

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

Motivace pedagogů v mateřských školách

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Jana Pézrová

Obor: Školský management

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

Datum odevzdání práce: 11. 11. 2011

Čestné prohlášení:

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

Jana Pézrová

Poděkování

Děkuji tímto vedoucí práce za spolupráci a čas při mém zpracování závěrečné bakalářské práce.

Také chci poděkovat všem kolegyním, které mi pomohly při vyplňování dotazníků. Velice si jejich ochoty a času tomuto věnovaném vážím.

Resumé:

V dnešní době, kdy si vedoucí pracovníci škol uvědomují, jak je důležité vedení lidí pro úspěšné řízení školy si často kladou otázky ohledně motivace. Motivace pedagogů v mateřských školách určitě zaměstnává myšlenky nejedné vedoucí pracovnice těchto škol. Jaké formy volit, aby byl jejich efekt patrný? Vědí vedoucí pracovnice, co motivuje jejich pedagogy?

Výzkumné šetření nám pomůže odhalit, zda vědí vedoucí pracovnice mateřských škol, jaká forma motivace je pro jejich pedagogy nejvíce účinná. A zda formy motivace souvisejí s teorií Abrahama Maslowa a jeho pyramidy potřeb zahrnující potřeby fyziologické a potřeby za jistoty upřednostňují pedagogové před formami motivace z jiných pater této pyramidy a před formami motivace vycházejících z jiných teorií.

Výsledky šetření poslouží vedoucím pracovnícům mateřských škol, jako vodítko k efektivnímu využívání různých forem motivace.

Summary:

Nowadays, when the school leaders recognize the importance of leadership for successful school management often ask questions about motivation. Motivation of teachers in kindergartens definitely employs more than one idea leading staff of these schools. What forms to elect to have their effect noticeable? They know the managers, what motivates their teachers?

The survey will help us discover whether they know leading staff of nursery schools, which form the motivation for their most effective teachers. And that motivation related to Abraham Maslow's theory, and its pyramids including the need for physiological and needs for certainty prefer teachers from other forms of motivation levels of the pyramid and the forms derived from other motivation theory.

The survey results serve leading female workers of kindergartens, as a guide to effective use of various forms of motivation.

Klíčová slova:

Vedení lidí, motivace, teorie motivace, mateřská škola

Leadership, motivation, motivation theory, kindergarten

OBSAH:

ÚVOD	6
1 TEORETICKÁ ČÁST	7
1.1 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	7
1.2 STIMUL	9
1.3 MOTIVACE.....	10
1.3.1 Teorie motivace.....	12
1.3.2 Možnosti motivace pedagogických pracovníků	18
1.4 MATERŠKÁ ŠKOLA.....	19
1.4.1 Obecná charakteristika	19
2 VÝZKUMNÁ ČÁST	21
2.1 OBLAST VÝZKUMU	21
2.2 STANOVENÁ TVRZENÍ	21
2.3 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ A – DOTAZNÍKY PRO VEDOUcí PRACOVNÍKY MATEŘSKÝCH ŠKOL (DÁLE JEN MŠ).....	21
2.3.1 Vyhodnocení odpovědí vedoucích pracovníků	22
2.3.2 Vyhodnocení výsledků šetření – vedoucí pracovníci.....	23
2.4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ B – DOTAZNÍK PRO PEDAGOGY MŠ.....	24
2.4.1 Výsledky dotazníkového šetření pedagogů.....	24
2.4.2 Vyhodnocení výsledků šetření pedagogů.....	26
2.5 VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH TVRZENÍ – POTVRZENÍ NEBO VYVRÁCENÍ	27
ZÁVĚREČNÉ VYJÁDŘENÍ	28
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	29

ÚVOD

Téma motivace je v dnešní době, kdy se v organizacích a podnicích budují výkonné pracovní týmy, více než aktuální. Každý vedoucí pracovník se jistě nesčetněkrát při své práci zamyslel, jak efektivně vést lidi, aby společně dosáhli vytyčeného cíle. A ať už má alespoň minimální manažerské znalosti nebo ne, určitě ví, že správně namotivovaný jedinec vynaloží větší úsilí při zadaném úkolu než ten, kterého nic nemotivuje.

I já ve své pracovní pozici, kde pracuji s týmem lidí, jsem tento problém řešila, a proto jsem si zvolila téma své závěrečné bakalářské práce motivace pedagogů v mateřských školách. Protože stejně jako v podnicích a ziskových organizacích i ve školství potřebujeme a chceme dojít k vytyčenému cíli, a čím pozitivnější přístup ke své práci pedagog bude mít, tím lépe se nám k tomuto cíli dojde. Motivace je z pohledu mnoha odborníků základem úspěchu každé organizace.

Cílem mé práce je zjistit, jakou formu motivace považují za účinnou vedoucí pracovníci mateřských škol a jakou formu považují za účinnou pedagogové těchto škol.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 MANAŽERSKÉ FUNKCE

Manažer, tedy vedoucí pracovník v organizaci, významně ovlivňuje chod a prosperitu této organizace. Manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem a organizací. I on je zaměstnancem firmy, přesto se od ostatních liší svými pravomocemi, odpovědností a v neposlední řadě také finančním ohodnocením. Tento vedoucí pracovník může být ve vrcholném, středním nebo nižším managementu, přesto má dané základní funkce, které musí plnit.

Mezi ně patří:

a) PLÁNOVÁNÍ

Proces volby cílů a prostředků jejich dosažení. Je nejdůležitější manažerskou funkcí, protože je východiskem pro všechny ostatní.

b) ORGANIZOVÁNÍ

Pokud máme zvolen cíl a postup, jak jej dosáhnout, je třeba tento postup zorganizovat, aby existovala reálná šance vytyčených cílů zvoleným postupem dosáhnout. Zejména u lidských zdrojů organizace zajistit, aby:

- bylo jasné, kdo a co má dělat, kdo je odpovědný za výsledky – rozdělení kompetencí;
- byly odstraňovány organizační překážky při uskutečňování plánovaných činností;
- existovaly rozhodovací a komunikační sítě nezbytné k řešení očekávaných problémů.

c) PERSONALISTIKA

Je to proces získávání potřebných a schopných pracovníků, jejich adaptace v novém prostředí a udržení na zvolené pozici tak, aby uložené úkoly a cíle organizace byly účinně a efektivně dosahovány.

Hlavní úkoly personálního managementu:

- identifikace požadavků na pracovní síly,
- nábor a výběr pracovníků,
- adaptace pracovníků v novém prostředí,
- profesní rozvoj nových pracovníků i školení stávajících,
- hodnocení podle výsledků práce i chování,

- stabilizace (udržení) pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- udržení pozitivních pracovních vztahů včetně kolektivního vyjednávání.

d) KONTROLOVÁNÍ

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry, zjišťování, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům. Na základě tohoto zjištění a posouzení jsou přijímány kontrolní závěry. Účelem kontroly není pouhá informovanost řídicích pracovníků o stavu sledované reality tzn. zpětná vazba, popř. postihy či likvidace nedostatků, ale především její preventivní vliv.¹

e) VEDENÍ LIDÍ

Samostatnou aktivitou manažera, které je v poslední době věnováno hodně pozornosti je vedení lidí.

1.1.1 Vedení lidí

Je to cílevědomý proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila firemní cíle. Vedení zahrnuje motivaci, pracovní styl, přístupy manažerů a komunikaci. Složitost uvedené problematiky vyžaduje systémový přístup, který bere v úvahu prostředí, včetně organizačního klimatu.

Vést a řídit lidi vyžaduje dvě základní dovednosti:

- vytvářet energii – umění zaujmout, motivovat, vzbudit elán
- usměrňovat energii – správný směr, tempo, využití zdrojů

Jak je uvedeno výše, je to jedna z funkcí manažera. Je to proces ovlivňování podřízených pracovníků k takovému jednání a chování, které je optimální k dosahování cílů organizace. Je to psychologické ovlivňování zaměstnanců s cílem jejich využití pro zájmy organizace. Zohledňuje lidský faktor v řízení a využívá motivace lidí.

Lidskými faktory máme na mysli odlišnost lidí v psychických vlastnostech, kterými jsou:

- inteligence
- chápavost

¹ HANDLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Praha : Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2

- samostatnost
- schopnost improvizace
- soustředění se na zadaný úkol
- výkonnost
- vstřícnost k plnění úkolu
- schopnost komunikace
- vytrvalost
- důslednost

Styly vedení lidí:

- **AUTOKRATICKÝ:** maximálně centralizovaný, vedoucí pracovník používá direktivní formy intervence (instrukce, komentář) do konání spolupracovníků, dává příkazy a kontroluje jejich plnění, využívá téměř výlučně poziční autority, diskusi obvykle nepřipouští. Stabilně používá metody „cukru a biče“.
- **PARTICIPAČNĚ – DEMOKRATICKÝ:** je založen na partnerství vedoucího pracovníka, názory (alespoň v etapě přípravy rozhodnutí) jsou rovnocenné, preferuje se odborná autorita
- **LIBERÁLNÍ:** maximálně decentralizovaný, vedoucí pracovník prakticky nevyužívá svou poziční autoritu, činnosti svých spolupracovníků ovlivňuje minimálně, spolupracovníci jsou vysoce nezávislí a řídí sami sebe.

1.2 STIMUL

*Cizím slovem **stimul** či **stimulace** označujeme nějakou okolnost (proces, děj, činnost), která podněcuje či povzbuzuje člověka, nebo i jakýkoliv jiný živý organizmus, k nějakému chování, činnosti, aktivitě, práci zpravidla pozitivní povahy (žádoucí podnět), provádí činnost zvanou **stimulování**. V tomto smyslu se jedná o synonymum pro slovo **pobídka** či **popud**²*

Stimul je vnější podnět k jednání lidí za určitým cílem. Základem stimulace je mzdový či jiný podnět (stimul, pobídka).

Druhy stimulů:

- hmotné: mzda, vybavení pracoviště,
- nehmotné: čas, morální hodnoty společnosti, uznání

² PETRÁČKOVÁ, V.; KRAUS, J., a kol. *Akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia, 2000. 834 s. ISBN 80-200-0607-9

- finanční: cena, zisk, mzda, úrok, daň, prémie
- nefinanční: kvalita, záruční lhůta, pověst
- pracovní: norma, úkol, příklad vedoucího
- mimopracovní: životní úroveň
- prospěšné: zajímavá práce, sport
- škodlivé: nikotin, alkohol, doping

Stimulace označuje vnější podněty k jednání lidí, účinek můžeme posoudit pouze ve spojitosti s motivací. Stimulace vyvolává příznivou motivaci jako předpoklad dobrých výsledků.

1.3 MOTIVACE

*I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé vždy vycházíme z toho, co motivuje nás. Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší, zjistíme, kde ubrat a co přidat. Pokud k tomu nabídneme ještě upřímné přesvědčení, že druhý má právo se od nás lišit, naše působení bude nejen správné v obsahu, ale i věrohodné formou.*³

Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojíme. Potřeby dělíme na:

- **biologické** (primární, vrozené) - potřeba dýchání, potravy, bezpečí, spánku apod.;
- **sociální** (získané) - kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.).⁴

Všichni víme, jak důležitá je motivace při vedení lidí: nejen odměna za odvedenou práci je to, co nás a ostatní motivuje k tomu, abychom něco dělali, nebo abychom se něčemu vyhnuli. Pro leadery je absolutně nezbytné vědět o motivaci více, než bývá „v kraji zvykem”.

³ RNDr. Jiří Plamínek, CSc, *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing,a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1991-7

⁴ Wikipedia: the free encyclopedia [online]. ST. Petersburg (Florida): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2011 -07-10]. Dostupné na WW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Akademický_slovník_cizích_slov

Leader musí vědět, co motivuje jeho samotného, musí se sám umět motivovat a teprve pak může začít inspirovat a motivovat ostatní. Musí znát i umět. Teprve pak může vést.

„Motivace lidí není technika, je to spíše umění. A jak to již bývá, na umění jednoznačná odpověď nebývá. Je to totiž hodně i otázka citu a nikoliv pouze logiky.“⁵

- Motiv je to, co nás uvede do akce, pohybu – může to být, touha, emoce, potřeba. Je to každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, která se navenek projevuje jako důvod k jednání.
- Spokojenost není motivace, spokojený člověk nemusí být motivovaný.
- Energie, houževnatost, pracovní nasazení, rozhodnost, přesvědčivost, cílevědomost, loajalita, nadšení, chuť do práce, úsilí a vůle – všechny tyto žádoucí charakteristiky motivovaného člověka nemůže zajistit jakkoliv dobře nastavený systém benefitů. To ovšem neznamená, že nejsou potřebné.
- Dobré podmínky pro výkon práce, účinně nastavené systémy odměňování, nastavená pravidla a struktury jsou základními podmínkami pro výkon práce. Samy o sobě, ale dlouho nemotivují. Motivovat člověka znamená dát mu cíl shodný s jeho přáním, touhami nebo potřebami jako jsou dobré finanční ohodnocení, postavení v organizaci – kariérní růst, jistota zaměstnání, uznání apod.
- Mezi největší stimulující faktory motivace patří dobrý manažer.

„Na lidi se můžeme spolehnout, že budou plnit úkoly skutečně dobře, jedině tehdy, jestliže je budou chtít dělat a my je při tom budeme stimulovat. Motivace poskytne lidem důvody, proč mají dobré výkony podávat.“⁶

Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty. Kromě finančních odměn podporuje práce i pocit spokojenosti („štěstí“) tím, že pracovníkům dává jasnou časovou strukturu, sociální kontakt, společný cíl, pocit sounáležitosti se skupinou – týmem. Někdo potřebuje tlaky a nároky pracovního života, aby se cítil spokojeně a smysluplně, potřebuje strukturu, potřebuje mít povinnosti, být na daném místě v daný čas, s přesnými termíny splnění úkolu, potřebuje úsilí spojené s nějakým větším cílem spolu s týmem lidí,

⁵ HÁJEK, M. O vedení lidí. Březen 2006 [online] dostupné na WWW:<http://www.vedeme.cz>

⁶ FORSYHT, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 14. ISBN 80-7226-386-2

ve kterém má specifickou roli. Některé lidi uspokojuje potřeba sociálních kontaktů a vztahů, jiné možnost ukázat svou odbornost a své schopnosti, další potřeba vést skupinu.

Základní východiska pro motivaci:

- **motiv** – vnitřní podněty existující u jednotlivců bez našeho přičinění (např. potřeba být respektován);
- **stimuly** – vnější podněty, které rozvíjejí a aktivují vnitřní motivy (finanční odměna, pracovní zázemí).

Motivace člověka je vždy směsí:

1. dlouhodobého vnitřního založení,
2. vnějších podmínek,
3. okamžitého vnitřního naladění.

Existuje velké množství teorií motivace.

Uved'me alespoň ty nejznámější:

Obecně se nejširšího uznání dostalo následujícím: Maslowově hierarchické teorii potřeb, Herzbergově dvoufaktorové teorii, Vroomově teorii očekávání, Adamsově teorii rovnováhy a Skinnerově teorii pozitivního posílení, McClellandově teorii získaných potřeb.

1.3.1 Teorie motivace

Uvedené teorie jednotlivě představím:



Abraham Maslow (*1908 - †1970)

1) MASLOWOVA HIERARCHICKÁ TEORIE POTŘEB

Teorie potřeb jsou pravděpodobněji nejznámější teorie motivace. Tvrdí, že lidé jsou poháněni touhou dosáhnout svého maximálního potenciálu, ovšem pokud se jim do cesty

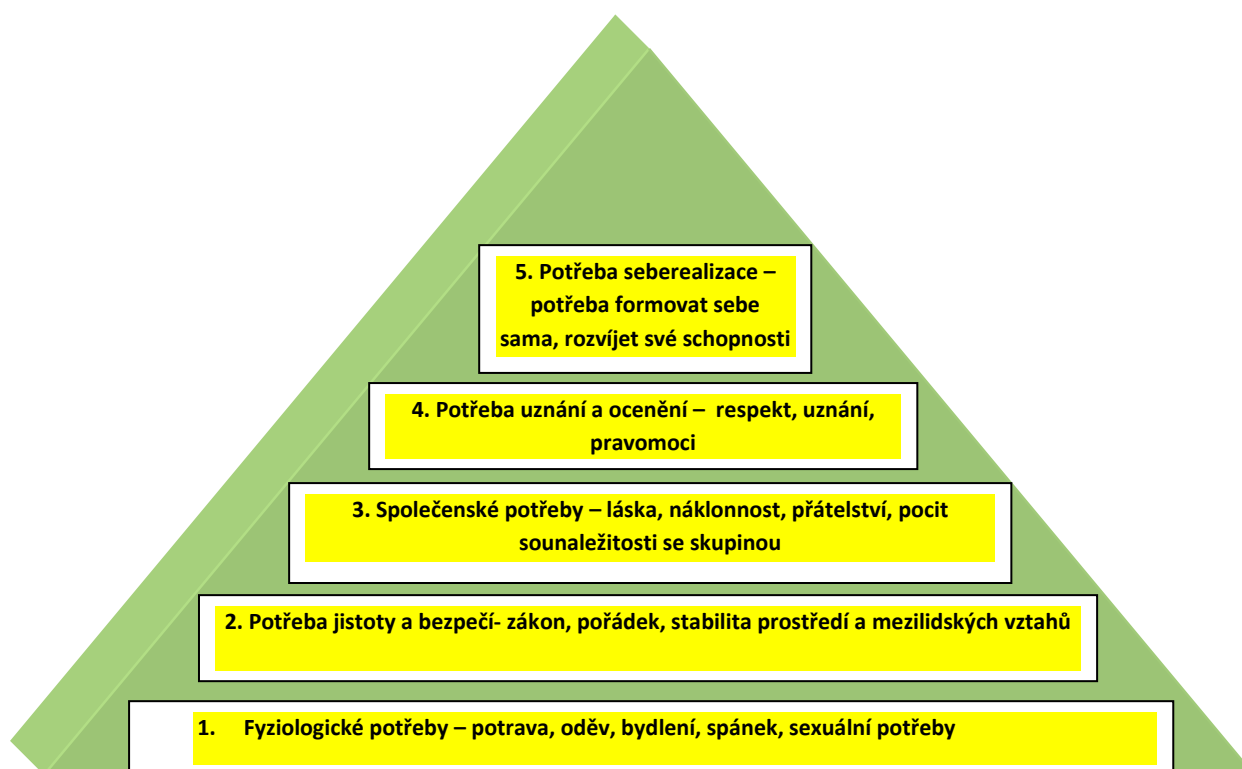
nepostaví překážky. Tyto překážky zahrnují hlad, žízeň, finanční problémy a vůbec všechno, co lidem brání v jejich plném rozvoji.

Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami:

- + potřebami **odstranění** nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby)
- + potřebami **dosazení** něčeho (tzv. B-potřeby) sociální potřeba – sounáležitost se skupinou, láska.

Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pocíťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více.

V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně: nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních.



Pyramida potřeb podle Abrahama Maslowa



Frederick Herzberg (*1923 - †2000)

2) HEZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE

Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Mezi hygienické patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienický faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Z teorie Herzberga vyplývá, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požene lidi vpřed.



Victor Vroom (*1932)

3) VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ

Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením.

- a) přesvědčení o přitažlivosti cíle;
- b) přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme;
- c) přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět.

Z praktického hlediska je zkrátka nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- že cíl je a že je žádoucí,
- že je vůbec možné cíle dosáhnout
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- že si daný člověk cíle zaslouží.

Pochopitelně, nejde jen o slibování a přesvědčování, ale také, a to hlavně, praktickými ukázkami - vedení příkladem - ze strany leadera.



David C. McClelland (*1917 - †1998)

4) MCCLELLANDOVA TEORIE ZÍSKANÝCH POTŘEB

McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci.

Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb.

- Ten, který chce hlavně něčeho dosáhnout má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Vyhýbá se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.
- Ten, který chce hlavně někam patřit, má tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Jsou konformní. Vyhledávají spíše souhlas, než uznání.

- Ten, který má silnou potřebu moci, má tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládnání lidí, nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda.



Burrhus F. Skinner

(*1904 - †1990)

5) SKINNEROVA TEORIE POZITIVNÍHO POSÍLENÍ

Idea jeho teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: důsledky (chování) ovlivňují chování.

V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které dávají odměnu, posilují chování;
- důsledky, které poskytují potrestání chování, oslabují;
- v případě, že důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná.

Teorie pozitivního posílení ukazuje, jak věci fungují, nedává však návod na to, co přesně funguje v tom smyslu, že neříká, co přesně posiluje, nebo oslabuje dané chování. Musíme si na to přijít my sami metodou pokus a omyl.

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo častější), poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit, poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo (postupně zmizelo), nevěnujeme mu pozornost. A my také tak fungujeme: chování, které se nám osvědčilo, tj. poskytlo nám pozitivní zpětnou vazbu, opakujeme a na druhou stranu byli bychom blázni, kdybychom dělali to, co evidentně výsledky, které chceme, nedává.

Praktické použití má však ještě další úskalí, kterých bychom si měli být vědomi:

- ✓ v lidské společnosti je poměrně obtížné kontrolovat všechny zdroje posílení a oslabení. To jest, například, budeme-li některého pracovníka pozitivně posilovat, možná, že vliv jeho kolegů opačným směrem může být větší, než náš.
- ✓ je často poměrně obtížné vyvolat interní změny v tom smyslu, že změny chování jsou pouze jakoby na povrchu dané osoby. Daná osoba to dělá **pouze** kvůli odměně.
- ✓ je velmi obtížné správně trestat. Trestání je sice účinné, ale možná, že je účinné až příliš a v případě nevhodného použití může vyvolat poměrně silné a nežádoucí a dlouhodobé a těžko napravitelné vedlejší efekty.⁷



RNDr. Jiří Plamínek, CSc. (* 1958)

6) *DALŠÍM, KDO SE ZABÝVÁ TEORIÍ MOTIVACE PRACOVNÍKU JE RNDR. JIŘÍ PLAMÍNEK, CSC.*

Motivace je dle J.Plamínka směsí tří vlivů:⁸

- dlouhodobé vnitřní založení jedince,
- vnější podmínky,
- okamžité vnitřní naladění.

Motivace podle Plamínka pomáhá tam, kde selhalo direktivní řízení. Vnáší do vztahů důvěru a určitou noblesu. Předpoklad je nemyslet sám na sebe. Musíme druhé poznat a chápat je. Ve své literatuře využívá devět zásad:

- 1) *nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem;*
- 2) *lidé musí být spokojeni alespoň s něčím;*
- 3) *mnohdy stačí práci dobře vysvětlit a definovat;*
- 4) *jiní lidé mohou být citlivý na jiné podněty než vy;*

⁷ HÁJEK, M. O vedení lidí. březen 2006 [online] dostupné na WWW:[http:// www.vedeme.cz](http://www.vedeme.cz)

- 5) *při motivaci myslíte na druhé ne na sebe;*
- 6) *obava z nepříjemného může stejně motivovat jako touha po příjemném;*
- 7) *aktuální motivy jsou souhrou vlivů osobností, situace a prostředí;*
- 8) *motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí;*
- 9) *pod nechci, se může skrývat neumím nebo nemohu.*⁹

1.3.2 Možnosti motivace pedagogických pracovníků

V průběhu vývoje lidské společnosti se stala práce přirozenou činností člověka. Výsledky práce uspokojují jeho potřeby, přání a touhy. Motivace pracovní činnosti u pedagoga je sice nezbytnou, ale ne jedinou podmínkou jeho pracovního výkonu. K dalším faktorům ovlivňujícím pracovní výkon pedagoga patří:

kvalifikační předpoklady – znalosti, schopnosti, dovednosti, způsobilost

vnější podmínky – pracovní zázemí, kultura školy, finanční ocenění, možnost dalšího vzdělávání

Současně s těmito faktory musíme brát na zřetel i fakt, že podle dlouhodobých výzkumů jsou i **negativní faktory** ovlivňující tuto veřejností tak sledovanou profesi. Mezi ně patří:

- nižší platové ohodnocení,
- vysoká psychická zátěž,
- malá možnost karierního růstu,
- propojení profese se soukromím,
- zdlouhavá zpětná vazba,
- vysoké procento žen v této profesi,
- společenské ocenění jejich práce,
- narůstající administrativa.¹⁰

S těmito faktory úzce souvisí možnosti motivace pedagogických pracovníků.

Jak tedy pedagogy motivovat?

V první řadě musíme pedagogy znát ne jen po jejich profesní stránce, ale i po té osobnostní.

⁹ PLAMÍNEK, J, *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro nás lidé rádi pracovali 2*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7

¹⁰ PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1415-5

Pak bychom se měli zamyslet nad tím, že si tuto profesi vybrali z nějakého důvodu. Byla-li tato volba z důvodu touhy po uspokojení potřeby seberealizace, ať už možnosti být součástí nějaké specifické skupiny (učitelé) nebo konkrétní činnosti – učení dětí, žáků, máme s částí vyhráno.

Je teď na nás, abychom se jim snažili svým vedením vytvořit pracovní zázemí, které jim umožní tuto touhu naplňovat.

- ✓ vybavenost školy,
- ✓ interpersonální vztahy,
- ✓ finanční ohodnocení (plat, osobní ohodnocení, odměny),
- ✓ možnost dalšího vzdělávání,
- ✓ pochvala – ústní ocenění,
- ✓ přenášení kompetencí – pocit důležitosti.

Asi příliš neovlivníme platové možnosti, proto bychom se měli zaměřit především na kulturu školy a možnosti dát učitelům pocit sounáležitosti a nepostradatelnosti jeho osoby v týmu.

Je-li učitel pozitivně motivovaný, odrazí se to v jeho výkonu a je více než zřejmé, že spokojenost bude na všech stranách.

Spokojený učitel = spokojený žák – dítě

Spokojený žák – dítě = spokojený rodič

Spokojený rodič = spokojený vedoucí pracovník školství

Z toho plyne, že by měla být prioritou každého vedoucího pracovníka ve školství spokojenost jeho podřízených.

1.4 MATEŘSKÁ ŠKOLA

Podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání tvoří vzdělávací soustavu ČR školy a školská zařízení. Mezi druhy škol patří i mateřská škola (dále jen MŠ)¹¹

1.4.1 Obecná charakteristika

Mateřská škola ve státech střední Evropy znamená předškolní zařízení zpravidla pro děti od 3 do 6 let a označuje první stupeň vzdělání pro děti ve třídě. Tedy termín mateřská

¹¹ www.msmt.cz

škola v některých zemích označuje součást formálního školního systému, zatímco v jiných zemích může znamenat předškolní zařízení nebo opatrovatelskou péči.

Děti obvykle ve věku 3 – 6 let navštěvují mateřskou školu, aby se naučily „jak se učit“ adekvátně komunikovat, hrát a interagovat s jinými. Učitel poskytuje různé názorné materiály a aktivity pro motivaci dětí. Pro děti, které předtím strávily většinu času doma, může mateřská škola značit trénink, jak být bez strachu v nepřítomnosti rodičů. Mateřská škola též umožňuje rodičům (zvláště matkám) vrátit se do zaměstnání. Mateřská škola může trvat půl dne (dopoledne nebo odpoledne) nebo může trvat od rána do večera (obvykle od 6 do 17 hodin).

Koncepcí mateřské školy je připravit děti na další vzdělávání a to vhodnými metodami a formami práce, zároveň doplňuje rodinnou výchovu, rozvíjí dítě ve zdravého a zdravě sebevědomého jedince s ohledem na jeho osobnost.

Učitelé v mateřských školách pracují podle školních vzdělávacích programů, které jsou v souladu s Rámcově vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání vytvořeným odborníky na ministerstvu školství a tělovýchovy. Tyto programy přizpůsobují specifickým škol a dětí, které se u nich vzdělávají. Proto máme v České republice mateřské školy s běžnými třídami, ale i třídami speciálními nebo integrovanými, kde se vzdělávají děti zdravotně nebo duševně handicapované.¹²

1.4.2 Sloučené mateřské školy – charakteristika

Ke slučování mateřských škol (dále jen MŠ) docházelo v době přechodu na právní subjekty, kdy o tomto sloučení rozhodl zřizovatel. Docházelo tak ke sloučení MŠ a ZŠ na malých obcích a více MŠ pod jedno ředitelství ve větších obcích a městech.

Takto sloučené MŠ pod jedno vedení mají vytvořený zastřešující školní vzdělávací program, z kterého vycházejí programy jednotlivých odloučených pracovišť – součástí MŠ.

Na těchto součástech jsou zástupci ředitelky MŠ – vedoucí učitelky, které mají na starost chod tohoto pracoviště, tedy kompetence k vedení lidí na součásti a vedení pedagogického procesu. Někde nakládají i s finančními prostředky na provoz školy, ale mzdové prostředky jsou přerozdělovány z centrály, tedy ředitelství vedené ředitelkou školy.

¹² Wikipédia: the free encyclopedia [online]. ST. Petersburg (Florida): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2011 -07-10]. Dostupné na WW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Akademický_slovník_cizích_slov

2 VÝZKUMNÁ ČÁST

2.1 OBLAST VÝZKUMU

Výzkum se týkal účinných forem motivace pedagogů mateřských škol, tak jak jí vidí vedoucí pracovníci škol a jak jí vnímají sami pedagogové.

2.2 STANOVENÁ TVRZENÍ

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit tato tvrzení:

- 1) vedoucí pracovníci MŠ ví, jaká forma motivace pro pedagogy je nejvíce účinná;
- 2) pedagogové mají za účinnou formu motivace tu, která jim zajistí naplnění potřeby fyziologické a potřeby za jistoty podle pyramidy psychologa Abrahama Maslowa.

2.3 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ A – DOTAZNÍKY PRO VEDOUcí PRACOVNÍKY MATEŘSKÝCH ŠKOL (DÁLE JEN MŠ)

Osloveno bylo 34 vedoucích pracovníků z mateřských škol z Chomutova, Jirkova, Mostu, Litvínova, Března u Chomutova, Neratovic.

Z toho vyplněný dotazník vrátilo 26 vedoucích pracovníků MŠ, z nichž 4 byli vedoucí pracovníci samostatných MŠ a 22 ze sloučených MŠ.

Sloučené MŠ vznikly sloučením nebo splynutím více pracovišť, ve většině případů jsou to pracoviště MŠ, v jednom případě je to MŠ a ZŠ.

V následujících tabulkách je charakteristika oslovených respondentů ve vedoucích funkcích MŠ.

Vedoucí pracovníce v samostatných MŠ	Doba pedagogické praxe 0 – 10 let	Doba pedagogické praxe 10 – 20 let	Doba pedagogické praxe více jak 20 let
4	0	1	3
Vedoucí pracovníce v samostatných MŠ	Ve vedoucí funkci jsem 1-5 let	Ve vedoucí funkci jsem 5 a více let	
4	2	2	

Tabulka č. 1

Vedoucí pracovníce ve sloučených MŠ	Doba pedagogické praxe 0 – 10 let	Doba pedagogické praxe 10 – 20 let	Doba pedagogické praxe více jak 20 let
22	0	3	21
Vedoucí pracovníce ve sloučených MŠ	Ve vedoucí funkci jsem 1-5 let	Ve vedoucí funkci jsem 5 a více let	
22	9	12	

Tabulka č. 2

2.3.1 Vyhodnocení odpovědí vedoucích pracovníků

Otázky týkající se účinné formy motivace měli respondenti ohodnotit bodově od 1 do 10, kdy 10 znamenalo nejvíce účinná motivace a 1 nejméně.

Zde je tabulka s jednotlivými formami motivace, jak jí dostali vedoucí pracovníci i pedagogové.

	Forma motivace – co Vás motivuje k větší aktivitě na pracovišti	Bodové ohodnocení od 1 - 10
1.	Peněžní ohodnocení	
2.	Pochvala a uznání od nadřízené osoby	
3.	Vlastní příklad práce nadřízené osoby	
4.	Dobré podmínky k práci – materiální vybavení školy	
5.	Dobré vztahy na pracovišti s ostatními zaměstnanci školy – týmová spolupráce	
6.	Pochvala a uznání od rodičů dětí	
7.	Radost dětí – pocit z dobře odvedené práce	
8.	Možnost dalšího vzdělávání	
9.	Přenesené kompetence od nadřízené osoby – zodpovědnost za svěřený úsek	
10.	Pracovní smlouva na dobu neurčitou – pocit jistoty	

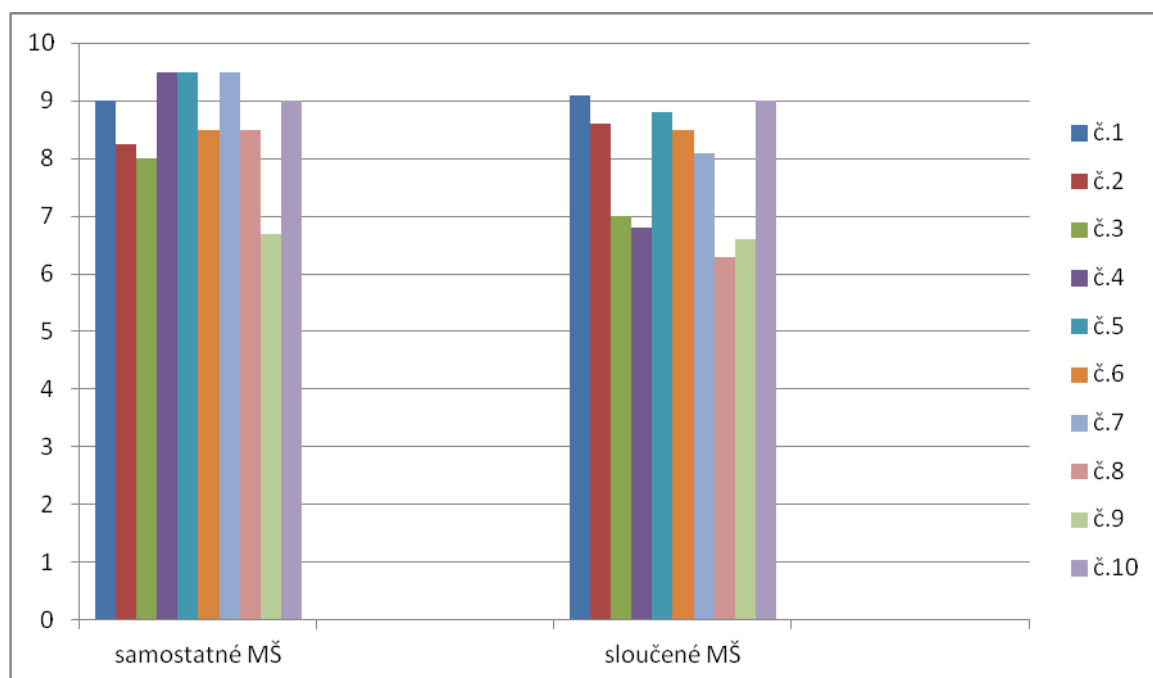
Tabulka č. 5

Tyto otázky vycházely z různých teorií motivace, především pak z pyramidy potřeb

A. Maslowa:

- ✓ otázka č. 1 vychází z *fyzilogických potřeb*,
- ✓ otázka č. 2, 6, a 7 z *potřeby uznání a ocenění*,
- ✓ otázka č. 3 a 5 ze *společenských potřeb*,
- ✓ otázky č. 8 a 9 z *potřeby seberealizace*,
- ✓ otázka č. 10 z *potřeby jistoty*,
- ✓ otázka č. 4 vycházela z teorie Fredericka Herzberga a sice z hygienických faktorů.

Nejprve na grafu uvidíme, jak byly souhrně obodovány všechny formy motivace vedoucími pracovníky MŠ.



Graf č. 1

2.3.2 Vyhodnocení výsledků šetření – vedoucí pracovníci

Na grafu je patrné, že vedoucí pracovníci z mateřských škol považují vesměs stejné formy motivace za účinné bez ohledu na to, zda jsou z mateřských škol samostatných či sloučených. Větší rozdíly jsou pouze u forem s číslem 3, 4, 7, 8.

Podíváme-li se blíže na tyto formy motivace, uvědomíme si, že je to určitými výhodami i nevýhodami sloučených MŠ. Jednou z těchto výhod je určitě šetření peněžními

prostředky a tím i větší možnosti k vybavení škol potřebným materiálním vybavením. A na základě toho nepovažují vedoucí pracovníci sloučených škol tuto formu za podstatnou. Naopak nevýhodou je, že díky svému nižšímu úvazku u dětí z důvodu více tříd na jednotlivých pracovištích nepovažují příklad své práce za formu motivace. Naopak u formy motivace s č. 7 je patrné, že jí více vnímají samostatné MŠ a to pravděpodobně proto, že v těchto školách s menším počtem dětí na třídách, jsou vztahy mezi pedagogy a rodiči dětí více srdečné a vedoucí pracovníci těchto škol vnímají proto tuto formu za důležitější než vedoucí pracovníci škol sloučených. Stejně tak forma motivace s č. 8 je zajímavější pro samostatné MŠ, což podle mě opět souvisí s finančními možnostmi školy. Samostatné školy nemají takové možnosti jako školy sloučené, proto vedoucí těchto škol vnímají tuto formu za účinnou, protože to pro jejich pedagogy je možnost setkání a výměny zkušeností s jinými pedagogy.

Porovnejme tento graf hodnocení forem motivace vedoucích pracovníků s grafem vyhodnocení jednotlivých forem motivace pedagogy.

2.4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ B – DOTAZNÍK PRO PEDAGOGY MŠ

Z MŠ bylo osloveno celkem 68 pedagogů a vrátilo se 59 vyplněných dotazníků, z toho 8 od pedagogů ze samostatných MŠ.

V následujících tabulkách je charakteristika respondentů z řad pedagogů.

Pedagogové ze samostatných MŠ	Doba pedagogické praxe 0 – 10 let	Doba pedagogické praxe 10 – 20 let	Doba pedagogické praxe více jak 20 let
8	2	4	2

Tabulka č. 3

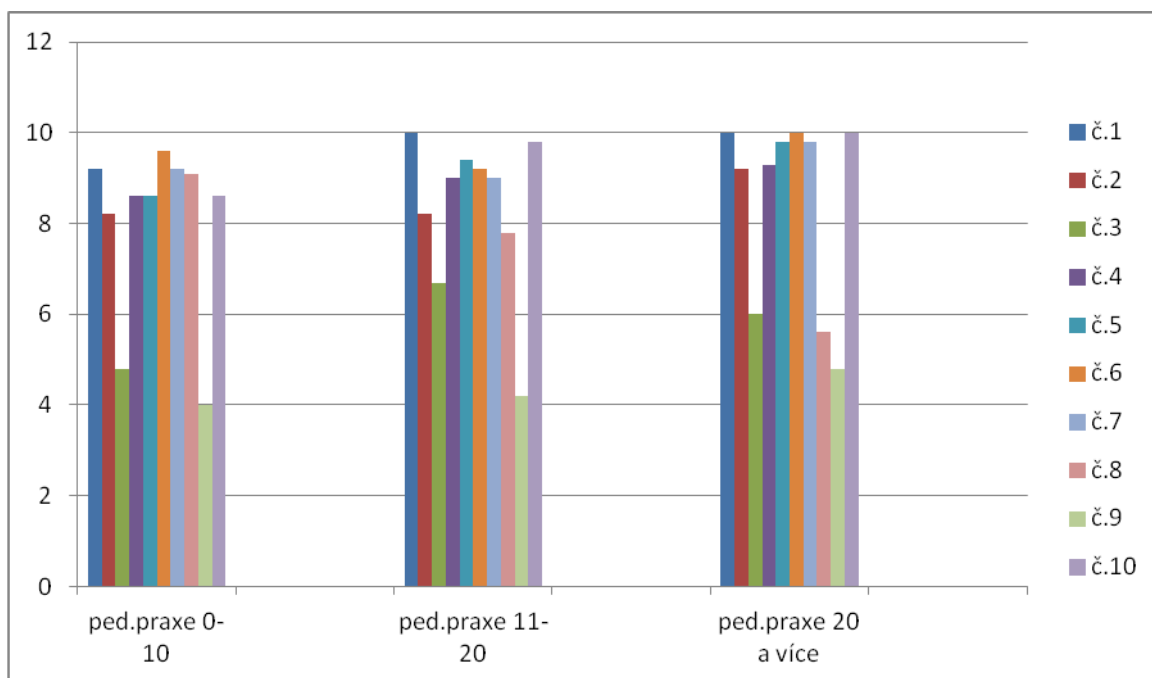
Pedagogové ze sloučených MŠ	Doba pedagogické praxe 0 – 10 let	Doba pedagogické praxe 10 – 20 let	Doba pedagogické praxe více jak 20 let
51	13	18	20

Tabulka č. 4

2.4.1 Výsledky dotazníkového šetření pedagogů

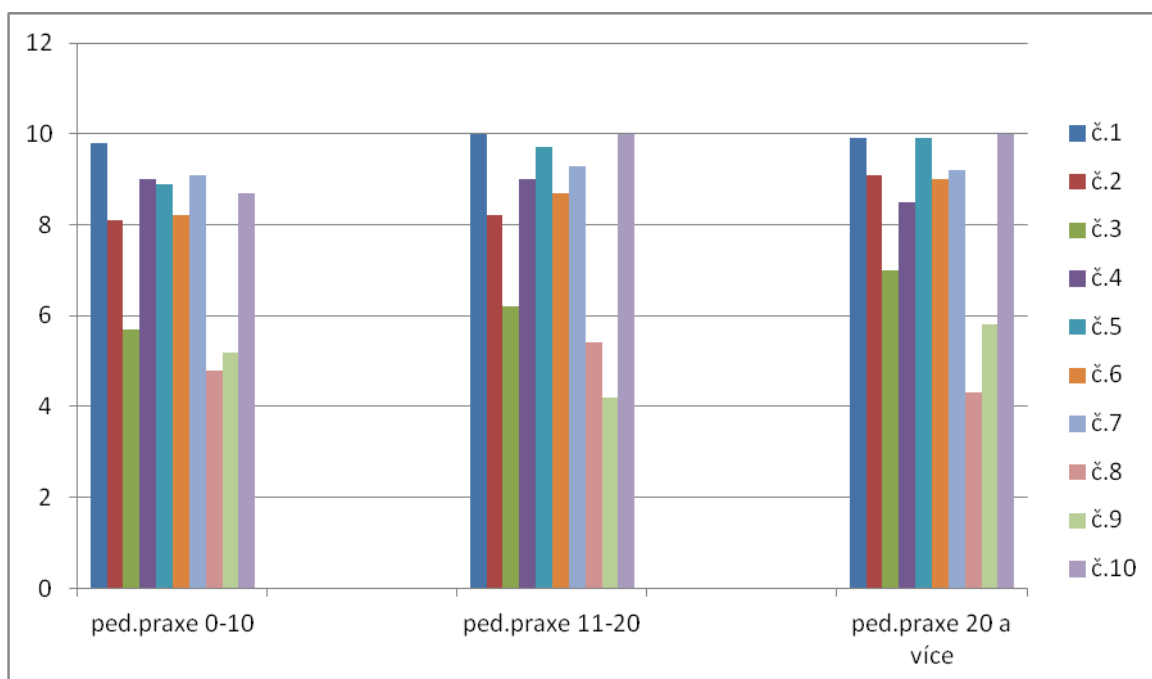
Pedagogy jsem rozdělila do skupin podle let praxe ve školství a podle své působnosti (samostatné a sloučené MŠ).

Samostatné MŠ:



Graf č. 2

Sloučené MŠ:



Graf č. 3

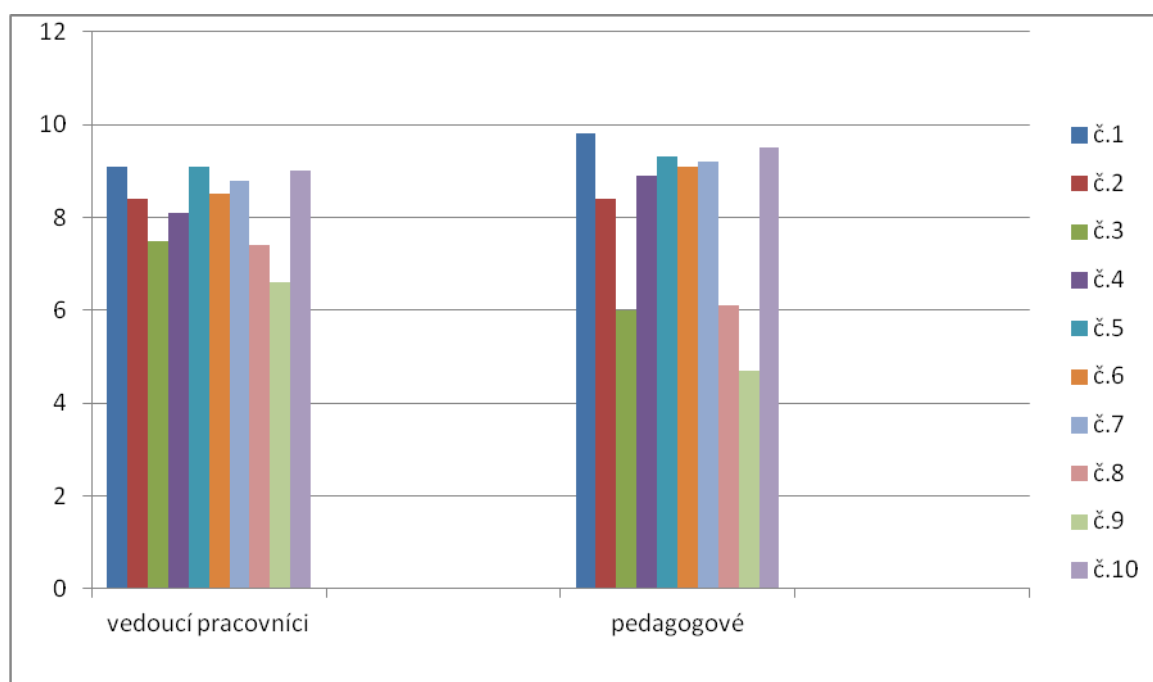
2.4.2 Vyhodnocení výsledků šetření pedagogů

Je více než patrné, že pedagogy motivují různé formy motivace s ohledem na jejich dobu pedagogické praxe, přesto se v některých formách motivace shodnou bez ohledu na jejich praxi i působení. Tedy zda jsou pedagogy v samostatné či sloučené MŠ.

Podle grafu můžeme zhodnotit, že je pro většinu pedagogů motivující forma, která souvisí při pohledu na Maslowovu pyramidu potřeb hlavně s fyziologickými potřebami, potřebou společenskou, potřebou uznání a ocenění méně už je pro ně motivující forma související s potřebou seberealizace. Ovšem toto s výjimkou pedagogů ze samostatných MŠ v délce praxe 0-10 let a 11-20 let.

To by nás mělo vést k zamyšlení proč to tak je a zda to můžeme nějak ovlivnit.

Pojďme teď v následujícím grafu porovnat, jak tyto formy motivace vnímají vedoucí pracovníci a jak pedagogové.



Graf č. 4

I zde vidíme, že se pedagogové i vedoucí pracovníci příliš nerozcházejí pokud jde o bodové ohodnocení jednotlivých forem motivace. Je více než patrné, že je to ovlivněno uspokojením hlavně základních fyziologických potřeb a potřebou jistoty, není nutné se ptát, čím to je, pokud vnímáme ekonomickou a politickou situaci v naší společnosti, přesto si myslím, že stojí za zamyšlenou pro každého vedoucího pracovníka, jak to udělat, aby lidé - zaměstnanci nechodili do práce jen pro uspokojení svých primárních potřeb, ale i s nadšením

a touhou předávat své znalosti a zkušenosti dál, vychovávat děti k lepšímu stylu života, k morálním hodnotám a v neposlední řadě k chuti se stále vzdělávat a seberealizovat.

Pokud jde o další vzdělávání pedagogů, jako jednu s forem motivace, která k mému překvapení není pro většinu pedagogů tak zajímavá, zamysleme se nad otázkou proč? Je to únavou pedagogů z neustálých změn, pokud jde o jejich práci a administrativu s tím související? Nebo snad nedostatečnou nabídkou zajímavých seminářů k jejich práci? Vždyť podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících je to jejich povinnost. Ale toto téma by již bylo na samostatnou práci a není to cílem této práce.

2.5 VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH TVRZENÍ – POTVRZENÍ NEBO VYVRÁCENÍ

Cílem dotazníkového šetření bylo vyvrátit nebo potvrdit tato tvrzení:

- ❖ vedoucí pracovníci MŠ ví, jaká forma motivace pro pedagogy je nejvíce účinná;
- ❖ pedagogové mají za účinnou formu motivace tu, která jim zajistí naplnění potřeby fyziologické a potřeby za jistoty podle pyramidy psychologa Abrahama Maslowa.

První tvrzení se nepotvrdilo, jak vyplynulo z grafů, považují pedagogové za účinnou jinou formu motivace než jejich vedoucí pracovníci.

Druhé tvrzení se potvrdilo, jednoznačně všichni pedagogové upřednostňují formy motivace, které uspokojí tyto jejich potřeby.

2.6 POUŽITELNOST PRÁCE V PRAXI

Jsem přesvědčena, že tato práce napomůže vedoucím pracovníkům mateřských škol při zvážení, jakou formu motivace použít při svém vedení lidí. Je více než jisté, že znalost pouze jedné teorie motivace k tomu nepostačí, je potřeba poznat těchto teorií více a vhodnou kombinací těchto teorií klasických i moderních vhodně motivovat zaměstnance tak, aby nejen uspokojování primárních potřeb bylo jejich hnacím motorem, ale i touha po seberealizaci.

Než ovšem dojde k tomu, že budou chtít pedagogové uspokojovat své potřeby seberealizace, je zapotřebí, aby byly uspokojeny jejich potřeby z nižších pater Maslowovi pyramidy potřeb, což můžeme jako vedoucí pracovníci ovlivnit tím, jaké podmínky k jejich práci vytvoříme. Nemyslím tím jen finanční ohodnocení, i když je tato forma velmi účinná, ale rozhodně pocit jistoty a bezpečí formou pracovní smlouvy na dobu neurčitou nebo plný

úvazek to je to, co ukazuje pracovníkovi, že jsme s jeho prací spokojeni a že si jí vážíme a věřím, že to bude pro něj podnět k maximálnímu pracovnímu výkonu. Stejně tak i přátelské prostředí školy, které mu dá pocit sounáležitosti s celým týmem. Čisté a klidné pracovní prostředí je jednou z dalších možností, které můžeme svým vedením ovlivnit a v neposlední řadě styl našeho vedení pracovního týmu. Pokud toto všechno zvládneme a vytvoříme podmínky pro uspokojení těchto potřeb, jsem přesvědčena, že pedagog postoupí do vyšších pater a sám bude chtít uspokojovat svou potřebu seberealizace ať už přenesenými kompetencemi nebo dalším sebevzděláváním. Z tohoto důvodu vidím teorii Abrahama Maslowa jako jednu ze základních, které by měli vedoucí pracovníci znát.

Určitě nesmíme zapomenout na zlaté pravidlo motivace Jiřího Plamínka, které říká, abychom nepřizpůsobovali lidi úkolům, ale úkoly lidem. Díky práci Jiřího Plamínka dnes už víme, že je potřeba své pedagogy znát po té profesní i lidské stránce a umět je rozdělit do skupin, podle jejich zaměření a na základě tohoto dělení je efektivně motivovat, aby jejich práce pro ně nebyla jen jako zdroj příjmů, ale aby jim přinášela i osobní a profesní uspokojení.

ZÁVĚREČNÉ VYJÁDRĚNÍ

V průběhu dotazníkového šetření a následného vyhodnocování jsem zjistila, že stále velká většina vedoucích pracovníků má mezery, pokud jde o vedení lidí a jejich motivaci. Nabízí se tedy otázka, zda vzdělávání vedoucích pracovníků není jen mechanickým přijímáním informací v průběhu studia, aniž by pak byli schopni je aplikovat v praxi. Stálo by možná za zvážení, zda by ti, co je vzdělávají, neměli více promyslet praktická cvičení s modelovými situacemi chování jak vedoucích zaměstnanců tak pedagogů, aby vzdělávání odcházeli do praxe s použitelnými nejen znalostmi, ale především zkušenostmi, jak efektivně motivovat zaměstnance k jejich práci. Je přeci v zájmu všech kvalitní vedení škol, které připravují děti, žáky, studenty na celoživotní vzdělávání a přijímání morálních hodnot naší společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X
- FORSYHT, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-76-6.
- HANDLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2
- PETRÁČKOVÁ, V.; KRAUS, J., a kol. *Akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia, 2000. 834 s. ISBN 80-200-0607-9
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7
- SVOBODA, J. IV. *Rozvoj lidských zdrojů v podmínkách řízení školy*. Praha 2003
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6

STUDIJNÍ MATERIÁLY:

- ✓ ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu - přednáška na UK fakulta pedagogiky 2008.*
- ✓ HAMERNÍKOVÁ, D. *Motivace - přednáška na UK fakulta pedagogiky 2009.*
- ✓ LHOTKOVÁ, I. *Styly vedení. - přednáška na UK fakulta pedagogiky 2010.*

INTERNETOVÉ ODKAZY:

- www.vedeme.cz
- www.msmt.cz
- www.portal.cz
- www.wikipedie.com
- www.google.com

Dotazník pro vedoucí pracovníky: DOTAZNÍK

K připravované bakalářské práci:

Téma: „*Motivace pedagogických pracovníků v MŠ,*

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jakou formu motivace považují za účinnou vedoucí pracovníci mateřských škol.

Postup při vyplňování dotazníku:

- odpovídejte pravdivě a otevřeně;
- k jednotlivým otázkám přiřaďte hodnocení ve stupnici od 1 do 10, kdy 10 znamená nejvíce účinná forma motivace a 1 nejméně. Ke každé formě motivace přiřaďte jednu hodnotu z této číselné řady.

	Charakteristika respondenta	ano
1.	Jsem vedoucí pracovnice v samostatné MŠ	
2.	Jsem vedoucí pracovnice ve sloučené MŠ	
3.	Má pedagogická praxe je 0-10 let	
4.	Má pedagogická praxe je 11-20 let	
5.	Má pedagogická praxe je více jak 20 let	
6.	Ve vedoucí funkci jsem 1-5 let	
7.	Ve vedoucí funkci jsem více jak 5 let	

	Charakteristika MŠ	ano
1.	Jsme samostatná MŠ	
2.	Jsme sloučená MŠ se ZŠ	
3.	MŠ vznikla sloučením více MŠ	

	Počet tříd a pedagogů v MŠ	ano
1.	Naše pracoviště má 2 - 3 třídy	
2.	Naše pracoviště má 4 – 6 tříd	
3.	Naše pracoviště má 7 a více tříd	

	Jakou formu motivace považujete za nejvíce účinnou pro pedagogy	Bodové ohodnocení od 1 - 10
1.	Peněžní ohodnocení	
2.	Pochvala a uznání od nadřízeného	
3.	Vlastní příklad práce nadřízené osoby	
4.	Dobré podmínky k práci – materiální vybavení školy	
5.	Dobré vztahy na pracovišti s ostatními zaměstnanci školy – týmová spolupráce	
6.	Pochvala a uznání od rodičů dětí	
7.	Radost dětí – pocit z dobře odvedené práce	
8.	Možnost dalšího vzdělávání	
9.	Přenesené kompetence od nadřízeného – zodpovědnost za svěřený úsek	
10.	Pracovní smlouva na dobu neurčitou – pocit jistoty	

Velice si vážím Vašeho času, který věnujete vyplněním dotazníku, a předem děkuji.

Jana Pézrová

MŠ ZAHRÁDKA Chomutov

Dotazník pro pedagogy: DOTAZNÍK

K připravované bakalářské práci

Téma: „Motivace pedagogických pracovníků v MŠ„

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jakou formu motivace považují za účinnou pedagogové mateřských škol.

Postup při vyplňování dotazníku:

- odpovídejte pravdivě a otevřeně;
- k jednotlivým otázkám přiřaďte hodnocení ve stupnici od 1 do 10, kdy 10 znamená nejvíce účinná forma motivace a 1 nejméně. Ke každé formě motivace přiřaďte jednu hodnotu z této číselné řady.

	Charakteristika respondenta	
1.	Jsem pedagog v samostatné MŠ	
2.	Jsem pedagog ve sloučené MŠ	
3.	Má pedagogická praxe je 0-10 let	
4.	Má pedagogická praxe je 11-20 let	
5.	Má pedagogická praxe je více jak 20 let	

	Charakteristika MŠ	
1.	Jsme samostatná MŠ	
2.	Jsme sloučená MŠ se ZŠ	
3.	MŠ vznikla sloučením více MŠ	

	Počet tříd a pedagogů v MŠ	
1.	Naše pracoviště má 2 - 3 třídy	
2.	Naše pracoviště má 4 – 6 tříd	
3.	Naše pracoviště má 7 a více tříd	

	Forma motivace – co Vás motivuje k větší aktivitě na pracovišti	Bodové ohodnocení od 1 - 10

1.	Peněžní ohodnocení	
2.	Pochvala a uznání od nadřízené osoby	
3.	Vlastní příklad práce nadřízené osoby	
4.	Dobré podmínky k práci – materiální vybavení školy	
5.	Dobré vztahy na pracovišti s ostatními zaměstnanci školy – týmová spolupráce	
6.	Pochvala a uznání od rodičů dětí	
7.	Radost dětí – pocit z dobře odvedené práce	
8.	Možnost dalšího vzdělávání	
9.	Přenesené kompetence od nadřízené osoby – zodpovědnost za svěřený úsek	
10.	Pracovní smlouva na dobu neurčitou – pocit jistoty	

Velice si vážím Vašeho času, který věnujete vyplnění dotazníku, a předem děkuji.

Jana Pézrová

MŠ ZAHRÁDKA Chomutov