATELE
2. JAK TO CHTĚJÍ- ROZHOVORY S PEDAGOGEM
3. KDY TO CHTĚJÍ- ROZHOVORY S PEDAGOGEM
4. S KÝM TO CHTĚJÍ\ KDO JIM TO MŮŽE NABÍDNOUT, KDYŽ ZROVNA NIKOHO VHODNÉHO NEMÁM, TAK SI HO VYCHOVÁM
5. VÝCHOVA PEDAGOGŮ: PŘI SOUKROMÉM POHOVORU S KÁVOU ZJISTIT CO PEDAGOGA BAVÍ, VYMYSLIT JAK VYUŽÍT PRO MŠ, ROZHOVOR O NOVÝCH, DALŠÍCH MOŽNOSTECH UPLATNĚNÍ JEHO SCHOPNOSTÍ VE ŠKOLCE. VYSVĚTLIT JASNĚ CO, JAK, KDY, PROČ, PODMÍNKY, ODMĚNA. NECHAT ČAS NA ROZMYŠLENOU. POSLAT NA VZDĚLÁVÁNÍ. POSLAT NA EXKURZE TAI^KDE UŽ TO DĚLAJÍ. DÁT PRVNÍ PŘÍLEŽITOST UPLATNĚNÍ S ČÁSTEČNOU ZODPOVĚDNOSTÍ (PEDAGOG VĚTŠINOU NECHCE ZODPOVĚDNOST, ON SI TOTIŽ NEVĚŘÍ). POKUD SE PŘÍLEŽITOST POVEDE, TAK ZHODNOTIT. VYZDVIHNOUT KLADY A POUKÁZAT NA ZÁPORY I KRITICKY, ALE REALISTICKY. POVZBUDIT. PAK DÁT NOVOU PŘÍLEŽITOST A PLNOU ZODPOVĚDNOST A TÍM JE „VÝCHOVA“ ZAPOČATA. IDEÁLNÍ JE, POKUD PAK TAKTO „VYCHOVANÝ“ PEDAGOG VYCHOVÁVÁ DALŠÍ PEDAGOGY.
6. CO Z TOHO BUDOU MÍT PEDAGOGOVÉ
7. CO Z ROHO BUDOU MÍT RODIČE
8. CO Z TOHO BUDOU MÍT DĚTI
9. CO Z TOHO BUDE MÍT MATEŘSKÁ ŠKOLA
10. CO Z TOHO BUDE MÍT ZŘIZOVATEL
11. ZAJISTIT PODMÍNKY - VZDĚLÁVÁNÍ, VYBAVENÍ, POMŮCKY, ČAS, DĚTÍ, ODMĚNU FINANČNÍ I SLOVNÍ, MOŽNOST PREZENTACE (VÝSTAVA, VYSTOUPENÍ,

ČLÁNEK V TISKU, ŠKOLNÍ NÁSTĚNKA, POCHVALA PŘED KOLEGYNĚMI, POCHVALA OD ZŘIZOVATELE, APOD.)

12. PODPOROVAT JEJICH NADŠENÍ, PŘEDÁVAT JIM ZODPOVĚDNOST (VYHLEDÁVÁNÍ NOVÝCH MOŽNOSTÍ VZDĚLÁVÁNÍ, PREZENTACÍ, POMŮCEK, UPLATŇOVÁNÍ V PRÁCI-NOVÉ METODY, VÝLETY S DĚTMI), DÁVAT JIM SVOBODU V MYŠLENÍ, ROZLET. DÁVAT ZPĚTNOU VAZBU NEBOLI ŘÍKAT CO SI O TOM MYSLÍM. ZAČÍNAT HODNOCENÍ POZITIVNĚ, PAK DÁT NEGATIVNÍ A KONČIT NADĚJÍ NA PŘÍŠTÍ NIČÍM NEZKALENÝ ÚSPĚCH.
13. KONTROLOVAT A SLEDOVAT, SPOLUPRACOVAT, DELEGOVAT, DÁT JIM POCIT SPOLUPODÍLENÍ SE NA ÚSPĚCHU ŠKOLKY
14. CHVÁLIT A STRÍDAT FORMY ODMĚŇOVÁNÍ
15. STÁLE MOTIVOVAT
16. SLEDOVAT KDY SE NADŠENÍ VYBIJE A ZNOVU NASMĚROVAT NEBO NAJÍT PODOBNÝ OBOR A ZAČÍT OD ZAČÁTKU S VÝCHOVOU
17. VYHLEDÁVAT NOVÉ MOŽNOSTI. JE POTŘEBA STÁLE SLEDOVAT ZÁJEM A JÍT SMĚREM ZÁJMU. JINAK JE ÚSPĚCH ZTRACEN, PROTOŽE KAŽDÝ ZÁJEM JEDNOU OPADNE A NAHRADÍ JEJ JINÝ, MODERNĚJŠÍ, TAKOVÝ KTERÝ SI VYŽÁDÁ DOBA.

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEČVÁŘOVÁ Zuzana / **Současná mateřská škola a její řízení** / Praha: Portál / 2003

EGGERT Max A. / **Motivace**, Management do kapsy / Portál s.r.o. / Praha 2005

doc.PhDr. GAVORA Peter / **Úvod do pedagogického výzkumu** / Brno: Paido/ 2000

Mgr. JELÍNEK Vladimír / **Další vzdělávání jako součást celoživotního vzdělávání/** edice Pracovní texty/ ÚIV / prosinec 2003

KOHOUTEK Rudolf / **Základy psychologie osobnosti** / Akademické nakladatelství CERM s.r.o. Brno / 6.2000

MIKULÁŠTÍK Milan / **Komunikační dovednosti v praxi** / GRADA Publishing,a.s. / 2003

NAKONEČNÝ Milan / **Úvod do psychologie/** Academia, nakladatelství Akademie věd České republiky/ 2003

Kolektiv autorů - vedoucí týmu PhDr. SMOLÍKOVÁ Kateřina / **Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání/** VÚP v Praze/2004

SVĚTLÍK Jaroslav / **Marketingové řízení školy** / ASPI,a.s. / Praha 2006

PhDr. SVOBODA Jiří / Motivace - studijní materiál, Flash animace / Moodle, CŠM / <http://vmu.pedf.cuni.cz/moodle/course/view.php?id=18/>

ŠULEŘ Oldřich / **Manažerské techniky II./** nakladatelství Rubico Olomouc 1997/ dotisk 2003

VALENTA Jiří / **Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem** /
Nakladatelství ANAG / 2007

8. PŘÍLOHY

Příloha č.1 - Dotazník k bakalářské práci

Jana Hegerová, ředitelka Mateřské školy Masná, Masná 11, Praha 1

DOTAZNÍK K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Vážené kolegyně,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude součástí výzkumu o dalším vzdělávání pedagogů. Pokud si při odpovědi nebudete jistá přesností údajů, odpovězte, prosím, alespoň přibližně.

1. Údaje o škole:

Kraj v CR:

Zaměření školy dle SVP:

Počet pg ve Vaší škole:

Průměrný věk pg ve Vaší škole:

Vysokoškolsky vzdělání pg:

Středoškolsky vzdělání pg:

Nekvalifikovaní pg:

Počet pg v současné době studující na VS: _____ Obor: _____

2. Údaje o účasti na vzdělávání:

Vybraný údaj označte x

2.1. Agendu dalšího vzdělávání v naší škole vede:

Já

Pověřená kolegyně

Ředitelka

Nikdo

Jiné-uveďte

2.2 O dalším vzdělávání se dozvídám zpravidla :

Sama si vyhledám	
Od pověřené kolegyně	
Od ředitelky na poradě	
Z tištěných nabídek DVPP	
Z nabídek mailových	
Jiné-uveďte	

2.3. *Za poslední školní rok jsem absolvovala tato vzdělávání v počtu (vybraný*

Hudební výchovu	
Výtvarnou výchovu	
Metodické vedení	
Osobnostní rozvoj	
Psychologie	
Pedagogika	
Jiné - uveďte	

2.4. *Specializuji se na vzdělávací oblast*

Dítě a jeho tělo	
Dítě a jeho psychika	
Dítě a ten druhý	
Dítě a společnost	
Dítě a svět	
Nespecializuji se	

3. **Údaje o motivaci ředitelkou MŠ**

3.1. *Výběr vzdělávání*

Semináře jsou zpravidla vybírány:		
Ředitelkou MŠ	Vybere sama	
	Doporučí mi	
	Konzultuje můj výběr	
	Nezajímá se	
Vybírám sama	Dle svého zájmu	
	Dle potřeb MS	
	Na doporučení ředitelky	
Jinými subjekty		

3.2. *Za účast na DVPP jsem odměňována*

Vyšším osobním ohodnocením	
Mimořádnou odměnou	
Pochvalou před kolegyněmi nebo rodiči	
Soukromou pochvalou od vedení	
Formou pověření vedení kroužku, projektu,...	
Nijak	
Jiné-uveďte	

4. Údaje o využitelnosti DVPP

4.1. Kroužky v naší MS vedené pedagogem naší MS (zvýrazněte ten, který vedete

M

Název kroužku	Lekcí v týdnu	Délka lekce	Výstup kroužku Prezentace, výstava, vystoupení, apod.	Odměna lektora

5. Osobní názory

odpovídejte svými slovy

Je další vzdělávání součástí Kritérií hodnocení ve Vaší škole?

Uplatňujete své další vzdělávání ještě jiným způsobem ve své práci? Jak?

Cítíte se více jako profesionál, když se dál vzděláváte?

Zjišťujete si informace o svém oboru, nebo o „výchově“, která Vás baví ve svém volném čase?

Co postrádáte v dalším vzdělávání, v jakém oboru byste se dále ráda vzdělávala, ale není v nabídce.

Děkuj ii za Váš čas

Vyplněný dotazník vraťte, prosím tak jak jste ho obdrželi, nebo zašlete, prosím, na: **msmasna(a);volny, cz**, nebo na adresu: Jana Hegerová, Mateřská škola Masná, Masná 11, Praha 1, 11000 - na útraty adresáta, nebo vložte do přihrádky na OSS Praha 1, Vodičkova 9, popř. zatelefonujte na 737734642 a domluvíme se o předání

Příloha č.2 - Přehled některých nabídek DVPP absolvovaných respondenty



Seznam seminářů respondentů.xls

číslo	Název semináře	Pořadatel	Cena
1	Angličtina pro nejmenší	IRIS Lingua	1200
2	Plánování a kultura školy	PAU-letní škola přátel angaž.učení	1700
3	Aplikovaná psychologie v životě pedagoga	PAU-letní škola přátel angaž.učení	1700
4	Jak si vytvořit, aktualizovat ŠVP v MŠ	PAU-letní škola přátel angaž.učení	1700
5	Poruchy chování	DYS-centrum Praha	2500
6	Dyspraxie-vývojová porucha koordinace	DYS-centrum Praha	940
7	Diagnostika leváctví, práce s levorukým dítětem	DYS-centrum Praha	950
8	Jak připravit předškoláky na psaní	DYS-centrum Praha	1100
9	Rozvoj grafomotoriky u dětí předškolního věku	DYS-centrum Praha	1200
10	Rozvoj vnímání dítěte předškolního věku	DYS-centrum Praha	1000
11	Předškolní věk-základ rozvoje, intelektu a osobnosti	DYS-centrum Praha	670
12	Lze diagnostikovat dislexii v předškolním věku?	DYS-centrum Praha	1050
13	Děti s LMD (ADHD;ADD) a řešení situací v MŠ	DYS-centrum Praha	1850
14	Komunikace s dětmi s LMD	DYS-centrum Praha	1700
15	Respektovat a být respektován	DYS-centrum Praha	1900
16	Etika v komunikaci s okolím	DYS-centrum Praha	1200
17	Jak se nezníčit	DYS-centrum Praha	790
18	Les ve škole-škola v lese	TEREZA - sdružení	250
19	BOZP a PO pro vedoucí pracovníky	Lumen Vitale-centrum vzdělávání, obč.sduž.	880
20	Nový zákoník práce	Středočeský vzd.institut, akademie J.A.Komensk	1250
21	Zimní hudební nadílka	Tandem Jenček-Jenčková	450
22	Respektovat a být respektován	Podblanické ekocentrum CSOP Vlašim	0
23	Syndrom hyperaktivity a poruch pozornosti	Hyperaktivita-os	1500
24	Výchovné postupy při práci s dětmi se specif.vývojovými poruchami	Hyperaktivita-os	1800
25	Krizová intervence a pedopsych.péče o děti	Hyperaktivita-os	1300
26	Efektivní profi. krizová komunikace, praktická asertivita	First Class Education, s.r.o.	3451
27	Dlouhodobý majetek	Noveko 96	1250
28	Cestovní náhrady	Noveko 96	1300
29	Zdaňování mezd a platů v roce 2008	Noveko 96	1400
31	Správné řízení podle zákona	Noveko 96	1700
32	Papírové inspirace	Descartes, v.o.s.	1023
33	Výtvarné aktivity s odpadovými a levnými materiály	Descartes, v.o.s.	1023
34	Manažerská abeceda úspěšného ředitele školy	Descartes, v.o.s.	7973
35	Také it easy! Pokročilí	Descartes, v.o.s.	4641
36	Také it easy! Mírně pokročilí	Descartes, v.o.s.	4641
37	Také it easy! Středně pokročilí	Descartes, v.o.s.	4641
38	Genderová perspektiva ve výchovném poradenství	Otevřená společnost,o.p.s.	0
39	Lidská práva a jak je aplikovat v praxi	OPÍM, o.s.	2200
40	Archivní zákon	Archiv hl.m.Prahy	0
41	Jak učit anglicky 3-6leté děti?	Oxford University Press	0
42	Jak úspěšně pracovat s dětmi, které mají problémové chování	Fakta,s.r.o.	1250
43	Jak napsat žádost o grant	Fakta,s.r.o.	1250
44	Začínáme v mateřské škole	Lumen Vitale-centrum vzdělávání, obč.sduž.	2450
46	Umím pracovat se svým hlasem	Lumen Vitale-centrum vzdělávání, obč.sduž.	680
47	Jak získat energii a udržet si ji	Lumen Vitale-centrum vzdělávání, obč.sduž.	680
48	Podpora správného vývoje řeči v MS	Lumen Vitale-centrum vzdělávání, obč.sduž.	680
49	Setkání s aromaterapií pro tělo i duši	Lumen Vitale-centrum vzdělávání, obč.sduž.	680
50	Agrese a možnosti práce s ní	Lumen Vitale-centrum vzdělávání, obč.sduž.	1250

Seznam seminářů respondentů.xls

číslo	Termín	Místo	akredit	Náplň semináře	Cílová skupina	Nbídno
1	X.08	Praha 8	ano	Metodika výuky AJ	pedagog MŠ	mail
2	X.07	Praha 2	ano	Seznámení s pojmy	ředitel školy	mail
3	X.07	Praha 2	ano	Interaktivní, zážitkový seminář	pedagog	katalog
4	X.07	Praha 2	ano	Postupy týmové tvorby a opravy ŠVP	pedagog MŠ	katalog
5	X.08	Praha 7	ano	Vzdělávací akce	pedagog, rodič, student	mail
6	I.08	Praha 7	ano	Vzdělávací akce	pedagog, rodič, student	katalog
7	V. 08	Praha 7	ano	Vzdělávací akce	pedagog, rodič, student	katalog
8	XI.08	Praha 7	ano	Vzdělávací akce	pedagog, rodič, student	katalog
9	XI.07;IV.08	Praha 7	ano	Vzdělávací akce	pedagog, rodič, student	katalog
10	XII.07	Praha 7	ano	Vzdělávací akce	pedagog, rodič, student	katalog
11	I.08	Praha 7	ano	Vzdělávací akce	pedagog, rodič, student	katalog
12	V.08	Praha 7	ano	Vzdělávací akce	pedagog, rodič, student	katalog
13	XI.07	Praha 7	ano	Vzdělávací akce	pedagog, rodič, student	katalog
14	IV. 08	Praha 7	ano	Vzdělávací akce	pedagog, rodič, student	katalog
15	I.08	Praha 7	ano	Komunikační dovednosti	pedagog, rodič, student	katalog
16	III.08	Praha 7	ano	Vzdělávací akce	pedagog, rodič, student	katalog
17	III.08	Praha 7	ano	Osvětový a relaxační program	pedagog	katalog
18	XI.07	Praha 1	ano	Environmentální výchova	pedagog	mail
19	X.08	Praha 8	ano	Oprávnění školitele	ředitel, vedoucí	mail
20	XI.07	Praha 5	ne	Seznámení s problematikou	ředitelé, mzdové účetní	mail
21	XI.07	Praha 6	ano	Hudební dílna	pedagog, vychovatel	mail
22	XI.07	Vlašim	ESF	Seznámení s pojmy	pedagog, rodič, student	mail
23	XII.07	Praha 1	ano	Teoretický přehled problematiky	pedagog	mail
24	XII.07	Praha 1	ano	Nácvik postupů a technik	pedagog	mail
25	XII.07	Praha 1	ano	Teoretický přehled problematiky	pedagog	mail
26	XI.07	Praha 4	ano	Rozvoj manažerských dovedností	ředitel, pedagog	mail
27	III.08	Praha 1	ano	Seznámení s problematikou	ředitel, účetní	mail
28	I.08	Praha 1	ano	Seznámení s problematikou	ředitel, účetní	mail
29	I.08	Praha 1	ano	Seznámení s problematikou	ředitel, účetní	mail
31	IV.08	Praha 1	ano	Seznámení s problematikou	ředitel	mail
32	III.08	Praha	ano	Tvořivá dílna	pedagog	mail
33	II.08	Praha	ano	Tvořivá dílna	pedagog	mail
34	III.08	Praha	ano	Rozvoj manažerských dovedností	ředitel, pedagog-zástupce	mail
35	III.08	Praha	ano	Angličtina pro pedagogy s rodilým mluvčím	pedagog	mail
36	III.08	Praha	ano	Angličtina pro pedagogy s rodilým mluvčím	pedagog	mail
37	III.08	Praha	ano	Angličtina pro pedagogy s rodilým mluvčím	pedagog	mail
38	III.08	Praha 1	ESF	Seznámení s pojmy	pedagog	mail
39	III.08	Praha 5	ne	Seznámení s problematikou, dílna	pedagog, vychovatel	mail
40	XI.07	Praha 4	ne	Seznámení s problematikou	ředitel, veřejnost	mail
41	X,XI,XII.08,1.09	Praha 1	ne	Metodický seminář	pedagog MŠ	mail
42	XI.08	Praha 3	ano	Teoretický přehled problematiky	pedagog	mail
43	X.08	Praha 3	ano	Teoretický přehled problematiky	pedagog	mail
44	X.08	Praha 8	ano	Posílení profesionální jistoty	pedagog MŠ	mail
46	X.08	Praha 8	ano	Posílení profesionální jistoty	pedagog MŠ	mail
47	X.08	Praha 8	ano	Posílení profesionální jistoty	pedagog	mail
48	X.08	Praha 8	ano	Posílení profesionální jistoty	pedagog MŠ	mail
49	X.08	Praha 8	ano	Zážitkový kurz	pedagog, vychovatel	mail
50	XI.08	Praha 8	ano	Seznámení s pojmy, metodika	pedagog	mail

Seznam seminářů respondentů.xls

51	Kreativně expresivní výtvarná výchova	Lumen Vitale-centrum vzdělávání, obč.sduž.	1950
52	Individuální vzdělávací program	Lumen Vitale-centrum vzdělávání, obč.sduž.	680
53	Využití prvků z krizové intervence v práci učitele	Lumen Vitale-centrum vzdělávání, obč.sduž.	680
54	Individuální Pesso-Boyden terapie	Lumen Vitale-centrum vzdělávání, obč.sduž.	
55	Kruhové tance jako harmonizační prvek výuky	Hnutí Brontosaurus Botič	500
56	Tvoříme v souladu s přírodou	Hnutí Brontosaurus Botič	220
57	Najděte si svého maršana	Hnutí Brontosaurus Botič	500
58	Vánoční dílna	Hnutí Brontosaurus Botič	220
59	Letní škola Artefietiky, obrazy, hudba, příběhy, lidé	Národní institut pro další vzdělávání	3300
60	Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě	ORKAM	1440
61	Finanční kontrola v praxi	ORKAM	1440
62	Inventarizace	ORKAM	1440
63	Pracovní doba	ORKAM	1440
64	Prevence patologických jevů v MŠ	Vzdělávací zařízení středočeského kraje	310
65	Současná mateřská škola a její řízení	Vzdělávací zařízení středočeského kraje	450
66	S ČŠI o kvalitě předškolního vzdělávání	Vzdělávací zařízení středočeského kraje	320
67	Zásady tvorby TVP pro MŠ	Vzdělávací zařízení středočeského kraje	300
68	Evaluaace a hodnocení v MŠ-vlastní hodnocení školy	Vzdělávací zařízení středočeského kraje	500
69	Učíme se hrou-Námětová a dramatická hra v MŠ	Vzdělávací zařízení středočeského kraje	450
70	Hrajeme a zpíváme si s pohádkou	Vzdělávací zařízení středočeského kraje	400
71	Literární výchova s dětmi od 5 do 8 let	Vzdělávací zařízení středočeského kraje	380
72	Hravá a zábavná výchova pohybem	Vzdělávací zařízení středočeského kraje	400
73	Hudba a pohyb dětí v MŠ a na 1st.ZŠ	Vzdělávací zařízení středočeského kraje	400
74	Grafomotorické obtíže a dysgrafie	Vzdělávací zařízení středočeského kraje	690
75	Pohybem ke zdraví-Jóga pro děti	Vzdělávací zařízení středočeského kraje	390
76	Zábavná cvičení s náčiním- overbally a destičky	Vzdělávací zařízení středočeského kraje	500
77	Péče o řeč v MŠ a na počátku školní docházky	Vzdělávací zařízení středočeského kraje	610
78	Cestovní náhrady-aktuálně	ODBORCONSULT-D	1680
79	Zákoník práce 2007	ODBORCONSULT-D	1680
80	Změny v zákoně o pedagogických pracovnících	PGF UK Centrum školského managementu	1350

Seznam seminářů respondentů.xls

51	XI.08	Praha 8	ano	Zážitkový seminář	pedagog	mail
52	XII.08	Praha 8	ano	Metodický seminář	pedagog	mail
53	XII.08	Praha 8	ano	Zážitkový seminář	pedagog	mail
54	X.08	Praha 8	ano	Osobnostní rozvoj pro pedagogy	pedagog	mail
55	IX.08	Praha 10	ano	Praktické seznámení	pedagog	katalog
56	X.08	Praha 10	ano	Praktické seznámení	pedagog	katalog
57	XI.08	Praha 10	ano	Osobnostní rozvoj, dílna	pedagog MŠ	katalog
58	XI.08	Praha 10	ano	Tvořivá dílna	pedagog MŠ	katalog
59	VII.07	Vysočina	ano	Tvořivá dílna	pedagog	mail
60	X.07	Praha 2	ano	Teoretický přehled problematiky	ředitel, účetní	katalog
61	IX.07	Praha 2	ano	Teoretický přehled problematiky	ředitel, účetní	katalog
62	IX.07	Praha 2	ano	Teoretický přehled problematiky	ředitel, účetní	katalog
63	XI.07	Praha 2	ano	Teoretický přehled problematiky	ředitel, účetní	katalog
64	XI.08	Mělník	ano	Metodický seminář	pedagog	mail
65	XI.07	Kladno	ano	Praktický seminář	ředitel MŠ	mail
66	XII.07	Mělník	ano	Praktické seznámení	ředitel MŠ	mail
67	VIII.07	Praha 9	ano	Interaktivní seminář	pedagog	mail
68	XII.07	Praha 5	ano	Praktické seznámení	ředitel MŠ, pedagog MŠ	mail
69	X.07	Beroun	ano	Metodický seminář	pedagog MŠ	mail
70	X.07	Benešov	ano	Praktický seminář	pedagog MŠ	mail
71	XI.07	Mělník	ano	Praktický seminář	pedagog MŠ	mail
72	X.07	Praha	ano	Praktický seminář	pedagog	mail
73	X.07	Kladno	ano	Praktický seminář	pedagog	mail
74	I.08	Mělník	ano	Metodický seminář	pedagog	mail
75	IX.07	Mělník	ano	Metodický seminář	pedagog	mail
76	I.08	ML. Bol.	ano	Praktický seminář	pedagog	mail
77	XI.07	Mělník	ano	Metodický seminář	pedagog	mail
78	IX.07	Praha	ano	Teoretický přehled problematiky	ředitel, účetní	katalog
79	IX.07	Praha 3	ano	Teoretický přehled problematiky	ředitel, účetní	katalog
80	X.08	Praha 1	ano	Teoretický přehled	ředitel	mail

Příručka pro ředitelku mateřské školy při motivaci pedagogů pro vhodný výběr DVPP s přihlédnutím k potřebám školy

1. CO CHTĚJÍ A PROČ- zjištění požadavků v MŠ - SWOT analýza, dotazníky rodičům, rozhovory s dětmi, zjišťování u zřizovatele, pozorování ve své obci
2. JAKÉ MÁME MOŽNOSTI- uvážit naše možnosti realizace požadavků z bodu 1.
3. JAK TO CHTĚJÍ- zjištění požadavků rodičů, zjištění možností pedagogů
4. KDY TO CHTĚJÍ- zjištění požadavků rodičů, zjištění možností pedagogů
5. S KÝM TO CHTĚJÍ. KDO JIM TO MŮŽE NABÍDNOUT- když zrovna nemám takového člověka s odbornými znalostmi a zkušenostmi, vychovám si ho ze svých personálních zdrojů.
6. VYCHOVÁ PEDAGOGU: Při soukromém pohovoru s kávou zjistit co pedagoga baví, o co se zajímá ve svém volném čase a rozhodnout jak jeho zájem využít pro praxi v MŠ. V následném rozhovoru vysvětlit pedagogovi ideu uplatnění jeho schopností v MŠ- vysvětlit mu jasně CO, JAK, KDY, PROČ, KDE, ODMĚNA. Nechat mu čas na rozmyšlenou. Pokud souhlasí, poslat na vzdělávání, poslat na exkurze tam kde již mají v praxi zavedeno. Dát mu první příležitost uplatnění s částečnou zodpovědností (pedagog většinou nechce zodpovědnost, nevěří si). Pokud je příležitost úspěšně využita, zhodnotit, vyzdvihnout klady a poukázat kriticky i na neúspěšnost. Hodnotit věcně. Povzbudit a pak dát další příležitost a plnou zodpovědnost. Tím je předána hlavní náplň pedagogovi.
7. CO Z TOHO BUDOU MÍT PEDAGOGOVĚ- finanční výhody, vyšší odbornost, specializace, rozhled, zdravé sebevědomí, uspokojení potřeb své osobnosti- uznání, užitečnost, krása, láska, moc, jednota (viz příloha).
8. CO Z TOHO BUDOU MÍT RODIČE- zajištění kvalitního výchovně vzdělávacího procesu, nadstandartní nabídka vzdělávání pro děti, přípravný obor pro další specializaci dítěte ve školním věku.
9. CO Z TOHO BUDOU MÍT DĚTI- uplatnění různých forem inteligence (viz Teorie rozmanitých inteligencí- Gardner, Howard: Dimenze myšlení, Portál,s.r.o., Praha, 1999.)
10. CO Z TOHO BUDE MÍT MATEŘSKÁ ŠKOLA- zájem klientů o naši mateřskou školu, zvyšování prestiže předškolního vzdělávání.
11. CO Z TOHO BUDE MÍT ZŘIZOVATEL- může se „pochlubit jak dobře řídí své školy“