

UNIVERZITA KARLOVA
Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO
MANAGEMENTU

PROFESIONALITA VE VZTAZÍCH
NA PRACOVÍŠTÍCH
MATEŘSKÝCH ŠKOL
Závěrečná bakalářská práce

Autor: Jitka Mladenovová

Obor: Školský management

Forma studia: kombinovaná

Vedoucí práce: Doc. Jaroslav Kalous, PhD.

Datum odevzdání práce: 8.4.2011

Děkuji tímto vedoucímu své závěrečné bakalářské práce Doc. Jaroslavu Kalousovi PhD. za jeho cenné připomínky, za jeho čas a ochotu podílet se na tvorbě této práce.

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

Jitka Mladenovová

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou profesionality ve vztazích na pracovištích mateřských škol. Po úvodu popisujícím hledání a konkretizaci výzkumného problému popisuje v teoretické části prameny napomáhající pochopení a uchopení tématu. Hlavním tématem je zjištění úrovně, obsahu nebo absence školních dokumentů upravujících vzájemné vztahy pracovníků na pracovišti, konkrétně pracovníků na pracovištích mateřských škol. Ve výzkumné části je zjišťováno, které požadavky na vzájemné chování zaměstnanců jsou nejvíce zastoupeny ve vyžádaných školních dokumentech. Analýzou získaných dat dochází k sestavení modelového dokumentu s nezákladnějšími požadavky na vzájemné chování zaměstnankyň mateřských škol. V závěru práce předkládá modelová pravidla soužití pro jedno konkrétní pracoviště. Přestože nebo právě proto, že výzkum ukázal, že ne všechna pracoviště mateřských škol mají dokument obsahující zkoumané skutečnosti, výstupem práce je modelový dokument, který může posloužit ředitelkám mateřských škol k sestavení školního dokumentu zakotvujícímu základní požadavky na vzájemné chování zaměstnankyň mateřských škol.

Summary:

The thesis examines issues related to professional relations among coworkers in kindergarten schools. Following the introduction of the research problem, the thesis describes theoretical basis and principles fundamental to the subject matter. We present a survey of code of conduct policies implemented in kindergarten schools. We demonstrate their level, their content or a lack of focus on workplace relationships among coworkers, particularly, from the perspective of female workers in kindergartens. In specific terms, the research focuses on the requirements of employee interactions present in selected preschool policies. Based on our analysis of the resulting data, we develop a model policy of the basic requirements which govern interactions between coworkers in kindergartens. In conclusion, we propose a model of coexistence rules for a specific workplace. Although evidence suggests that not all kindergarten work environments implement policies based on factors examined by this research, our proposed model can still assist kindergarten directors to develop policies which implement basic requirements for interaction between workers of kindergartens as identified by this work.

Klíčová slova:

Profesionalita, etika, morálka, etika povolání, pravidla soužití, vztahy na pracovišti, etický kodex, vnitřní řád, firemní kultura.

Obsah:

Obsah:	- 3 -
1. Úvod.....	- 4 -
1.1 Cíl práce.....	- 5 -
1.2 Metody výzkumu	- 6 -
2. TEORETICKÁ ČÁST	- 8 -
2.1. Rozdělení organizací obecně.....	- 8 -
2.2 Specifikace prostředí mateřských škol	- 8 -
2.2.1 Personální zázemí	- 8 -
2.2.2 Vymezení vztahů na pracovištích mateřských škol:	- 9 -
2.2.3 Porovnání prostředí	- 10 -
2.2.4 Etika obecně.....	- 11 -
2.2.5 Morálka	- 11 -
2.2.6 Etika povolání	- 12 -
2.2.7 Profesionalita	- 13 -
2.2.8 Profesionalizace vztahových povolání	- 14 -
2.2.9 Všeobecné normy, empatie, emoční inteligence	- 15 -
2.2.10 Kultura organizace, firemní kultura	- 16 -
2.2.11 Shrnutí teoretických poznatků	- 17 -
3. PRAKTICKÁ ČÁST	- 20 -
3.1 Rozbor bodů dotazníku.....	- 20 -
3.2 Rozbor nejčastěji opakovaných požadavků, týkajících se profesionality ve vztazích na pracovištích mateřských škol, resp. vzájemných vztahů mezi zaměstnanci.	- 21 -
3.3 Výstup- modelový dokument upravující vzájemné vztahy na pracovištích mateřských škol.....	- 31 -
3.4 Vytvoření modelových pravidel soužití zaměstnanců:.....	- 32 -
3.4.1 Převedení třídních pravidel pro děti pro potřeby dospělých.....	- 32 -
3.4.2 Rozbor pravidel, rčení a citátů z dotazníku	- 33 -
3.4.3 Modelová pravidla soužití pro moje konkrétní pracoviště	- 35 -
4. Závěr	- 36 -
Přílohy:	- 37 -
Seznam použité literatury:	- 39 -

1. Úvod

Všechno co opravdu potřebuji znát o tom, jak žít, co dělat a jak vůbec být, jsem se naučil v mateřské školce. (1, s.13) Všechno, co potřebujete znát, tam někde je. Slušnost, láska a základy hygieny. Ekologie, politika, rovnost a rozumný život. (1, s.14)

Robert Fulghum

Téma profesionality ve vztazích na pracovištích mateřských škol mě zajímá již dlouhá léta. Vlastně tak dlouho, jak dlouho již v mateřských školách pracuji. Téma zrlo tak dlouho, jak dlouho jsem se vypořádávala v jednotlivých kolektivech s různorodostí lidských povah, se sebeurčením vlastních požadavků a postojů.

S připravovaným přechodem do vedoucí pozice ředitelky mateřské školy se téma stávalo palčivější a moje potřeba ho řešit naléhavější. S každým konfliktem nebo jen nedorozuměním v kolektivu jsem urputněji hledala cestu, jak vztahy zoficiálnit a dát jim řád a pravidla.

Mojí prvotní myšlenkou bylo, že by situaci dobře vyřešil etický kodex platný pro zaměstnance mateřských škol, tak, jako obdobně fungují etické kodexy- ať již se tyto dokumenty nazývají etický, morální kodex či nějaký řád- v jiných firmách, zaměstnáních, organizacích.

Zaměřila jsem se tedy na vyhledávání těchto kodexů v obdobných= vztahových povoláních (2, s.31). Prostudovala jsem etický kodex policie, zdravotních sester, komory daňových poradců, společnosti pro podporu lidí s mentálním postižením, zaměstnanců Jedličkova ústavu, lékařské komory, různých ministerstev, politických stran a sdružení, podnikatelských sdružení,.... Prostudovala jsem i mnoho knih zabývajících se etikou a etickými kodexy a pak jsem teprve pochopila svůj omyl- **etické kodexy obecně řeší vztahy profesionála s klientem a ne vnitřní vztahy uvnitř organizace.**

Kde ale najít vodítko, jak řešit mezizaměstnanecké vztahy? Existuje vůbec legislativní podklad pro hledání takového dokumentu? A pak jsem se vrátila do své každodenní práce učitelky a při ranním zamyšlení ve třídě jsem se zahleděla na Pravidla soužití, která visí na viditelném místě nejen v mojí třídě mateřské školy, ale i v mnohých dalších, tak, jak nám doporučuje Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (3, s.31) nebo Kurikulum programu Začít spolu (4, s.20) a došlo mi, že přesně tak, jak si s dětmi hned v září určíme pravidla soužití, si můžeme s kolegy na pracovišti určit pravidla soužití a spolupráce.

Ztotožňuji se s definicí Johna Adaira z knihy *Budování efektivních týmů*, že pokud má nějaký tým dobře pracovat, musí se starat o tři základní oblasti:

- o plnění úkolů- cílů
- o uspokojování potřeb jednotlivých členů týmu
- o dobré fungování celé skupiny (15, s.80)

Velkým přínosem tohoto modelu je, že upozorňuje na nutnost starat se o všechny tři oblasti současně se stejnou péčí. Upřednostnění kteréhokoliv z nich na úkor dalších dvou vede k neúspěchu týmu. Neprospívá ani nadměrné zaměření na dobré, vřelé vztahy, které jdou na úkor dalších dvou složek. (15, s.81)

Proto jsem se rozhodla zaměřit se ve své práci na vyhledání dokumentů, které řeší vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, konkrétně na pracovištích mateřských škol a po jejich analýze sestavím vzorový dokument ošetřující vzájemné vztahy. Domnívám se, že takový dokument by mohl napomoci kolektivům pracovišť mateřských škol udržet vztahy na pracovní, profesionální úrovni a být vodítkem jednotlivým ředitelkám mateřských škol k sestavení dokumentu vlastního.

1.1 Cíl práce

Cílem mojí práce je vyvrátit nebo potvrdit tvrzení, že vztahy na pracovištích mateřských škol nejsou profesionální.

Proto, aby se profesionálními staly, je potřeba určit jejich **normativy**. Proto svůj výzkum obrátím k dokumentům na mateřských školách, které vzájemné chování pracovníků upravují, a pokusím se vytvořit **modelový dokument** nejčastěji používaných požadavků na chování pracovníků, který by mohl sloužit ředitelkám mateřských škol jako vzor či náповěda pro vytvoření dokumentů vlastních, dle znalosti úrovně vztahů na jejich pracovištích.

Dále bych na základě znalosti a praktické zkušenosti s pravidly soužití dětí ve třídních kolektivech sestavila **pravidla soužití dospělých** na vlastním pracovišti. Považuji to za nejpřirozenější formu, jak zúročit výsledky své výzkumné práce, když tato pravidla vyjdou z aktérů výzkumu přirozeně, samovolně a přirozeně za použití modelových situací(7, s.76), přesně stejně, jako počátkem každého školního roku tvoříme společná pravidla soužití v každé třídě mateřské školy. Zaměřím se na vlastní požadavky jednotlivých kolegyň, budu si všímat vývěsek a výstřížků v jejich kabinetech, na jejich stolech, budu hledat v lidových příslovích a známých, často citovaných rčeních a citátech.

Pak se pokusím sestavit ne oficiální dokument, ale s nadhledem pojatý a vtipně sestavený výběr základních rčení a pravidel, které vystihují naše každodenní konání a soužití. Závěrem z dlouhodobého hlediska pak bude ověření v praxi- jak budou pravidla přijata kolektivem?, zapadnou časem do propadlišť dějin nebo se budou používat a doplňovat? vytvoří se rituály, systém neverbálních ukazatelů a piktogramů- tak, jak je známe s praxí s dětmi, které si po čase a zažití už jen ukazují posunkem, které pravidlo právě bylo porušeno nebo nedodrženo?

Pravidla prostupují celý náš život- představují základní mechanismus, jak žít ve skupině, představují bezpečí, řád, stabilitu, umožňují předvídat dění kolem nás. Jejich nedodržování nás zlobí a komplikuje život a vztahy. Základním předpokladem toho, že členové společenství převzou zodpovědnost za dodržování pravidel, je jejich vytváření společně s těmi, kterých se týkají. (15, s.246) Mnoho zbytečných konfliktů doma i ve škole vzniká, když něco požadujeme náhle, bez přípravy, nebo když to vyžadujeme na základě své mocenské pozice. (15, s.235)

Při vytváření těchto pravidel budu počítat se spoluúčastí kolegyň na rozhodování o věcech, které se jich týkají, od maličkostí až po závažnější rozhodnutí. Budu dbát na to, že aby dohody a pravidla doopravdy fungovaly, musí splňovat základní předpoklad: jsou vytvářeny společně se všemi, kterých se to týká. Stanovení pravidel jednou stranou pro druhou, byť by se zdála sebelepší, je projevem mocenské pozice se všemi riziky, které to přináší. (15, s.235)

1.2 Metody výzkumu

Po nejčerstvější zkušenosti s denně přicházejícími dvěma až pěti dotazníky v období vyhotovování bakalářských prací, po doporučení vyučujících i konzultanta jsem se rozhodla formu dotazníku nepoužít a jen požádat reprezentativní vzorek kolegyň-ředitelk mateřských škol z celé České republiky o zaslání vnitřních předpisů, týkajících se zkoumané problematiky (příloha č. 1), tj. **vnitřních řádů** upravujících vzájemné chování zaměstnanců. Tyto dokumenty chci statisticky **porovnat** co do četnosti jednotlivých požadavků a rozebrat nejčastěji zmiňované. Z nich pak chci sestavit vzorový- výchozí dokument, který by mohl sloužit ředitelkám mateřských škol jako pomocný materiál pro sestavení vlastní doložky, směrnice apod. upravující vzájemné vztahy na pracovištích mateřských škol. Domnívám se, že takový dokument, pokud by se stal

součástí pracovní smlouvy nebo pracovní náplně, by velmi podpořil **profesionalitu ve vztazích na pracovištích mateřských škol**. Já osobně bych tyto výstupy jako součást pracovní náplně chtěla používat od nového školního roku a čas ukáže, zda ho budou využívat i kolegyně-ředitelky.

Dále jsem se rozhodla vypracovat **anketu** (příloha č.2) jen pro kolegyně na mém pracovišti, která bude obsahovat právě již zmíněné **lidové moudrosti, rčení a citáty** a z nich se pokusím sestavit pro naše pracoviště „Pravidla soužití“. Chtěla bych, aby pravidla měla formu neoficiálního dokumentu, aby zaměstnankyně měly pocit, že jde o jejich myšlenky, názory, přání a požadavky. Aby byly stmelujícím prvkem kolektivu- jakýmsi společným mottem. Řídit se budu heslem: *Spojte zájem a pochopení se srozumitelností a všichni zpráve snáze porozumí- podobně jako se k léku přidává cukr nebo má pilulka sladký obal, aby se lépe polykala.* (13, s. 49)

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. Rozdělení organizací obecně

Nejprve je třeba si rozdělit organizace a pracovní kolektivy dle jejich velikosti, která od základu určuje povahu vnitřních vztahů na pracovištích.

a) velké organizace= stovky či tisíce zaměstnanců. Zde je samozřejmé, že jde o organizaci, kde vládne anonymita a kde jsou vnější vztahy většinou upraveny etickým kodexem a vnitřní nějakou formou vnitřně platného dokumentu. Je zde jasná hierarchie v kariérním žebříčku a jasně vymezené pravomoci jednotlivých zaměstnanců i jejich pracovní náplň.

b) střední organizace= desítky až stovka zaměstnanců. Zde, myslím, platí obdobná struktura jako u velké organizace.

c) malé organizace= okolo desítky zaměstnanců. Sem bych zařadila pracovní kolektivy různých stupňů škol. Jedná se o organizace, kde se zaměstnanci vzájemně znají, více či méně spolu spolupracují a méně či více jsou na sobě závislí. Vztahy se více či méně dají přirovnat ke vztahům v rodině, jsou osobní až přátelské, velmi empatické.

d) jedinec či malá skupina= 1-5 pracovníků. Do této skupiny bych řadila malé živnostníky, nebo minikolektivy, např. lékařská ordinace, advokátní kancelář apod., kde je ale jasně daný vztah- společníci, zaměstnanec- zaměstnavatel, nadřízený- podřízený. Je jasně daná hierarchie, vymezení pravomocí.

2.2 Specifikace prostředí mateřských škol

2.2.1 Personální zázemí

V obvyklé, průměrné mateřské škole jsou čtyři třídy, v nichž pracuje 8 učitelek, které dosáhly úplného středního odborného nebo vysokoškolského vzdělání.

Dále mateřská škola zaměstnává hospodářku, dosahující obvykle středního vzdělání s maturitou, dvě kuchařky, dosahující obvykle základního nebo středního vzdělání a školnici a uklízečku, dosahující obvykle základního nebo středního vzdělání.

Celkem tedy 13 žen velmi odlišného, ale spíše nižšího stupně vzdělání na uzavřeném pracovišti.

Je třeba zdůraznit, že každý na tomto pracovišti má svoji nezastupitelnou roli, že jeden bez druhého by svou práci vykonávat nemohl- učitelky nemohou učit a vychovávat bez servisu úklidu a stravy a THP musí mít svoji práci pro koho vykonávat. V konečném důsledku učitelky je více a mohou se tudíž ve své práci na omezenou dobu zastoupit, ale

pokud vypadne jedna ze dvou kuchařek či uklízeček, nastává v podstatě velký provozní problém. Z množství vztahů je patrné, že se jedná o komplikované prostředí, kde je mnoho druhů vztahů, které spolu více či méně souvisí, kooperují, na sebe navazují, ze sebe se odvozují. Tyto vztahy jsou tak úzké a provázané, že je nelze posuzovat a zkoumat odděleně, ale pouze jako celek.

Významným činitelem je fakt, že na školských pracovištích v podstatě neexistuje kariérní postup. Jedinec se může a ze zákona i musí zdokonalovat ve své práci, ale nemá možnost kariérního postupu a po úpravě tarifních platů již v podstatě není ani platově zvýhodněn za dlouholetou=odbornou práci.

V neposlední řadě je třeba zdůraznit specifikum ženské povahy umocněnou ryze ženským kolektivem. Je třeba brát v úvahu, že ženské hodnoty vedou ke spolupráci, týmové práci a vzájemné závislosti, které jsou pro oblast lidských zdrojů a strategické schopnosti organizace mnohem vhodnější,(5, s.305) a že dívky touží po vztazích a spolupráci, (5, s.167) nebo že rysy, které tradičně definují ženskou „dobrotivost“ - péče o druhé a citlivost vůči jejich potřebám (6, s.47) a tyto rysy ženské povahy právě způsobují, že v kolektivech mateřských škol sice může vládnout velmi empatická a citlivá atmosféra, která ale může přerůst ve velkou neprofesionalitu a pocit některých členů společenství, že některá rozhodnutí nejsou spravedlivá a že není všem členům kolektivu měřeno stejným metrem. Protože nesmíme stále zapomínat, že v mateřské škole jsme v zaměstnání a ne na rodinné seanci a slovy premiéra P.Nečase z Mladé fronty Dnes ze 17.2.2011 : „ ...já na takové utužování kolektivu nevěřím. My jsme se nepřišli do té vlády kamarádit. Jsme politicky sestavený tým a není žádné pravidlo, že si máme navzájem padat do náruče.“

2.2.2 Vymezení vztahů na pracovištích mateřských škol:

Velkou specifickou prostředí mateřských škol je provázanost vztahů jak mezilidských, tak profesních.

2.2.2.1 Vztahy vnitřní:

Pedagogický sbor vzájemně

Pedagogický sbor – ředitelka

Pedagogický sbor – THP

2.2.2.2 Vztahy profesní:

Učitelka – dítě

THP – dítě

2.2.2.3 Vztahy vnější:

Učitelky – rodiče

Škola jako subjekt – rodiče

Škola – veřejnost

2.2.3 Porovnání prostředí

Hledala jsem jiné obdobné pracoviště a domnívám se, že pracoviště mateřských škol jsou specifické a neopakovatelné prostředí jak v oboru školství, tak celkově.

Když začnu u školství- již na žádném vyšším stupni školství není potřebná taková úzká spolupráce pracovníků mezi sebou- jednotlivý učitelé mají svůj předmět, své teritorium, o které se s nikým nedělí a kde je nikdo a nic nenutí spolupracovat.

Mimo školství je mnoho druhů pracovišť, kde je malý kolektiv- 2-3 osoby, např. lékařské ordinace, právnícké kanceláře apod. ale zde je jasný vztah zaměstnavatel – zaměstnanec, nadřízený - podřízený, jasné vymezení pravomocí. Nebo kolektivy např. v obchodech a prodejnách, kde obdobně pracují většinou samé ženy, kolektiv není velký, ale je zde nezávislost jednotlivých pracovníků na sobě, každý má své teritorium, kde je svým pánem. Stejně tak prostředí bank, pojišťoven, pošt apod. kde jednotliví pracovníci spolu nemusí úzce spolupracovat, nejsou na sobě závislí, mají jasně vymezenou pracovní náplň nebo je jasně vymezena návaznost jejich práce na práci dalšího pracovníka a případný kariérní postup. I v pohostinství najdeme menší kolektivy, ale zde opět je velmi jasně vymezena pracovní náplň a tudíž pravomoc jednotlivých profesí a pracovníků. Je zde také přímá návaznost mezi úspěchem a finančním ohodnocením. U zdravotnického personálu v nemocnicích také nenacházím takovou potřebu spolupráce, vidím opět jasné vymezení obsahu práce a rozsahu pravomocí. Zde nacházím podobnost v absenci kariérního postupu.

Podobnost můžeme najít u policie, kde dvojice či trojice pochůzkářů spolu pracuje, ale zde zase nacházím motivaci kariérního postupu, který je velmi široký a je zde dokonce výběr jiného zaměření či druhu práce.

Příkladů je možno najít bezpočet, ale trvám zde na svém přesvědčení, že pracoviště mateřských škol jsou specifická a bezprecedentní. **Proto je potřeba zkoumat, zda je potřebné a žádoucí specifikovat etický kodex nebo jiný dokument pro toto pracoviště a jak jej ideálně a specificky sestavit.**

2.2.4 Etika obecně

Jak jsem již napsala a jak je zmíněno v mnohé literatuře, etické normy, mravní kodexy, profesní etické kodexy apod. jsou souborem poznatků o způsobu jak logicky konsistentně uvažovat nad mravní skutečností. (7, s.5)

Etika se zabývá tím, co je správné a co nesprávné, zkoumá mravní rozhodnutí lidí a způsoby, kterými se je snaží odůvodnit. Etika je rozsáhlý předmět. Není snad oblast života, do níž mravní rozhodování nějak nezasahuje, a stejně neexistuje oblast života, ve které by se etika nedala uplatnit. (8, s.11)

Etika se zabývá normami lidského chování, rozhodnutími, která lidi činí, a způsoby, jak svou volbu odůvodňují. Pokud tedy chceme nějaké chování pokládat za morálně významné, patrně tedy musí splňovat alespoň tři základní požadavky:

- týká se přímo nebo nepřímo jedné či více osob
- týká se situace, v níž lze racionálně uvažovat o důsledcích možného průběhu událostí
- existuje dostatečná míra svobody, která dovoluje různé možnosti průběhu událostí, a tímto plnohodnotnou volbu. (8, s.27)

V historickém přehledu se setkáváme s diskuzí o tom, v čem spočívá dobrý život, o ideálních vlastnostech, o vztahu mezi ctností a hledáním štěstí (Platón, Aristoteles), dále pak že všechno by mělo spět ke svému účelu a cíli (Tomáš Akvinský), a dále pak s rozštěpením na čtyři různé přístupy: podle Hobbese by měla být etika postavena na smluvní dohodě mezi lidmi, Hume byl přesvědčen, že by měla být spíše založena na citech než na rozumu, utilitaristé soudili, že etika má vycházet z očekávaných výsledků jednání a Kant se domníval, že základní etické principy by měly být postaveny jen na čistém praktickém rozumu. (8, s.13,14)

2.2.5 Morálka

Etika je racionální zkoumání morálky. Morálka se zabývá jednáním, které je výsledkem volby a které je možné ospravedlnit, ocenit či přičíst mu vinu. Jinými slovy, jakmile tvrdíme, že nějaké jednání je morálně významné, stává se předmětem etické diskuze. (8, s.42)

Chovat se morálně znamená přizpůsobit se souboru etických norem, ať už jsou to normy osobní, náboženské, či sdílené sociální či profesní skupinou. (8, s.43)

2.2.6 Etika povolání

Zájem o etickou problematiku určitých profesí souvisí s poznáním, že k výkonu některých povolání je nutný- vedle profesní kvalifikace, dovedností a návyků, které pracovník získává v důsledku odborné přípravy na své budoucí zaměstnání- ještě zvláštní osobní vztah, hluboká osobní angažovanost ke zvolené profesi. Mezi zaměstnání, o nichž lze říci, že k nim musí být člověk povolán, patří tzv. vztahová povolání. Pod tímto označením se rozumí profesní jednání a přístupy, které jsou bezprostředně zaměřeny na člověka, např. povolání lékaře, učitele, soudce, politika, novináře ad. Zvláštnost a obtížnost těchto povolání jsou dány především jejich objektem- člověkem samotným, který spoluurčuje výsledek setkání a do vzájemného vztahu vstupuje s veškerou svou intelektuální a emocionální vybaveností. Vztahová povolání jsou obvykle mimořádně náročná na specializovanou přípravu, vždycky však na osobnostní předpoklady. Skutečnost, že ovlivňují myšlení a jednání druhých, z nich činí povolání náročná na vědomí mravní závažnosti profesních rozhodnutí a odpovědnost. (7, s.74,75)

Respektování a uznání mravního kodexu není vynutitelné zákonem, i když jednotlivé v něm obsažené normy mohou být zároveň součástí právního kodexu. Pouze právní normy jsou legalizovatelné, a tudíž prosaditelné z moci státu. Rovněž mravní normy vyjadřující obecný zájem musí být podloženy morální autoritou, která tento zájem pojmenuje, podpoří a z moci svého působení vyvine tlak na jejich uznání. Tento tlak směřuje na ovlivnění vědomí jednotlivce, protože povinnost jednat podle mravních norem je podmíněna osobním přesvědčením o jejich správnosti, vyžaduje tedy vědomý postoj. Bez vědomého postoje není možná konfrontace se svědomím. Garancí všeobecně platných norem nemůže být individuální mravní vědomí, ale musí odpovídat povaze příslušného společenství. Obligatornost mravních norem a mravního kodexu musí být podepřena něčím, co jedince přesahuje. Představitelé tohoto přesahu mají zpravidla charakter nějakého veřejného subjektu, profesních komor, kodex mravních zásad zaměstnanců může stanovit i vedení podniku. Mravní zásady však mohou být a jsou obsaženy i v jiných formách společenského vědomí. Významnou regulační funkci mají přísloví nebo lidová rčení, která v sobě skrývají zkušenosti s tím, jak ve společnosti funguje morálka a jakými zásadami se má člověk ve svém jednání řídit, nechce-li se dostat do rozporu s tím, co se od něj všeobecně očekává a vyžaduje. (2, s.41 - 43)

Etické kodexy by se neměly orientovat jen na problematiku lidských zdrojů a být organizovány útvary řízení lidských zdrojů nebo právními odděleními, jak se často děje.

Pro všechny pracovníky musí být zřejmé, že za etickým programem stojí celý top management a že etický kodex orientuje pracovníky ke splnění podnikové strategie jako celku. Pro které organizace je vypracování etického kodexu vhodné? Velikost organizace nerozhoduje. Rozhoduje cíl, pro který byl kodex zpracován. Za nejdůležitější je třeba považovat vymahatelnost plnění etického kodexu. **Nejlépe se osvědčilo, když se etický kodex stal součástí pracovní smlouvy se zaměstnancem.** (12, s.125, 126)

2.2.7 Profesionalita

Dle slovníku cizích slov je profesionál ten, kdo něco vykonává jako zaměstnání, pro výdělek a je v tom odborník. Profesionalismus pak provádění nějaké činnosti jako povolání, opak amatérismu. Profesionálnost pak je charakterizována jako odbornost. (14, s.585)

Žijeme v epoše inflace slov a informací. V každodenním provozu mnohá slova ztrácejí původní významy. To se týká především pojmů, které filozofové a vědci pracně vyzvedli z přirozeného jazyka a snažili se jim vtisknout přesně definované významy. Významy pojmů se vřazováním do neurčitých a vágních kontextů postupně vyseptávají, až je problém je obnovit a používat v jejich původním smyslu.

Otázka profesionalizace učitelstva ovlivňuje ve vyspělých státech řadu praktických činností této rozsáhlé a důležité společenské skupiny, má značný vliv na její sebeuvědomění, ale hraje i významnou úlohu při její stavovské emancipaci. Jistá izolace českých zemí od západní civilizace po druhé světové válce má za následek, že se teprve učíme užívat slovní spojení „profesionalizace učitelů“ v pravém slova smyslu a zamýšlíme se nad jeho obsahem v době, kdy je jinde tento pojem již naprosto běžný. Definice a pojetí profesionality tak vřazuje učitelství do skupiny profesí, které vyžadují jak náročnou přípravu, tak i komplikovaný provoz.

Dle dlouhodobých výzkumů Carnegie Commission spočívá podstata profesionality v tom, že profese představují vzorce vybraných typů zaměstnání, které mají vysoce vyvinuté soustavy norem odvozených z jejich osobité úlohy ve společnosti. Členové komise určili mezi základní charakteristiky profesionality např.:

- plný úvazek v zaměstnání, které zároveň poskytuje základní zdroj příjmů
- profesionalita předpokládá silnou motivaci či vědomí poslání
- základní podmínkou profesionalizace je ovládnutí specializovaného souboru vědomostí a dovedností

- profesionálové jsou bytostně orientováni na služby v zájmu klientů
- prováděné služby vyžadují diagnostické dovednosti
- profesionálové vyžadují autonomii při posuzování vlastních výkonů
- není-li klient spokojen, profesionál bude zásadně vyžadovat k posouzení svých výkonů pouze své kolegy-profesionály
- profese počítají se zranitelnou pozicí klientů a za tímto účelem vyvinuly závazné etické a profesionální standarty jednání pro své členy
- profesní standarty bývají formulovány v podobě kodexu jednání a jednání dle přijatých standardů je vynucováno prostřednictvím licenčních zkoušek nebo profesních asociací
- profesionálové nemají univerzální licenci na „moudrost“ mimo oblast ohraničenou jejich přípravou
- ve vztazích profesionálů a klientů se očekává, že klient bude iniciovat kontakt a poté akceptovat rady a služby mu doporučené bez odvolání k vnějším autoritám (2, s.52-56)

2.2.8 Profesionalizace vztahových povolání

Profesionalizace vztahových povolání znamená jak posilování odbornosti, tak zároveň pěstování hlediska komplexního-celistvého nadhledu, bez něhož nelze soudit na soubor hodnot výsledných cílů ani na morální souvislosti uvnitř profese jako celku. Explicitní stanovení morálních kompetencí je proto součástí specifikace nároků na profesionalitu zejména ve vztahových povoláních, v nichž jedinečnost každé situace klade zvýšené nároky na přijetí správného rozhodnutí a kde odpovědnost je svazována zvýšeným rizikem neúspěchu.

Jak by měly být tyto kompetence pojaty? Jako „vzor dobrých vlastností a způsobů jednání?“ Jako „soubor profesních norem“, které požadují uskutečňovat „profesní ctnosti a profesní povinnosti“? Nebo jako „soubor modelových situací za účelem získání vodítka pro analogická rozhodnutí“? To jsou otázky pro profesní etiky, které reflektují morálku vztahů, názorů a postojů uvnitř jednotlivých sociálních skupin. Mluvíme např. o morálce rodiny, sportu, občanské morálce ad. Tyto etiky, jimž se někdy říká také „aplikované etiky“, potvrzují, že v důsledku stále větší diverzifikace společnosti sílí role sociálních skupin s jejich partikulárními zájmy a vzrůstá tlak na uznání jejich specifických cílů a vlastní autonomnost.

Explicitní formulace zásad profesních etik je podmíněna specifikou jednotlivých povolání. Představa, že lze, resp. že má smysl usilovat o stanovení jakýchsi všeobecně akceptovatelných profesních principů je ve svých důsledcích podceněním významu této specifčnosti.(7, s.76, 77) Opodstatněnost profesních etik je dána potřebou pojmenovat mravní nároky na jednání subjektů v jednotlivých profesích, neboť mají-li profesní etiky plnit své poslání, kterým je zavazovat jedince k dodržování žádoucích pravidel, musí je bezprostředně oslovovat. Proto je potřeba, aby byly ospravedlnitelné způsobem, který by dokládal, že stanovená pravidla jsou prospěšná v praktickém zájmu. Samotná jejich formulace přitom není úkolem žádné teorie, ale těch subjektů, které se zabývají problematikou jednotlivých profesí. Z hodnotového charakteru mravních zásad vyplývá, že neplatí absolutně. Jsou vázány těmi hodnotami, které vyznávají a chrání a které nemusí být z jiné hodnotové pozice akceptovatelné. Všechny profesní etiky zobecňují zkušenosti z typických, obdobných a často se opakujících situací. Žádná etická norma nedává subjektu jednání možnost vyhnout se v jedinečné situaci mravní volbě.

Profesní etiky vznikají z potřeby řešit praktické problémy povolání. Ať už jejich platnost zdůvodňujeme jakkoli, z nich samotných nelze dedukovat žádný obsah jako povinný. (7, s.81-83)

Mravní kodexy mají vesměs svou vnitřní logiku, nejsou nahodilým výčtem mravních hodnot, ale verbálně vyjádřeným sukusem hodnotového systému, v němž se dílčí hodnoty vzájemně podmiňují, jedna poukazuje k druhé. Profesní etické kodexy byly už v minulosti považovány za významný nástroj jak přimět představitele jednotlivých profesí k dodržování zásad platné morálky. Vztahy mezi tím, kdo stanovil zásady a postihoval jejich nedodržování, a tím, kdo se jimi měl řídit, byly ve feudální společnosti přehledné. Ve společnosti vyznávající osobní svobodu a pluralitu zájmů se tyto vztahy zkomplikovaly přinejmenším v tom, že posílily individualismus a spolu s ním i nechuť podřizovat se jiným než striktně vynutitelným, tj. právním normám. Absence shody na pevných morálních zásadách a potřeba stanovit prostor pro ještě přijatelné mravní jednání se zdá být důvodem, proč se dnes v různých oblastech života volá po formulaci mravních kodexů a respektu k jejich normám.(7, s.84, 85; 2, s.40)

2.2.9 Všeobecné normy, empatie, emoční inteligence

Funkcí norem není řešit konkrétní etická dilemata, ale vymežit prostor pro polarizaci a konfrontaci hodnotových stanovisek a ukázat směr žádoucího řešení. (2, s.46)

Všeobecnými normami rozumíme všechna člověkem stanovená pravidla jednání (zákazy, příkazy, dovození), která jsou založena na normativní povaze mezilidských vztahů. Různé druhy norem odpovídají různým typům těchto vztahů a na nich založených činnostech. Etické normy patří k základům každé morálky, tvoří její podstatnou součást, ale nevystihují její celkový étos. Určujícími znaky všech morálních pravidel jsou regulativnost, obecnost a morální závaznost. (7, s.91)

Empatie je základní lidskou kvalitou. Také tato vlastnost se s rostoucím sebeuvědoměním prohlubuje. Empatičtí lidé jsou dokonaleji naladěni na subtilní projevy toho, co druzí chtějí či potřebují. Proto vynikají v profesích, kde se mohou o někoho starat, jako je povolání učitele, manažerství či práce v odbytu. (9, s.51) Ženy jsou obecně empatičtější než muži. Lidé s rozvinutou schopností rozlišit pocity v neverbálních projevech byli citově přizpůsobivější, oblíbenější mezi lidmi, častěji chodili do společnosti a pochopitelně byli také citlivější. Tak, jako u jiných prvků emoční inteligence, ani zde nebyla nalezena souvislost mezi výsledky měření empatie, IQ či školními výsledky.(9, s.100) Na tom, jak jsme v životě úspěšní a šťastní, se rozumová inteligence (IQ) podílí jen asi dvaceti procenty. Mnohem větší roli hraje soubor schopností, které jsou v posledních dvaceti letech označovány jako emoční inteligence. Patří sem schopnost vyznat se sám v sobě a porozumět druhým, zvládat vlastní emoce a pomáhat druhým, aby zvládali své emoce, schopnost udržet si vnitřní motivaci k učení, práci a zábavě a další. Tyto schopnosti se pak promítají do kvality našich vztahů a komunikace, do pracovní kariéry a také do našeho tělesného zdraví, které velmi souvisí právě s tím, jak umíme zacházet s emocemi. (15,s.103)

2.2.10 Kultura organizace, firemní kultura

Kultura firmy je dána souborem jejích zvyklostí a tradic, hodnot a norem, projevujících se v charakteristických formách chování zaměstnanců. Vytváří rámec, který do značné míry určuje, vede, koordinuje a motivuje jejich chování při práci. Podle E. H. Scheina se koncepce organizační kultury skládá ze tří hierarchicky uspořádaných rovin, které obsahují vnímatelné atributy, pravidla jednání a základní životní představy.

Pravidla jednání mohou vznikat spontánně jako neformální sociální normy nebo jsou formulovány cílevědomě, přesně vymezeny a **uplatňovány jako vnitřní směrnice**, oficiální strategické cíle a poslání. Formální pravidla jednání hrají svoji důležitou roli všude tam, kde je třeba, aby zaměstnanci dodržovali určité standardy pracovního chování a

příspěvali tak k strategickým cílům organizace. Formální pravidla sledují respektování a dodržování sdílených firemních hodnot, které se projevují ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům a spolupracovníkům, ke konkurenci, k podnikatelským závazkům a ke kvalitě.

K poznání firemní kultury lze použít několik klíčů- mezi nimi z hlediska mojí práce nejdůležitější- vnitřní směrnice- především ty, které se zabývají řízením lidí. Firemní kultura se promítá do všech hlavních pravidel a formalizovaných zásad řízení lidských zdrojů, především výběru osob a jejich povyšování, hodnocení a odměňování, pojetí manažerské autority, způsobu firemní komunikace, celkového vztahu firmy k jejím zaměstnancům.

Formování žádoucí firemní kultury je především úkolem vrcholného vedení. Úkolem vrcholného managementu je hodnoty úspěšné firemní kultury jasně signalizovat, trvale a opakovaně zdůrazňovat, zastávat dokud se nestanou součástí firemního prostředí. **Pouze dlouhodobý osobní příklad manažera může působit důvěryhodně a vést ostatní k následování.** Manažeři musí věnovat zvýšenou pozornost běžným každodenním záležitostem firmy, pravidelné komunikaci, být trvale viditelní a aktivní v organizaci. (16, resp.17)

2.2.11 Shrnutí teoretických poznatků

2.2.11.1 Shrnutí teoretických poznatků

Po prostudování velkého množství teoretické literatury jsem si ujasnila, co vlastně bude mým předmětem zkoumání, co bych chtěla svým výzkumem docílit a jaký výstup svojí práce očekávám.

Velkou výzvou je pro mě i to, že jsem čerstvě ve své řídicí funkci, v kolektivu jsem nová a tak mám jistě jedinečnou možnost si od počátku stanovit v našem kolektivu hranice, pravidla, normy vzájemného chování. Kolektiv celkově je nový, nesžitý, dokonce není ani tvořen kvalifikovanými pracovníky, takže o to větší je výzva stanovení standardů.

Dokonce mě v průběhu vypracovávání bakalářské práce napadá, jak výzkumně využít novou pozici, jak si celou svoji práci mohu ověřit v praxi a jak ve své praxi využít a prověřit dosažené výstupy.

Jak již bylo výše řečeno, jsou v mateřských školách vztahy odlišné svou cílovou skupinou. **Předmětem mého zkoumání budou vnitřní vztahy na pracovištích- vztahy mezi zaměstnanci mateřské školy navzájem.**

Dále jsme si již naznačili jistou specifiku malého pracoviště mateřské školy, s ním spojenou specifiku osobností zaměstnanců, resp. zaměstnankyň a zřejmou nevhodnost i nemožnost pojímat vztahy na takovém pracovišti příliš oficiálně, striktně a neempaticky. Potvrdili jsme si, že úroveň vzdělání jednotlivých pracovníků v podstatě nemá vliv na výkon jejich povolání, protože daleko silnější jsou jejich vrozené vlastnosti a předpoklady pro výkon vybraného povolání. Neboť tyto ženy si vybraly nejpřirozenější odvětví, kde se mohou realizovat a to péči o bezbranné, děti, ženy.

Ruku v ruce s tímto poznáním si však stále připomínám svoji vizi, že je potřeba najít korelaci mezi příliš osobními vztahy na pracovišti a alespoň jistou dávkou profesionality a oficiality. Neboť hranice nás definují. Určují, co jsem a co nejsem. Hranice ukazuje, kde končím já a kde začíná někdo jiný, což ve mně upevňuje pocit vlastnictví. Hranice nám pomáhají rozpoznat náš majetek, abychom se o něj mohli starat. V každém společenství mají všichni členové svůj vlastní prostor a majetek. Důležité je, aby hranice pozemku byly tak prostupné, že jimi bude možno projít, ale zároveň tak silné, že uchrání před nebezpečím. (10, s. 24, 26)

Musíme chápat, že ženy opravdu mají tendenci udržovat velmi blízké vztahy, hodně hovořit, být nadměru ochranné, empatické, ale že právě z toho plyne riziko neprofesionality. Je třeba se na vztahy v mateřské škole dívat jako na vztahy v širší rodině, kde ale také existují pravidla a normy, byť nepsané. Je zde třeba si i uvědomit, že v dnešní době si chybějící etiku ve společnosti a společenském dění vynahrazujeme právě moralitou ve své nejužší komunitě na pracovišti a v rodině. Lidé stále více přicházejí na pracoviště s přáním, aby jejich podnik byl „rodinou“. Ve společnosti, kde rodina, církve a společnost tvoří podpůrné struktury, jimiž kdysi byly, hledají lidé u svých kolegů emocionální podporu, kterou dříve poskytovala rodina. Tento nedostatek hranic mezi osobním a pracovním životem s sebou přináší celou řadu těžkostí. (10, s.183) Nedostatečně vybudované hranice působí na pracovišti problémy. Kdyby lidé přijali zodpovědnost za svou vlastní práci a stanovili jasné meze, většina problémů by neexistovala. (10, s.175) V případě učitelů není daná žádná povinná norma, která by předepisovala zásady etického chování učitele. Zřejmě se předpokládá, že učitel je dostatečně morálně vybaven pro svou profesi. (11, s.20)

V knihách, zabývajících se motivací na pracovištích se uvádí, že pokud mzda umožňuje vést zaměstnancům spokojený život, přestávají být peníze motivační pohnutkou. Do motivační sféry pak vstupují další složky, jako např.:

- dostatečné množství včasných informací
- možnost vyjádřit svůj názor na pracovní záležitosti a zpětná vazba, jak bylo s názorem naloženo
- projevy respektu a ocenění od nadřízených i kolegů
- dostatek zpětné vazby k samotné práci (15, s.185)

Zde bych si dovolila polemizovat nebo spíše upozornit na fakt, že se domnívám, že platy všech zaměstnanců v mateřských školách, hlavně THP, **neumožňují** vést zaměstnancům spokojený život a že převážná většina zaměstnankyň mateřských škol má buď další pracovní poměr/y nebo tak silné finanční zázemí v rodině, které jim umožňují zaměstnání v mateřské škole pojmout jako poslání a ne zdroj příjmů.

Tak, jako pro svou práci učitelky považují za stěžejní ztotožnění se s myšlenkami týmu Společnosti pro mozkově kompatibilní vzdělávání v práci a semináři Respektovat a být respektován, tak se snažím stejné principy uplatňovat i v mezilidských vztazích, doma v rodině, se svými přáteli i v pracovních vztazích na pracovišti.

Výchozím bodem pro jakékoliv stanovování pravidel či oficiálního dokumentu pro udržení profesionality na mém pracovišti bude respekt a úcta. Respektovat druhé však naprosto neznamená vycházet jim ve všem vstříc, nic od nich nežádat a nechat si všechno líbit. Existují totiž respektující komunikační postupy, kterými můžeme druhým sdělovat své oprávněné požadavky, řešit náročné situace, a když je to potřeba, tak i vyjadřovat svoji nelibost nebo se bránit. (15, s.14) Stejně jako vedeme děti, **chci vést svůj tým k zodpovědnosti, jejíž podstatou není, co říká autorita, ale vnitřně přijaté hodnoty a normy chování, podle nichž se řídíme, i když nás nikdo zrovna nevidí.** (15, s.21) Protože společné vytváření pravidel není totéž co stanovení pravidel. (15, s.235) A ještě je potřeba dodržet základní zlaté pravidlo dobré komunikace: Nedávat nevyžádané rady. (15,s.93)

Závěrem pak zmíním své očekávání, že budu-li se chovat k druhým s respektem a od nich budu respekt očekávat, bude to znamenat šetřit svou i jejich důstojnost, protože : *Čekat, až nás začnou respektovat druzí, zvlášť když mi sami jim moc respektu nenabízíme, může trvat dlouho.* (15, s.8)

3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Rozbor bodů dotazníku

Tabulka č.1- vyhodnocení poměru odeslaných a vrácených dotazníků

ROZESLÁNO DOTAZNÍKŮ	30	100%
VRÁCENO DOTAZNÍKŮ	15	50%
ZASLÁNO DOKUMENTŮ	12	40%

K poměru odeslaných dotazníků a vrácených odpovědí bych ráda zdůraznila, že vyplněné dotazníky přišly obratem, ale jen jeden z nich rovnou v příloze obsahoval požadované dokumenty. Musela jsem opakovaně žádat respondentky o zaslání těchto dokumentů a považovala jsem za důležité zdůraznit, že tyto dokumenty mohou poslat bez hlavičky mateřské školy, že nebudou použity jako celek a že pro svůj výzkum použiji jen jednotlivé body, které se budou nejčastěji vyskytovat.

Přes tato ujištění mi bylo zasláno celkem 12 dokumentů zmiňujících vzájemné chování zaměstnanců a ani jedny pravidla soužití pro děti, byť se všechny respondentky shodly, že tyto pravidla ve třídách mají a používají. Také musím zdůraznit, že těchto 12 dokumentů pochází pouze z 8 subjektů. Některé mateřské školy tedy zmiňují vzájemné chování zaměstnanců ve více dokumentech- z toho vyvozují, že tyto vztahy nepodceňují a k jejich úpravě přistupují zodpovědně.

Nedovedu posoudit a mohu se tudíž jen dohadovat, co bylo důvodem, proč mi respondentky neposlaly požadované dokumenty. Vnímají jejich prezentaci jako ohrožení z pohledu konkurenčního boje? Nebo si nejsou jisty jejich správností z pohledu legislativního? Nebo je to jen víc práce, než vyplnit zasláný dotazník? To by jistě byly otázky pro nějaký další výzkum.

Tabulka č.2- zodpovězení otázek

1.	MÁTE VE VAŠÍ MATEŘSKÉ ŠKOLE DOKUMENT, KTERÝ ZMIŇUJE VZÁJEMNÉ CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ?	ANO	15
		NE	0
		%	100
2.	JAK SE TENTO DOKUMENT NAZÝVÁ?	Viz tabulka č.3	

3.	MÁTE VE VAŠÍ MATEŘSKÉ ŠKOLE VE TŘÍDÁCH PRAVIDLA PLATNÁ PRO SOUŽITÍ DĚTÍ?	ANO	15
		NE	0
		%	100

Tabulka č.3- názvy dokumentů, obsahující požadované informace

ŠKOLNÍ ŘÁD	4	33%
PRACOVNÍ ŘÁD	1	8%
ORGANIZAČNÍ ŘÁD	1	8%
VNITŘNÍ SMĚRNICE	1	8%
VNITŘNÍ ŘÁD	1	8%
VNITŘNÍ PŘEDPIS	1	8%
PRACOVNÍ NÁPLŇ- součást pracovní smlouvy	2	16%
ETICKÝ A MORÁLNÍ KODEX	1	8%
Nezodpovězeno	3	25%

Jak je zřejmé, názvy dokumentů si volí ředitelé, resp. ředitelky mateřských škol samy, dle vlastního uvážení, protože neexistuje žádná právní norma, která by nařizovala vůbec existenci dokumentu, natož jeho název, formu či obsah.

3.2 Rozbor nejčastěji opakovaných požadavků, týkajících se profesionality ve vztazích na pracovištích mateřských škol, resp. vzájemných vztahů mezi zaměstnanci.

Tabulka č.4

ZACHOVÁVÁNÍ MLČENLIVOSTI O SKUTEČNOSTECH TÝKAJÍCÍCH SE OSOBNÍCH ÚDAJŮ DĚTÍ, RODIN I OSTATNÍCH ZAMĚSTNANCŮ, ČI O PŘÍPADNÝCH KONFLIKTECH V MŠ	8	6,7%
---	---	------

Tento požadavek na zaměstnance se vyskytl z 12 dokumentů v 8 z nich- tedy byl nejčastějším zmiňovaným- považuji jej tedy za objektivně nejdůležitější.

Z úhlu pohledu mé práce nebudu řešit dodržování mlčenlivosti o dětech a rodinách. Důležitější je, že tuto mlčenlivost mají dodržovat zaměstnanci o sobě navzájem a o skutečnostech a situacích, které přináší jejich pracovní zařazení. Jak bylo výše zmíněno, ženy mají tendenci více hovořit, svěřovat se s osobními záležitostmi, jsou empatické, ale i přehnaně kritické, mají tendence se sdružovat. Pokud bych k tomuto bodu sestavila SWOT analýzu, pak by všechny tyto skutečnosti musely připadnout do kategorie hrozby.

Z četnosti požadavku je zřejmé, že je zaměstnavateli nejvíce vyzdvihován, protože je právě nejrizikovější jeho dodržování. Proto by asi mělo být zaměstnancům, resp. zaměstnankyním zdůrazňováno v kontextu s tím, že *co nechceš, nečiň jiným*.

Do stejné kategorie požadavků bych dále zařadila ze zmíněných v zaslaných dokumentech ještě:

- vyvarujeme se pomlouvačných a opovržlivých řečí na adresu ostatních zaměstnanců
- respektujeme důstojnost každého člověka, jeho soukromí, neposkytujeme žádné informace bez jeho souhlasu
- povinností všech pracovníků je uchovávat služební tajemství

Tabulka č.5

POVINNOST DÁLE SE VZDĚLÁVAT	7	58%
-----------------------------	---	-----

V řadě další nejvyžadovanější kompetencí se vyskytla povinnost dále se vzdělávat. Tato skutečnost je pro všechny pedagogické pracovníky daná zákonem, pro nepedagogické pracovníky není určeno, ale zde je třeba zdůraznit, že v tomto směru je nabídka dalšího vzdělávání velmi malá a navíc je zde zmíněná nezastupitelnost těchto pracovníků na mateřských školách. Setkala jsem se v praxi jen jedenkrát s tím, že si kuchařka chtěla doplnit vzdělání o certifikovaný kurz zdravé výživy a z provozních požadavků školy ale vyplynulo, že si musela vzít na dobu trvání kurzu- 3 měsíce- neplacené volno a škola na dobu její nepřítomnosti přijala zástup. Zde narážíme na malý počet THP pracovníků na pracovištích mateřských škol a tím na jejich nezastupitelnost a neuvolnitelnost. Vím ještě o jednodenních seminářích, které pro kuchařky pořádají velké zásobovací řetězce, ale zde je spornost výsledku, resp. přínosu a jen reklamních účelů. Ale jistě by šlo o rozšíření obzorů

alespoň v oblasti nabídky, ale tyto semináře se opět konají v době, kdy jsou tyto pracovnice na pracovištích nepostradatelné.

Zaměřím se tedy hlavně na pedagogické pracovnice. Je zde samozřejmě neoddiskutovatelná zákonná povinnost, která se ale v denní praxi dostává do rozporu s finančními možnostmi jednotlivých škol. Pak zde nastupují různá opatření s různými důsledky. Setkala jsem se s tím, že se učitelky chtěly vzdělávat a tak jim byl určen finanční limit, do kterého se s výběrem seminářů musely vejít. Raději ani nechci zmiňovat praxi, kdy je na učitelky tlačeno vedením z titulu povinnosti se vzdělávat, finanční prostředky chybí a tak si učitelky musí DVPP hradit samy. Nátlakovým prostředkem je výše osobního ohodnocení (které však nikdy nedosáhne výše vydaných finančních prostředků). Domnívám se, že je zde zneužíváno celkové naladění pedagogických pracovníků, kteří své povolání vnímají jako poslání, které je vnitřně naplňuje a nehledí na prostředky, jak vlastního zlepšení dosáhnou.

Dále je třeba zmínit častou praxi, kdy se starší učitelky odmítají DVPP zúčastňovat z důvodů relativní „všeznalosti“, dlouhé praxe, velkých zkušeností. Nepřipouštějí si stále rychlejší vývoj trendů ve společnosti a výchově a vlastní nepružnost, nedostatečnost a nechť se těmto požadavkům přizpůsobit.

Do kategorie tohoto požadavku bych ještě přiřadila:

- na akcích školy se podílejí všichni zaměstnanci (i když v kontextu myšleno jinak)
- jsme jeden tým, nepodporujeme nezdravou soutěživost
- nekryjí nešvary a neprofesionální přístup svých kolegyň
- respektujeme znalosti a zkušenosti svých kolegyň
- pracujeme na svém profesionálním rozvoji
- zaměstnavatel pečuje o zvyšování odborné úrovně zaměstnanců

Tabulka č.6

K MAJETKU MŠ SE CHOVÁME ODPOVĚDNĚ A HOSPODÁRNĚ	5	42%
---	---	-----

Četnost opakování tohoto požadavku mě velmi překvapila, protože vzhledem k povaze učitelského povolání, k nutnosti být dětem příkladem a nutnosti spolupráce učitelek v katastru třídy bych takové jednání považovala za standardní a nevhodné k dalšímu zdůrazňování. Ale protože asi také stále platí, že *z cizího krev neteče*, nebo

dokonce *kdo nekrade, okrádá rodinu*, je stále třeba i takovýchto požadavků a připomenutí.

Na druhou stranu z vlastní zkušenosti vím, že k pořádku, používání pomůcek, vracení věcí na své místo apod. máme každý jiný vztah a jiný metr a že právě tyto skutečnosti jsou na pracovištích mateřských škol často jablkem sváru, je tedy nutné a žádoucí si pravidlo či normu v tomto směru zavést. Je to nutné i z toho důvodu, že většina pomůcek není určena jen pro používání v jedné třídě, ale v celé škole a tak je již tato spolupráce ztížena větším počtem frekventantů. Je třeba mít přehled, kdy, kde a jak dlouho se která pomůcka nachází. Netýká se to však jen pomůcek, jde o nakládání s celým vybavením mateřské školy a opět se to týká i nutnosti jít dětem příkladem. Učitelka by tedy např. neměla sedat na stolky, zakazuje-li tuto činnost i dětem, neměla by mít pracovní stůl zavalen čímkoli, pokud vyžaduje, aby si děti svůj pracovní prostor po dokončení činnosti uklidily apod. Zde nám opět vyvstává napojení požadavků na vzájemné chování pracovníků, pravidel chování určené ve třídách a základní profesní požadavek na učitelku-být příkladem.

Do této kategorie požadavků lze ještě zařadit:

- pomůcky vždy uklízíme na své místo
- předáváme si poznatky i materiály ze školení a seminářů
- předcházíme poškození, znehodnocení nebo odcizení majetku školy
- zaměstnanec nesmí výkonu práce zneužít v neprospěch zaměstnavatele
- povinností zaměstnanců je chránit majetek školy a řádně zacházet s inventářem školy
- zaměstnanec se chová tak, aby nedocházelo ke škodám na majetku a zdraví, je povinen upozornit ředitelku na hrozící nebezpečí a snaží se přispět k jeho odvrácení
- nepoužívat předměty inventáře k osobním účelům a nevynášet je z objektu školy
- pracovník je povinen dodržovat zásady spolupráce s ostatními pracovníky

Tabulka č.7

ZAMĚSTNANEC JE POVINNEN KONAT OSOBNĚ PRÁCE PODLE PRACOVNÍ SMLOUVY VE STANOVENÉ PRACOVNÍ DOBĚ A DODRŽOVAT PRACOVNÍ KÁZEŇ.	5	42%
--	---	-----

Stejně významný jako předchozí bod se jeví i zdůraznění dodržování pracovní doby. Pracovní doba nepedagogických pracovníků je jasná, jasně daná úvazkem, který v mateřských školách nebývá u tohoto typu zaměstnanců, úplný. Ale pracovní doba je jasně daná, maximálně může být rozvržena na ranní a odpolední směnu a pracovní náplň bývá velmi konkrétní.

Již ne tak jasná se jeví situace u pedagogických pracovníků, kde je pracovní doba rozdělena na přímou výchovnou práci a nepřímou. U nepřímé výchovné práce nebývá zvykem vynucování účasti pedagoga na pracovišti, většinou je povoleno a tolerováno její vykonávání mimo pracoviště. Zde se občas vyskytují problémy, protože některé učitelky mají pocit, že jejich náplní práce je pouze přímá výchovná činnost daná rozpisem pracovní doby. Nezřídka se pak stává, že učitelka má pocit, že pokud konzultuje s rodiči po své pracovní době, chystá si pomůcky, shání informace či nějaký materiál pro svou práci, dělá něco navíc. A tady je právě třeba stále zdůrazňovat a připomínat a jak vidno i zakotvit v oficiálním školním dokumentu, že učitelka má povinnost konat i nepřímou výchovnou práci do výše 40 hodin týdně celkem.

Dalším požadavkem pak je samozřejmě včasný nástup na pracoviště, někdy upravený rovnou výnosem v některém školním dokumentu- např. nástup na pracoviště nejméně 15 minut před začátkem pracovní doby, nebo že zaměstnanec bude převlečen a připraven na pracovišti s počátkem pracovní doby, apod. Stejně tak se řeší i odchody ze zaměstnání po pracovní době nebo povinnosti uložené po skončení pracovní doby, např. zápis do třídní knihy, uložení pomůcek apod. Zde mají problémy hlavně mladší kolegyně, které kolektivní zařízení nemotivuje k osobní zodpovědnosti a spoléhají se na funkčnost systému a zodpovědnost ostatních, nebo dojíždějící, kteří někdy nemohou nástup do zaměstnání ovlivnit nebo jim slouží jako častá výmluva.

Protože i po rodičích vyžadujeme dodržování režimových časů na přivádění a odvádění dětí z mateřské školy, měli bychom samozřejmě jako její zaměstnanci jít opět příkladem.

Další zmínky:

- pracovník je povinen dodržovat stanovenou a schválenou pracovní dobu, stanovenou pracovní náplň, musí být připraven na pracovišti (ve třídě) na počátku své pracovní doby
- pedagogické pracovnice jsou povinny plnit pracovní úkoly na pokyn ředitelky do 40 hodin týdně
- doba přímé výchovné práce je stanovena, další pracovní doba do 40 hodin je volná, nejméně 5 hodin týdně tráví mimo přímou výchovnou práci ve škole
- pedagogický pracovník je povinen být na pracovišti v době přímé výchovné práce, v době zastupování, v době jednání s rodiči, v době ředitelkou stanovených porad
- práce, které nevyžadují přítomnost na pracovišti, mohou se souhlasem ředitelky vykonávat na jiném místě

Tabulka č.8

UPEVNŮJEME VZTAHY, VSTŘÍCNÉ JEDNÁNÍ	MEZILIDSKÉ PODPORUJEME	3	25%
---	---------------------------	---	-----

Dostáváme se k bodům, které jsem měla na mysli při formulaci tématu své bakalářské práce, k bodům, které mě osobně připadají nejdůležitější, ale také nejspornější. Překvapivě nejsou mnohokrát zastoupeny ve vzorku odpovědí. Jako důvod vidím legislativní nevymahatelnost, oporu pouze jen v zásadách etiky, v dovolávání se dodržování zásad slušného mezilidského chování.

Do tohoto bodu je potřeba zařadit rovné, nediskriminační zacházení se všemi zaměstnanci, připomínání nezastupitelnosti a potřebnosti každého jednotlivce. Je třeba potlačovat projevy povyšování jednoho nad druhým z důvodu vyššího dosaženého vzdělání, neboť jak jsem již popsala v úvodu své práce, setkávají se tu na jednom pracovišti vysokoškolsky vzdělané učitelky a THP personál s třeba jen základním vzděláním a přesto je třeba úzké spolupráce, pochopení, empatie, neboť nespolupracovat není v provozu mateřské školy možné, jednotlivé úkoly nejde vykonávat odděleně, bez

návaznosti a spolupráce. Je zde třeba zdůrazňovat opět nutnost jít příkladem dětem a to už třeba vstřícným oslovením, vzájemnými ohledy a vstřícným chováním všech zúčastněných stran. Není výjimkou, že THP v některých mateřských školách částečným úvazkem pracují i jako asistenti pedagoga, tím se posiluje jejich sebevědomí, zvyšuje se jejich kvalifikace, posiluje se jejich pocit sounáležitosti s celým pracovním kolektivem.

Tento bod není ale jen otázkou zrovnoprávnění všech zúčastněných, je zde nutno jmenovat i další aspekty vztahující se k tomuto tématu a to třeba vstřícnost jednotlivých pracovníků k zastupování se v zadaných úkolech, odstranění fluktuace, posilování pocitu sounáležitosti v prezentaci mateřské školy navenek, ochota zúčastňovat se a vymýšlet další a další aktivity, prezentující kvality školy, uvědomění si výjimečnosti učitelského povolání a jeho nestandardních nároků na přípravu jeho výkonu ad.

Z uvedených bych citovala třeba:

- vykonávat své úkoly svědomitě
- chováme se empaticky k sobě navzájem
- upevňujeme mezilidské vztahy, podporujeme vstřícné jednání
- problémy řešíme hned a na rovinu na pracovišti
- práce všech zaměstnanců je stejně důležitá a rovnocenná pro chod mateřské školy
- prezentujeme na veřejnosti práci organizace globálně
- osobní problémy se neodrážejí v mém pracovním výkonu
- respektujeme rozdíly v názorech
- zaměstnavatel má povinnost zařídit rovné zacházení se všemi zaměstnanci
- zaměstnavatel vytváří příznivé pracovní podmínky
- zaměstnanci vždy projevují na veřejnosti loajalitu s MŠ
- při nepřítomnosti jiné pracovnice nastoupí dle potřeby i na jinou práci, kterou je pověřila ředitelka školy

Tabulka č.9

VŠICHNI ZAMĚSTNANCI MUSÍ	12	100%
DODRŽOVAT PŘEDPISY O		
HYGIENĚ, BEZPEČNOSTI A		
OCHRANĚ ZDRAVÍ PŘI PRÁCI		

Tento bod uvádím téměř na konci výčtu nejopakovanějších požadavků na vzájemné vztahy zaměstnanců na pracovištích i přes to, že je zastoupen ve 100% proto, že dle mého názoru je jeho zmínění jen otázkou zákonnou a ne tak úplně přesně a doslova požadovanou.

Je jasně zákonně dáno, jak často se musí pracovníci ve školství proškolit v otázkách bezpečnosti a ochrany zdraví, jaké jsou na ně kladeny nároky ze strany hygieny a zdraví a tak nevidím ani možnost, ani snahu se této povinnosti nějak zříci nebo se jí snažit vyhnout. Z hlediska tématu mé práce proto považuji tento bod za nerelevantní.

Již vůbec zde nevidím potřebu zmiňovat fakta týkající používání omamných látek, alkoholu a kouření na pracovišti. Jde o jasně daná kritéria několika zákonnými dokumenty, je zde jasná sankcionalizace u pedagogických pracovníků i ostatních pracovníků pracujících ve školství, takže opět považuji jejich rozbor i jen zmínění jejich existence za neúčinné a nic neříkající.

Zmínila bych teď raději body, které se sice vyskytovaly v jednotlivých dokumentech jen jednotlivě, ale zato mi připadaly zajímavé, podnětné a hodné zmínky, následování nebo rozvedení. Např.:

Tabulka č.10

PŘIJÍMAT SOUKROMÉ NÁVŠTĚVY V PRACOVNÍ DOBĚ JE ZAKÁZÁNO	2	16%
---	---	-----

Toto je jeden z bodů, který já osobně považuji za důležitý a velmi často zneužívaný právě na pracovištích mateřských škol. Jak jsem již mnohokrát zmínila a jak je známo, pracoviště mateřských škol jsou domácími pracovišti zaměstnávající samé ženy, resp. matky a manželky. Proto je zažitá rutina, že se běžně ve třídách vyskytují vlastní děti učitelek, které věkem do mateřské školy nepatří. Často také manželé či partneři před koncem pracovní doby přicházejí „vyzvednout“ své ženy na tuto veřejnosti- rozuměj rodičům- otevřená pracoviště. A zde jsme právě u rozlišení domácího prostředí a profesionálního pracoviště, resp. profesionálního chování. Svěřeným dětem jistě nevadí a někdy i vyhovuje či je motivuje přítomnost staršího kamaráda, někdy je možno děti zaměstnanců využít jako doprovod či pomoc při hrách či jiných akcích. Jiná je však situace, když se učitelka v pracovní době věnuje např. psaní úkolů se svým vlastním

dítětem, nebo pokud starší dítě svým chováním ohrožuje či omezuje děti ve třídě, ničí vybavení, chová se mimo dohodnutá pravidla platná pro děti ve třídě. Stejná situace nastává při přítomnosti dospělého člena rodiny učitelky- pokud je tento člověk na místě proto, aby pomohl, oživil hru, zajistil fyzicky to, co učitelka nezvládne, je vše v pořádku. Pokud se ale učitelka věnuje členovi své domácnosti a zanedbává tak svou péči o svěřené děti, stává se její chování neetické, neprofesionální a samozřejmě postižitelné. Rozhodně je třeba se takovým nešvarům vyhnout, jako nadřízená osoba jasně vymezit hranice a dbát o jejich dodržování. Protože chování učitelky je stále a oprávněně pod drobnohledem rodičovské veřejnosti a i kdyby rodiče zrovna nebyli těmito pokleskům přímo přítomni, děti jistě tuto informaci doma dříve či později prozradí. O to hůř, pokud v souvislosti s úrazem nebo jinou psychickou či fyzickou újmou.

Do kategorie těchto požadavků ještě patří:

- zákaz vyřizování soukromých hovorů v době přímé výchovné práce
- zaměstnanci mají vždy na zřeteli prospěch svěřených dětí, jejich psychickou i fyzickou pohodu
- používat školní telefon k osobním hovorům je zakázáno

A na závěr možná perlička, která však jistě vznikla po nějaké nepříjemné situaci, která zřejmě řešila střet zájmů, lobbismus, klientelismus nebo jiný obdobný jev.

Tabulka č.11

ŘEDITELKA ŠKOLY DBÁ, ABY MANŽELÉ, RODIČE, DĚTI A SOUROZENCI NEBYLI ZAŘAZOVÁNI DO VÝKONU PRÁCE SPOJENÉ S EKONOMICKÝM ZABEZPEČENÍM ŠKOLY TAK, ABY SE DOSTALI DO VZTAHU PŘÍMÉ NADŘÍZENOSTI A PODŘÍZENOSTI.	1	8%
---	---	----

Tento bod mě zaujal svou jedinečností a tím, že jsem se s ním nikdy na žádném pracovišti nesešla, ale chápu potřebu jeho vzniku a chválím a vítám možnost ředitelek

vytvořit si dokument upravující takto jedinečně vzniklé situace a případy, nemající přímou oporu v platné legislativě.

Setkala jsem se ve své praxi se zaměstnáváním učitelek na další pracovní poměr jako uklízeček, vedený empatickou snahou pomoci samoživitelkám v jejich nelehké situaci. Musím říci, že tato praxe mi připadala nevhodná a nepřínosná pro školu jako subjekt z důvodů výše zmíněných- každý má v mateřské škole své nezastupitelné místo a tak když učitelka pracuje zrovna jako učitelka, nemůže být použita jako uklízečka. Pak mohou nastat problematické až patové situace v provozu mateřské školy. Byl zde jasný záměr pomoci, ale tento způsob já považuji za nevhodný.

Naopak ve svém současném působišti se setkávám s praxí, že ve škole pracuje celá rozvětvená rodina (mateřská škola se nachází na vesnici), dochází ke vztahům přímé nadřízenosti a podřízenosti a zatím jsem se nesečkala s problémy, s protěžováním jednotlivých pracovníků vůči jiným.

Samořejmě chápu a neuznávám situace, kdy by ředitelka zaměstnávala či zadávala práci členům své širší rodiny a nerespektovala by přínos či finanční zájmy školy. Ale v těchto případech zase nejde rozlišovat mezi členy rodiny a ostatními. Zde by ředitel/ka samozřejmě měla v zájmu loajality ke škole jednat zcela v zájmu školy nebo zřizovatele.

3.3 Výstup- modelový dokument upravující vzájemné vztahy na pracovištích mateřských škol.

- Za všech okolností zachováváme mlčenlivost o skutečnostech týkajících se ostatních zaměstnanců, jejich soukromí i práce, neposkytujeme o nich žádné informace bez jejich souhlasu, jsme diskrétní.
- Vždy se chováme a jednáme v zájmu mateřské školy, jsme loajální.
- Pracujeme na svém profesionálním rozvoji, jsme profesionální.
- Nepoužíváme předměty inventáře k osobním účelům a nevynášíme je z objektu mateřské školy, jsme poctiví.
- Konáme práci osobně podle pracovní smlouvy, ve stanovené pracovní době a dodržujeme pracovní kázeň, jsme zodpovědní.
- Upevňujeme mezilidské vztahy a podporujeme vstřícné jednání, jsme kolegiální.
- Práce všech zaměstnanců je stejně důležitá a rovnocenná pro chod mateřské školy, jsme spravedliví.
- Dodržujeme předpisy o hygieně, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, jsme čistotní a obezřetní.
- Nepřijímáme soukromé návštěvy ani nevyřizujeme osobní záležitosti v době přímé výchovné práce, jsme profesionální.

3.4 Vytvoření modelových pravidel soužití zaměstnanců:

3.4.1 Převedení třídních pravidel pro děti pro potřeby dospělých

Výchozím bodem bude parafrázování pravidel soužití, která již mnoho let používám ve všech třídách mateřských škol, kde učím.

- *Umím pozdravit, poprosit, poděkovat a omluvit se.*

Zde je samozřejmě kladen důraz na základní pravidla slušného chování, která dětem vštěpujeme. Pro dospělé používám hlavně z důvodu, že mnozí mají velký problém s omluvou, přiznáním chyby jak před dětmi, tak před dospělými. Dále za důležité pro sebe jako manažera považuji poděkování a snažím se na něj nezapomínat a často jej používat.

- *Jsmo kamarádi, máme se rádi, chováme se k sobě tak, aby nám spolu bylo dobře.*

Úpravu pro dospělé jsem použila z toho důvodu, abych vyzdvihla nutnost kolegiality, profesionálního chování a nepříjemnou zpětnou vazbu, pokud se budu chovat nekolegiálně, neeticky, neempaticky.

- *Půjčíme si, co chceme, potom to neporušené vrátíme na své místo.*

Tento bod byl zahrnut již v rozboru školních dokumentů upravujících vzájemné vztahy na pracovištích mateřských škol. Jeho používání je zjevně nutné u dětí i u dospělých, v jakýchkoliv společenských skupinách, v rodině i na pracovišti.

- *Mluvíme spolu, mluvíme slušně.*

Toto pravidlo jsem pro potřeby dospělých upravila ze zjevných důvodů- bylo by mi žinantní připomínat dospělým, učitelkám, že spolu mají mluvit slušně. Ale jeho naléhavost vidím v tom, aby se spory či nedorozumění řešily hned, vzájemně, mezi jeho aktéry. Aby nedocházelo k rozvinutí problému jeho neřešením nebo probíráním s nepřímými účastníky. Odvolávám se opět na jeden z bodů v zaslaných školních dokumentech-„, problémy řešíme hned a na rovinu na pracovišti“.

- *Vždy mluví jen jeden.*

Jedno z nejdůležitějších pravidel pro soužití dětí v kolektivu. Děti učí neskákat si do řeči a vyslechnout druhého. Pro dospělé jsem ho převedla do podoby „, Respektujeme názor kolegyň a právo na něj.“ Myslím, že v dospělém kolektivu a zvláště v ženském kolektivu také jedno z nejdůležitějších. Doplnit by šlo ještě např. o „nedávej nevyžádané rady“.

- *Ve třídě chodíme pomalu, chováme se bezpečně.*

Toto pravidlo má své opodstatnění v dětském kolektivu, v dospělém kolektivu, jak bylo již výše řečeno a rozebráno je upraveno legislativně předpisy BOZP, Zákoníkem práce aj.

- *Práce je hotová, když je podepsaná.*

Opět pravidlo potřebné pro denní práci v mateřské škole. Na dospělé možno s nadsázkou převést jako „mohu se podepsat pod to, co jsem udělala?“, „nemusím se za svou práci stydět?“ apod.

3.4.2 Rozbor pravidel, rčení a citátů z dotazníku

Další rčení a citáty jsem zvolila náhodně dle jejich korespondence s pracovními vztahy a sestavila do dotazníku pro kolegyně na vlastním pracovišti. (příloha č.2)

Tabulka č.12 – výsledek dotazníkového řízení na vlastním pracovišti- průměry hodnocení.

	RČENÍ	PRŮMĚRNÉ HODNOCENÍ
1.	Umím pozdravit, poprosit, poděkovat a omluvit se.	4,76
2.	Jsmo kolegyně, chováme k sobě respekt a úctu a chováme se k sobě tak, aby nám spolu bylo dobře.	4,23
3.	Půjčíme si, co potřebujeme, potom to neporušené vrátíme na své místo.	4,38
4.	Mluvíme spolu.	4,18
5.	Respektujeme názor kolegyně a právo na něj.	3,92
6.	Co sama nechceš- nečiň druhým.	4,53
7.	Čím kdo zachází, tím také schází.	3,23
8.	Práce kvapná, málo platná.	3,46
9.	Vyšší autoritu nepotvrdíš vyšším hlasem.	3,76
10.	S poctivostí nejdál dojdeš.	3,53
11.	Pod sladkým medem tráví lidi jedem.	3,07
12.	Ve dvou se jde i do pekla veseleji.	3,83

Tabulka č.13 – seřazení rčení podle výše průměrného ohodnocení.

	RČENÍ	PRŮMĚRNÉ HODNOCENÍ
1.	Umím pozdravit, poprosit, poděkovat a omluvit se.	4,76
2.	Co sama nechceš, nečiň druhým.	4,53
3.	Půjčíme si, co potřebujeme, potom to neporušené vrátíme na své místo.	4,38
4.	Jsmo kolegyně, chováme k sobě respekt a úctu a chováme se k sobě tak, aby nám spolu bylo dobře.	4,23
5.	Mluvíme spolu.	4,18
6.	Respektujeme názor kolegyně a právo na něj.	3,92
7.	Ve dvou se jde i do pekla veseleji.	3,83
8.	Vyšší autoritu nepotvrdíš vyšším hlasem.	3,76
9.	S poctivostí nejdál dojdeš.	3,53

10.	Práce kvapná, málo platná.	3,46
11.	Čím kdo zachází, tím také schází.	3,23
12.	Pod sladkým medem tráví lidi jedem.	3,07

Další pravidla, tak jak je doplnily kolegyně pod dotazník:

- Kdo se hádá o nedůležité, prohrává důležité.
- Kdo si hraje, nezlobí.
- Na každého jednou dojde.
- Čas vždy ukáže.
- Co v másle nenajdeš, v podmáslí nehledej.
- Můžeš se rozpúlít a vyčtou ti, že ses nerozčtvrtil.
- Kdo si říká, co chce, slyší, co by nechtěl.
- Sdílená radost, dvojnásobná radost. Sdílený problém, poloviční problém.
- Od každého se můžeš něco nového naučit.
- Odpouštět sobě i druhým.
- Nesrovnávat se s druhými.
- Nepřenášet odpovědnost na druhé a nebrat odpovědnost za druhé.
- Názory druhých jsou pouze pomocnými ukazateli.
- Pomáháme si.
- Rychlé řešení problému.

S některými doplněnými citáty, rčeními či pravidly hluboce souhlasím a vítám je, některá mi nepřipadají příliš výstižná a některá dokonce musím odmítnout, protože jdou proti duchu kolegiality, pomoci a spolupráci na pracovišti. Ale opět jde o výchozí materiál, ze kterého by si každá jednotlivá ředitelka mohla sestavit pravidla pro své konkrétní pracoviště.

3.4.3 Modelová pravidla soužití pro moje konkrétní pracoviště

- Umíme pozdravit, poprosit, poděkovat a omluvit se.
- Co sama nechceš-nečíň druhým.
- Půjčíme si, co chceme, potom to neporušené vrátíme na své místo.
- Jsme kolegyně, chováme k sobě respekt a úctu a chováme se k sobě tak, aby nám spolu bylo dobře.
- Mluvíme spolu.
- Respektujeme názor kolegyň a právo na něj.
- Sdílená radost, dvojnásobná radost- sdílený problém, poloviční problém.
- Od každého se můžeš něco nového naučit.
- Odpouštět sobě i druhým.
- Pomáháme si.
- Rychlé řešení problému.

4. Závěr

Závěrem mojí práce musí být konstatování, že se **nepotvrdil** můj **předpoklad**, se kterým jsem formulovala téma a záměr své bakalářské práce a to, **že vztahy na pracovištích mateřských škol nejsou profesionální.**

Po prostudování množství literatury o moderním pojetí managementu, o etice a firemní kultuře jsem nucena přehodnotit svůj pohled na nutnost striktního dodržování nejlépe legislativně podchycených pravidel chování na pracovišti a přiklonit se k trendu, který sice vnímá nutnost vytvoření vnitřního dokumentu vycházejícího ze znalosti vnitřního klimatu té které organizace jako dokumentu sice závazného, ale jen na vnitřní, základní úrovni, pro každé jedno pracoviště zvlášť nebo v našem případě v nejširším slova smyslu pro pracoviště mateřských škol.

Na základě šetření v reprezentativním vzorku mateřských škol na území České republiky jsem sestavila modelový dokument základních požadavků na vzájemné chování zaměstnanců, resp. zaměstnankyň mateřských škol, který může být vodítkem pro ředitelky mateřských škol při sestavování vnitřního dokumentu upravujícího tyto vztahy. Já osobně chci tyto požadavky zahrnout do náplně práce a od nového školního roku tuto náplň práce využívat na svém pracovišti.

Pro svoje konkrétní pracoviště jsem na základě dotazníku sestavila vnitřní pravidla chování v naší mateřské škole. Zpětnou vazbou mi bude, zda se tato pravidla osvědčí v praxi, zda budou kolegyněmi respektována a využívána.

Pokud se tyto dokumenty a pravidla osvědčí, pokud budou dodržována a evaluací na jednotlivých pracovištích se ověří jejich funkčnost, věřím, že i objektivně budeme moci považovat vztahy na pracovištích mateřských škol za profesionální.

Přílohy:

Příloha č.1

DOTAZNÍK

Vážené kolegyně,

žádám vás tímto o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma **Profesionalita ve vztazích na pracovištích mateřských škol**. Dotazník je anonymní a bude použit pouze jako podklad pro zpracování práce na dané téma, nebude přiložen ani jako příloha.

Mám ale velkou prosbu- prosím, zašlete mi dokumenty, na který se dotazuji na adresu: jitkamla@seznam.cz nebo poštou na adresu:

Jitka Mladenovová, Devonská 3, 152 00 Praha 5 (poštovné ráda uhradím na výukovém dnu 8.3.)

Za poskytnuté odpovědi a hlavně poslané dokumenty předem děkuji. Jitka Mladenovová
(studentka 3.roč. bakalářského oboru Školský management na UK v Praze)

1) Máte ve Vaší mateřské škole dokument, který zmiňuje vzájemné chování zaměstnanců?

- ano
- ne

2) Jak se tento dokument nazývá?

- Školní řád
- Vnitřní řád
- Pracovní řád
- Pracovní smlouva
- Směrnice o

- Jinak-
jak.....

3) Máte ve Vaší mateřské škole ve třídách pravidla platná pro soužití dětí?

- ano
- ne

Příloha č.2

DOTAZNÍK

Vážené kolegyně,
žádám vás tímto o krátké zamyšlení se nad následujícími citáty a rčeními a o vaše hodnocení, jak které vystihuje a postihuje pracovní vztahy na pracovišti mateřské školy. Z vašich odpovědí sestavím reprezentativní vzorek nejvýstižnějších rčení, které použiji jako modelová pravidla chování pro zaměstnance mateřské školy ve své bakalářské práci na téma Profesionalita ve vztazích na pracovištích mateřských škol.

Škála hodnocení je bodovací- čím více bodů= tím výstižnější rčení, tj. 5= nejvýstižnější, 1= nevýstižný.

Za poskytnuté odpovědi předem děkuji. Jitka Mladenovová

(studentka 3.roč. bakalářského oboru Školský management na UK v Praze)

	RČENÍ	ŠKÁLA
1.	Umím pozdravit, poprosit, poděkovat a omluvit se.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
2.	Jsme kolegyně, chováme k sobě respekt a úctu a chováme se k sobě tak, aby nám spolu bylo dobře.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
3.	Půjčíme si, co potřebujeme, potom to neporušené vrátíme na své místo.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
4.	Mluvíme spolu.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
5.	Respektujeme názor kolegyně a právo na něj.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.	Co sama nechceš- nečiň druhým.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7.		1 – 2 – 3 – 4 – 5
8.		1 – 2 – 3 – 4 – 5
9.	Vyšší autoritu nepotvrdíš vyšším hlasem.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
10.	S poctivostí nejdál dojdeš.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
11.	Pod sladkým medem tráví lidi jedem.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
12.	Ve dvou se jde i do pekla veseleji.	1 – 2 – 3 – 4 – 5

V závěru žádám, pokud vás napadá jakékoliv jiné/á výstižné/á rčení, запиšte jej:

Velmi děkuji za vaši pomoc, za vyplnění dotazníku a věřím, že vypracovaný výstup pomůže nám všem k lepším vztahům na pracovišti, k uvědomění si vlastních kladů a nedostatků, k lepšímu pochopení svých kolegyně i poznání sebe sama.

Seznam požitých literatury:

- 1) FULGHUM, R., *Všechno co opravdu potřebuju znát, jsem se naučil v mateřské školce*, Argo, Praha 1996, 2003, ISBN 80-7203-028-0
- 2) DOROTÍKOVÁ, S., *Profesní etika ve školství*, Univerzita Karlova v Praze- Pedagogická fakulta, Praha 2003, ISBN 80-7290-102-8
- 3) *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, VUP, Praha 2004
- 4) GAJDOŠOVÁ, J., DUJKOVÁ, L., a kol., *Vzdělávací program Začít spolu: metodický průvodce pro předškolní vzdělávání*, Portál, Praha 2003, ISBN
- 5) PEASEOVI, A.& B., *Proč muži neposlouchají a ženy neumí číst v mapách*, Alman, Brno 2001, ISBN 80-86135-15-2
- 6) GILLIGANOVÁ, C., *Jiným hlasem*, Portál, Praha 2001, ISBN 80-7178-402-8
- 7) DOROTÍKOVÁ, S., *Etika*, Univerzita Karlova v Praze- Pedagogická fakulta, Praha 2005, ISBN 80-7290-238-5
- 8) THOMPSON, M., *Přehled etiky*, Portál, Praha 2004, ISBN 80-7178-806-6
- 9) GOLEMAN, D., *Emoční inteligence*, Columbus, Praha 1997, ISBN 80-85928-48-5
- 10) CLOUD, H., TOWNSEND, J., *Hranice, Návrat domů*, Praha 2008, ISBN 80-7255-055-1
- 11) TRČKOVÁ, K., *Etický kodex učitele- závěrečná bakalářská práce*, Praha 2008
- 12) DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, Alfa Publishing, Praha 2006, ISBN 80-86851-45-1
- 13) SCOTT, G.,G., *Průvodce náročnými pracovními vztahy*, Portál, Praha 2006, ISBN 80-7367-074-7
- 14) KLIMEŠ, L., *Slovník cizích slov*, SPN, Praha 2005, ISBN 80-7235-272-5
- 15) KOPŘIVA, P., KOPŘIVOVÁ, T., NEVOLOVÁ, D., NOVÁČKOVÁ, J.: *Respektovat a být respektován*, Spirála, Kroměříž 2008, ISBN 978-80-904030-0-0
- 16) ČERNÍKOVÁ, H.: *Pracovní sešit modulu Teorie a praxe školského managementu*, Centrum školského managementu, Pedagogická fakulta, Praha 1, 2008.
- 17) VEBER, J., *Management: Základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-029-5