

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Pedagogická fakulta**  
Centrum školského managementu

**Eva Vodrážková**

**Nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřské škole**  
**Non-financial motivation for pedagogical workers in kindergarten**

Typ závěrečné práce  
Bakalářská

Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce/Školitel: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

Rok 2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 26.04.2013

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Ireně Lhotkové, Ph.D., za její cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Rovněž bych chtěla poděkovat osloveným ředitelům za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

.....

podpis

**ABSTRAKT:**

Závěrečná práce se zabývá nefinanční motivací pedagogických pracovníků v prostředí mateřské školy. Zmiňuje některé původní motivační teorie a zabývá se volbou motivace pro různé typy osobností pedagogických zaměstnanců. Práce se také zabývá aktuálním pohledem na základní pravidla motivace a možností jejich využití. Analyzuje možnosti různých typů nefinanční motivace a jejich používání managementem školy při vedení lidí. Zabývá se nejvíce používanými a nejefektivnějšími metodami z pohledu ředitelů a srovnává je s pohledem pedagogických pracovníků. Nabízí přehled možností nefinanční motivace podle toho jak jsou nejvíce využívány řediteli škol a které se jeví jako nejefektivnější.

**KLÍČOVÁ SLOVA:**

Motivace, motiv, motivační strategie, nefinanční motivace

**ABSTRACT:**

The final thesis deals with a non-financial motivation of teachers in the kindergarten environment. It mentions some of the original motivation theories and deals with the choice of motivation for various types of teachers' personalities. The thesis also deals with the current view of the basic rules of motivation and the possibility of their use. It analyzes the capabilities of different types of non-financial motivation and their use by the school management in the people's leadership. It deals with the most used and the most effective methods in terms of directors' view and compares them with the view of teachers. It provides an overview of possibilities of non-financial motivation depending on how they are used the most by school principals and which appear to be the most effective.

**KEYWORDS:**

Motivation, motive, motivational strategy, non-financial motivation

## **OBSAH**

Úvod: .....	6
1 TEORETICKÁ ČÁST .....	7
1.1 Motivace .....	7
1.2 Motivační teorie .....	7
1.2.1 Pět základních předpokladů pro motivaci pedagogů podle Handyho: .....	8
1.2.2 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin .....	8
1.2.3 Teorie zaměřené na poznání průběhu motivačního procesu.....	10
1.3 Současné pohledy na motivaci.....	12
1.3.1 Pravidla motivace podle Plamínka .....	12
1.3.2 Vliv osobnosti člověka na motivaci.....	15
1.3.3 Typy lidí podle Bělohlávka .....	19
1.4 Možnosti nefinanční motivace v mateřské škole.....	19
2 PRAKTICKÁ ČÁST .....	26
2.1 CÍL výzkumného šetření.....	26
2.2 Výzkumné otázky .....	26
2.3. METODIKA VÝZKUMU.....	26
2.3.1 Metody výzkumu .....	26
2.3.2 Výzkumný soubor.....	27
2.3.3 Pilotní výzkum.....	27
2.3.4 Sběr údajů .....	28
2.3.5 Struktura dotazníku.....	28
2.4 Výsledky dotazníkového šetření .....	30
2.5 Výsledky kvalitativního šetření - ředitelé.....	44
2.5.1 Srovnání kvalitativního šetření ředitelé .....	46
2.6 Výsledky kvalitativního šetření - učitelé .....	47
2.6.1 Srovnání kvalitativního šetření učitelé .....	48
2.6.2 Srovnání kvalitativního šetření ředitelé a učitelé na jednotlivých školách.....	49
2.6.3 Srovnání kvalitativního šetření ředitelé a učitelé.....	50
3 ZÁVĚR .....	50

## Úvod:

Dokázat efektivně a vhodně motivovat své podřízené je jeden ze zásadních a náročných úkolů každého manažera při vedení lidí. Umění správné motivace je dokázat u zaměstnanců vytvořit zájem, ochotu a chuť se aktivně zapojit do plnění úkolů, které vedou k naplnění poslání a cílům organizace. Musí dojít k harmonii mezi zájmy pracovníků, jejich vynaloženého úsilí a potřebami firmy. Toto platí i ve školství, kde jedním ze zásadních faktorů kvalitní pedagogické a výchovně vzdělávací činnosti je dobře motivovaný pedagog. V opačném případě dochází u pedagogů ke stagnaci až vyhoření. Ve školství je nutné přikládat motivaci zaměstnanců stejný důraz jako v ziskové sféře, kde je motivace zaměstnanců chápána jako samozřejmost k naplňování cílů a manažeři s ní běžně pracují.

Z tohoto důvodu jsem se rozhodla v této práci věnovat motivaci, přesněji nefinanční motivaci a jejím možnostem v prostředí mateřské školy. V současné době, kdy jsou přímé náklady na vzdělávání ve školství spotřebovány na pokrytí tarifních platů, zbývá ředitelům jen minimální, či žádná část financí na pohyblivou složku platu, která se dá využít jako finanční motivace. Z tohoto důvodu je potřebné, aby ředitelé dokázali správně odhadnout a určit nejvhodnější formu nefinanční motivace a dokázali s ní efektivně pracovat.

Cílem práce je zjistit jaké jsou možnosti nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřské škole. Dílčí cíle jsou dokázat stanovit, která forma nefinanční motivace je nejvíce využívána a vyhodnotit jaká je nejefektivnější motivace z pohledu ředitelů.

Práce je rozdělena do tří částí teoretické, praktické a závěru.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, je zde vysvětlena motivace obecně a jsou zde přiblíženy některé teorie motivace. Dále se pak práce zabývá možnostmi a vhodnou volbou nefinanční motivace podle různých typů osobnosti pracovníků.

Praktická část analyzuje volbu nejefektivnější a nejvíce využívané formy nefinanční motivace ředitelů a pedagogů mateřských škol. Srovnává názory ředitelů a pedagogů. Vše vychází z dotazníků kvantitativního výzkumu pro ředitele a pedagogy mateřských škol a srovnává je s kvalitativním výzkumem.

V závěru je pak vyhodnocen celý výzkum a srovnán s výstupy z teoretické části.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Motivace

Motivace je vnější, nebo vnitřní faktor, nebo souhrn faktorů, které jedince aktivují, podněcují, podporují, nebo naopak utlumují. Usměřuje naše chování pro dosažení cíle.

Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. (Wikipedie, 2013)

**Motiv** je vnitřní pohnutka, která uspokojuje zájmy motivovaného, působí dlouhodobě.

Pokud se snažíme, aby dotyčný ochotně něco vykonal za pomoci v něm existujících motivů (vnitřních pohnutek), hovoříme o motivaci.

**Stimul** je vnější podnět k jednání lidí, působí krátkodobě v momentu, kdy stimuly přestanou působit, aktivita jedince se zastaví.

Pokud se snažíme působit na jedince, aby něco vykonal pomocí stimulů (vnějších pohnutek), hovoříme o stimulaci. (Plamínek, 2010)

Motiv i stimul mohou působit i současně a vzájemně se podporovat.

Motivace vychází z vnějších, nebo vnitřních podnětů, někdy bývá i kombinací obou.

Za základní formu motivů jsou považovány potřeby, což je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tyto potřeby uspokojujeme. Potřeby dělíme na biologické (vrozené) – potřeba dýchat, spánku, potravy, bezpečí

Sociální (získané) – kulturní, vzdělání, zájmy, hodnoty, emoce (Wikipedie, 2013)

Je nutné si uvědomit, že motivace, aby byla naplněna její podstata, nemá pouze brát (dosáhnout zvýšeného pracovního nasazení), ale také dávat. Podle Plamínka je úspěšnější, než manipulativní techniky, direktivní řízení, psychický nátlak a fyzické násilí. Pokud je správně a citlivě užívána přináší do vztahu na pracovišti důvěru a kulturu. (Plamínek, 2010)

**Manipulace** je zaměřena jednostranně, pouze na zájmy manipulujícího, mnohdy se snaží u manipulovaného vzbudit pocit viny, má u něj vyvolat nepohodu a úzkost. (Plamínek, 2011)

## 1.2 Motivační teorie

Pro správné a efektivní motivování, potřebuje každý vedoucí pracovník znát podstatu motivace, její specifika a zákonitosti. Z tohoto důvodu si zde stručně přiblížíme některé základní motivační teorie.

### **1.2.1 Pět základních předpokladů pro motivaci pedagogů podle Handyho:**

**Racionálně – ekonomické předpoklady** – vycházejí z toho, že lidé jsou pasivní a tudíž snadno ovlivnitelní ekonomickými podněty. Tedy finanční odměnou či zvýšením platu. Bylo však prokázáno, že tyto ekonomické podněty působí pouze krátkodobě, jsou spíše využitelné pro motivaci ke splnění konkrétního úkolu za nějž bude jednorázová odměna.

**Sociální předpoklady** – předpokládají, že lidé hledají svou identitu a naplnění především v sociálních vztazích, nikoli pracovních. V rámci motivace je pak třeba se zaměřit především na vytváření dobrých sociálních vztahů a preferenci skupinových hodnot. Utužují se společnými akcemi, výlety, výjezdními zasedáními, večírky. Tato motivace však nemusí stejně působit na každého jedince. V každém kolektivu se najde někdo povahově spíše introvert. Ten se pak účastní společných akcí spíše z nutnosti a není to pro něj motivační.

**Předpoklady seberealizace** – vycházejí z toho, že jedním z hlavních motivačních faktorů je potřeba seberealizace pedagoga. Ti se pak snaží zdokonalovat svoji odbornost a nezáleží na tom, zda jim jde o kariérní postup, nebo chtějí být dokonalý učitel, či odborník ve svém oboru.

**Komplexní motivační předpoklady** – jsou založeny na tom, že lidé jsou různí a každého motivuje něco jiného. Každý může mít spoustu různých motivů, pro zkvalitnění své práce a osobní rozvoj. Pro někoho to může být vyšší postavení, finanční odměna, příjemné, přátelské klima na pracovišti, nebo přidělené samostatné úkoly.

**Psychologické předpoklady** – vycházejí z rozdílných osobnostních charakteristik každého jedince. Každý má odlišné potřeby, zájmy, temperament, talent. Změny ve vztazích mezi osobnostními vlastnostmi podněcují změny v chování a motivaci jedince. ( Světlík, 2006, s.245)

### **1.2.2 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin**

Tyto čtyři uvedené teorie jsou zaměřeny na poznání motivačních příčin. Vyžaduje to od manažera dobrou znalost psychologie a dobré komunikační dovednosti při jednání se spolupracovníky. Musí dobře znát své zaměstnance a dokázat se vcítit do jejich potřeb.

#### **1.2.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb**

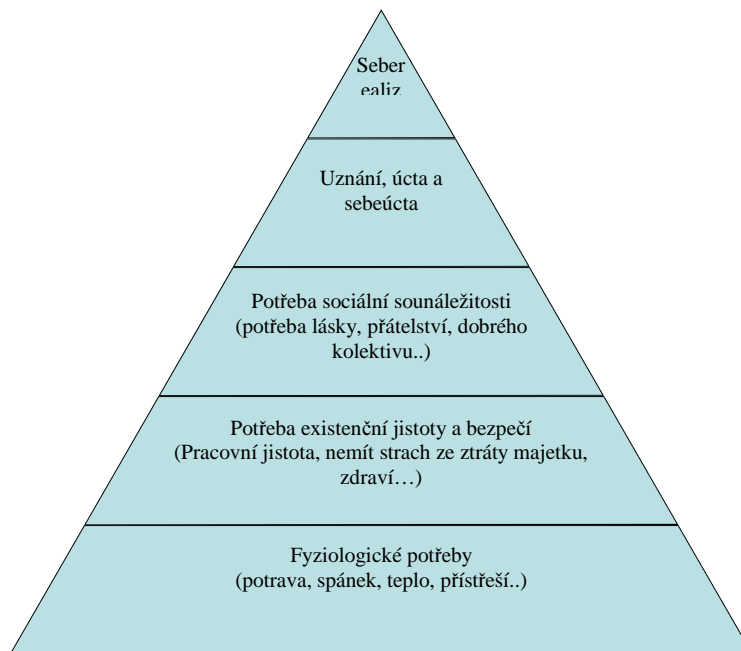
*„ Hybnými silami motivačního chování lidí jsou zejména jejich potřeby. Konkrétní poznání těchto potřeb umožňuje využít je jako motivační motory pro cílově orientované chování.“*  
(Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 125)

Některé potřeby jsou nadřazeny jiným, a jedinec má snahu prvotně uspokojovat potřeby nižší a až po jejich uspokojení začíná uspokojovat potřeby, které v hierarchii jsou na vyšším místě.



Tato teorie má však také řadu odpůrců, kteří poukazují na skutečnost, že není uplatnitelná v každé kultuře. Je postavena na uznávaných hodnotách individualistickou společností, jako jsou např. Spojené státy. Nepředpokládá, že v jiných kulturách mohou být uznávány jako prioritní jiné hodnoty. Podle Maslowova je nejvyšším motivem seberealizace, ale v některých kulturách mohou být preferovány sociální potřeby, nebo potřeba uznání. (Světlík, 2006)

*Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb*



Myslím, že v současné společnosti se můžeme mnohdy setkat s tím, že není bezpodmínečně nutné, aby naplňování potřeb postupovalo hierarchicky. I v kolektivu pedagogů se můžeme setkat s uzavřeným jedincem introvertem, který nemá potřebu sociální sounáležitosti a přitom usiluje o uznání a seberealizaci. Takový jedinec nevyhledává společnou komunikaci např. ve sborovně, nemá potřebu partnerského vztahu a věnuje se pouze své práci a je zaměřen na seberealizování.

### **1.2.2.2 Herzbergrova teorie**

Jedná se o teorii dvou faktorů – motivátory a hygienické faktory (demotivátory), které způsobují nespokojenost pracovníků.

**Motivátory** – uspokojují vnitřní potřeby, jsou zaměřeny na práci. Patří mezi ně dosažení cíle, uznání, povýšení, možnost osobního růstu, samostatná práce a odpovědnost. Jedná se o déletrvající uspokojení. Pokud nejsou přítomny, nevyvolávají okamžitě velkou nespokojenost.

**Hygienické faktory** (demotivátory) – uspokojují externí potřeby, někdy se jim říká také faktory udržovací, protože jsou důležité pro udržení určitého stupně spokojenosti. Patří sem např.: politika, plat, řízení organizace, vztahy k nadřízeným, podřízeným i pracovníkům stejného postavení, jistota zaměstnání, osobní život.

Ve vztahu k samotné práci jsou spíše okrajové a vztahují se především k vnějším podmínkám a k vnějšímu prostředí práce. Pokud nejsou v pořádku, vyvolávají nespokojenost. (Světlík, 2006)

### **1.2.2.3 Alderferova teorie**

Clayton P. Alderfer v ní vychází z předešlých dvou teorií

**E** (existence)- Zajištění existence

**R** (relatedness)- Zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí

**G** (growth)- Zajištění dalšího osobního, profesního a kvalifikačního růstu

Alderfer netrvá striktně na hierarchickém uspořádání dvou skupin potřeb vyššího řádu. Uvažuje též o tom, že pokud není některá potřeba z jedné skupiny potřeb naplněna, může to způsobit zvýšenou touhu po naplnění některé potřeby z vyšší skupiny potřeb. (Vodáček, Vodáčková, 2009)

### **1.2.2.4 McClellandova teorie tří typů motivačních potřeb**

David Mc Clelland zastává názor, že organizace může svým pracovníkům poskytnout tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace.

**Potřeba sounáležitosti**

**Potřeba moci, prosadit se a mít poziční vliv**

**Potřeba úspěšného uplatnění**

Je zde patrná vazba na Maslowovu teorii potřeb. (Vodáček, Vodáčková, 2009)

### **1.2.3 Teorie zaměřené na poznání průběhu motivačního procesu**

Níže zmiňované teorie jsou zaměřeny na průběh motivačního procesu, „ *soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání průběhu, usměrňování, udržování i ukončování motivačního jednání*“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 132)

Proti teoriím zaměřeným na poznání motivačních příčin mají menší využitelnost.

#### **1.2.3.1 Mc. Gregorova „Teorie X“ a „Teorie Y“**

Tato teorie je založena na předpokladu, že náš názor (názor vedoucího) na určitého člověka může napomáhat tomuto člověku, aby se choval v souladu s naším názorem.

Podle Světlíka v řízení lidí platí pravidlo: „*Lidé se chovají většinou tak, jak k nim přistupujeme.*“ (Světlík, 2006, s.247)

**Teorie X** – předpokládá, že pro člověka je přirozená nechuť a vyhýbání se práci

Je tedy nutná neustálá kontrola, dohled, nucení k činnosti a řízení. Pro většinu lidí je pohodlnější nechat se řídit a nenést žádnou odpovědnost. V této teorii je tedy využíváno pevné nastavení norem a postupů, které jsou tvrdě nařizovány a neplnění je nekompromisně potrestáno. (někdy hovoříme také o „krátkém vodítku“)

**Teorie Y** – předpokládá přirozenější přístup člověka k práci, jeho zájem na naplňování cílů a na odměně. Má tendenci vlastní iniciativy, není mu lhostejný okolní běh, je schopen převzít odpovědnost. Chce být odměněn, ohodnocen a očekává za svou práci uznání. (Světlík, 2006)

### **1.2.3.2 Vroomova teorie očekávání**

Victor H. Vroom vidí motivaci závislou na osobní volbě člověka. Zaměstnanci jsou motivováni, pokud vidí a věří v hodnotu cíle a v reálné dosažení výsledku a slíbenou očekávanou odměnu. Je zde podstatné, že lidé musí věřit slovu manažera.

V této teorii je rozlišován význam různých individuálních potřeb jedinců, které by vedoucí pracovník měl odhadnout a neustále je sledovat.

Na vedení je pak dokázat sladit cíle jednotlivců s cíli organizace.

*„Když člověk nevěří v to, co má dělat, nemůže být motivován. Stejně tak, když nevěří, že by jeho úsilí mohlo vést k úspěšnému konci.“* (Vodáček, Vodáčková, str. 133)

### **1.2.3.3 Adamsova teorie spravedlivé odměny**

J. Stacy Adamse vychází z toho, že zaměstnanci mají tendenci subjektivně hodnotit svoji pracovní pozici, výkon a odměnu a srovnávat to s pozicí, výkonem a odměnou svých kolegů. Posuzují zda obdrželi úměrnou odměnu k vynaloženému úsilí a porovnávají to s úsilím a odměnou ostatních.

Porovnání odměny bývá většinou snadné, ale větší problém je s porovnáním vynaloženého úsilí.

Této teorii bývá někdy vytýkáno to, že spíše hodnotí závist zaměstnanců, než jejich snahu o spravedlnost.

Dobrý manažer by tedy měl sledovat a porovnávat úsilí a dosahované výsledky zaměstnanců, jejich vzájemné hodnocení a vztahy a brát na zřetel možné reakce při udílení odměn za vykonanou práci. (Vodáček, Vodáčková, 2009)

#### 1.2.3.4 Skinnerova teorie pozitivního posílení

B.F. Skinner předpokládá, že dříve získané zkušenosti, vjemy a zážitky ovlivňují chování a reakce jedince na podobné situace v průběhu života.

Pozitivní zkušenost (uznání) je dobrým základem pro nový úkol podobného charakteru a naopak. Skinner rozlišuje čtyři možné postupy motivace.

**Pozitivní motivace** – je založena na dojmu dobré zkušenosti a vede zaměstnance k napodobování svého jednání za které byli dříve odměněni.

Manažerům se doporučuje pozitivní motivaci používat při vedení lidí přednostně.

**Negativní motivace** – varuje zaměstnance před napodobováním jednání, které vedlo k postihu.

Nefunguje, pokud nebude důsledně naplněn řečený postih v případě přestupku.

Její používání není příliš doporučováno, je potřeba velké citlivosti a dá se lépe využít u kvalifikačně nižší kategorii zaměstnanců.

**Utlumení určité aktivity** – vyhasínání – jde vlastně o „demotivaci“ a dosáhne se jí přehlížením, ignorováním a nevšímáním si činností, snahy a výsledků zaměstnance.

Dá se používat velice opatrně v případech, kdy negativní účinky aktivity převažují nad očekávaným výsledkem.

**Potrestání jako motivace** – snaha o vyloučení, zabránění, nebo postihnutí špatného jednání

Patří mezi nejsložitější část vedení lidí, je ovlivněno různými faktory, které je potřeba zvážit před vyslovením postihu. Je třeba s rozvahou volit i formu potrestání, např. potrestání před spolupracovníky může být mnohonásobně zesíleno. Musíme předvídat a snažit se minimalizovat možné negativní, či odvetné jednání potrestaného. Je třeba se vyvarovat nespravedlivému potrestání. Důležité je umění omluvy v případě nespravedlivého rozhodnutí. (Vodáček, Vodáčková, 2009)

Výše zmiňované teorie jsou zaměřeny na průběh motivačního procesu, „*soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání průběhu, usměrňování, udržování i ukončování motivačního jednání*“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 132)

Proti teoriím zaměřených na poznání motivačních příčin mají menší využitelnost.

### 1.3 Současné pohledy na motivaci

#### 1.3.1 Pravidla motivace podle Plamínka

Smyslem motivace je působit na jedince tak, aby si dokázal vytvořit pozitivní přístup k nějakému úkolu, nebo stylu chování.

##### **Pravidlo 1. Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí**

Toto pravidlo neuvažuje o motivaci jako o jediné možnosti jak působit na lidi. Bere motivaci jako nejefektivnější, ale také náročnou cestu, která předpokládá dobrou znalost zaměstnanců

a jejich motivátorů. Tam kde není potřeba samostatný výkon a může se provádět stálá kontrola, můžeme přistoupit i ke stimulaci. Dalším zjednodušením bychom se mohli dostat k manipulaci, či násilí, které v našem prostředí není dobré využívat.

### **Pravidlo 2. Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem- také se užívá název „Zlaté pravidlo motivace“**

Když člověk dostane přidělený nějaký úkol, mnohdy se stává, že si „nesednou“.

Tento problém se dá řešit dvěma způsoby. Buď vyjdeme vstříc člověku, nebo úkolu.

Přizpůsobit lidi úkolu – znamená to je přinutit přijmout úkol takový jaký je, i s tím co je jim na něm nepříjemné, nebo pro ně nevyhovující. Jelikož se lidé vesměs přizpůsobují úkolům neradi, je potřeba vynaložit velké úsilí na stimulaci a stálou kontrolu. Z tohoto důvodu je nejlepší, pokud je to v dané situaci možné, přizpůsobit úkol lidem.

Nejlepší je, když se nám podaří vybírat úkoly lidem „na míru“, tedy tak, aby jim vyhovovaly, vzbuzovaly v nich zájem a probudily přirozenou motivaci.

Velkou roli zde hraje i to, jakým způsobem úkol zadáváme, co se týče stylu verbální i nonverbální komunikace.

### **Pravidlo 3. Motivační kotvy**

Přístup každého člověka k jednotlivému úkolu závisí na jeho osobnosti, situaci a prostředí ve kterém žije a pracuje a také na schopnostech vedoucího pracovníka, který mu úkol zadává.

Pokud jedinec nenalezne na práci, či přiděleném úkolu nic, co by jej bavilo nastává problém se splněním. V opačném případě, tedy když nalezne alespoň něco co dotyčného na úkolu baví, dokáže se smířit i s ostatními méně atraktivními aspekty úkolu. Měla by teda alespoň nějaká část práce přinášet člověku radost.

*„Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím“ (Plamínek, 2010, s. 18)*

### **Pravidlo 4. Diferencovaných podnětů**

Často v našem působení na spolupracovníky máme tendenci předpokládat, že to co motivuje nás a je pro nás podstatné, motivuje i ostatní. Toto tvrzení by mohlo platit pouze za předpokladu, že by všichni lidé byli stejní včetně jejich povahových vlastností.

Je tedy potřeba si uvědomit, že to co je zajímavé pro nás nemusí být zajímavé pro ostatní.

*„Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.“ (Plamínek, 2010, s. 18)*

Pro správnou a efektivní motivaci je tedy důležité vědět, na které podněty je konkrétní osoba citlivá a které považuje za důležité.

### **Pravidlo 5. Dvojí cesty**

Lidé reagují na podněty, které v nich vzbuzují příjemné pocity i na podněty, které v nich vzbuzují nepříjemné pocity. Příjemné podněty člověk vyhledává a nepříjemným se snaží vyhnout. Toho se dá využít v systému odměn a trestů.

Očekávané reakce tedy můžeme dosáhnout tím, že budeme něco dávat, ale i tím, když něco budeme brát.

*„Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném“ (Plamínek, 2010, s. 20)*

#### **Pravidlo 6. Snadnějších alternativ**

Pokud lidem chybí motivace k práci, nemusí se to vždy řešit složitými psychologickými zásahy. Mnohdy se stane, že příčiny demotivace jsou jednoduché a jejich odstranění nemusí být náročné. Stává se, že lidé nedělají to co od nich očekáváme ne z důvodu, že by nechtěly, nebo cítily k tomu odpor, ale spíše z důvodu, že jim to nikdo pořádně nevysvětlil.

Naskýtá se zde snadnější alternativa k dosažení potřebné motivace a to poskytnout lidem dostatek informací o tom co se od nich očekává a jakým způsobem by se to mělo provést, k čemu to je potřebné, jaký to má smysl a jaký je žádoucí výsledek. Jde vlastně o poskytnutí potřebných informací tedy o orientaci.

V případě, když dojdeme k závěru, že firemní cíle nenabízejí lidem nic, budeme se muset zamyslet nad jejich přehodnocením, aby obsahovaly i motivující podněty pro zaměstnance.

*„Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.“ (Plamínek, 2010, s. 21)*

#### **Pravidlo 7. Diagnostické triády**

V případě, že lidé nedělají to, co by měli, je potřeba zjistit z jakého je to důvodu.

Můžeme nalézt tři typy příčin. Buď to dělat **nechtějí**, nebo **neumějí**, nebo **nemohou**.

Je nutné si tedy ověřit zda to dělat umějí a mohou.

Stává se, že pokud lidé něco neumějí, snaží se to zamaskovat a nechtějí to přiznat.

Někdy jim ve výkonu zadaného úkolu brání nepříznivé firemní klima, špatné mezilidské vztahy, neznámý způsob hodnocení a odměn.

Diagnostická triáda tedy spočívá v položení si otázek **„chce?“**, - **„umí?“**, - **„může?“**

*„Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.“ (Plamínek, 2010, s. 23)*

#### **Pravidlo 8. Zaměření na člověka**

Podmínkou úspěšné motivace je nemyslet při tom na sebe, ale na člověka, kterého se snažíme motivovat. Je třeba hovořit s lidmi s cílem usnadnit jim práci a měl by převládat lidský přístup, před dokazováním sobě, jak dobře ovládáme komunikační techniky. Je nutné dokázat druhého akceptovat.

*„Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe.“ (Plamínek, 2010, s. 24)*

#### **Pravidlo 9. Struktury motivačního pole**

Na motivační pole člověka nahlíží jako na souhru tří složek navzájem se ovlivňujících a měnících se.

**Motivační založení** – souvisí s osobností člověka, je to osobní vlastnost, která je pravděpodobně zděděná a v průběhu života se jen minimálně mění.

**Motivační poloha** – jde o naučenou složku, osvojenou z reakce na podmínky ve kterých žijeme a pracujeme. Souvisí s mírou naplnění životních potřeb a s tím kolik pozornosti jejich naplňování zabere.

**Motivační naladění** – je proměnlivé, závisí na měnících se podmínkách života. Je to okamžitá reakce na průběžně působící podněty.

Motivačním založením a motivační polohou bychom se měli zabývat, ale motivační naladění se neustále mění a je závislé na čase a změnách situací.

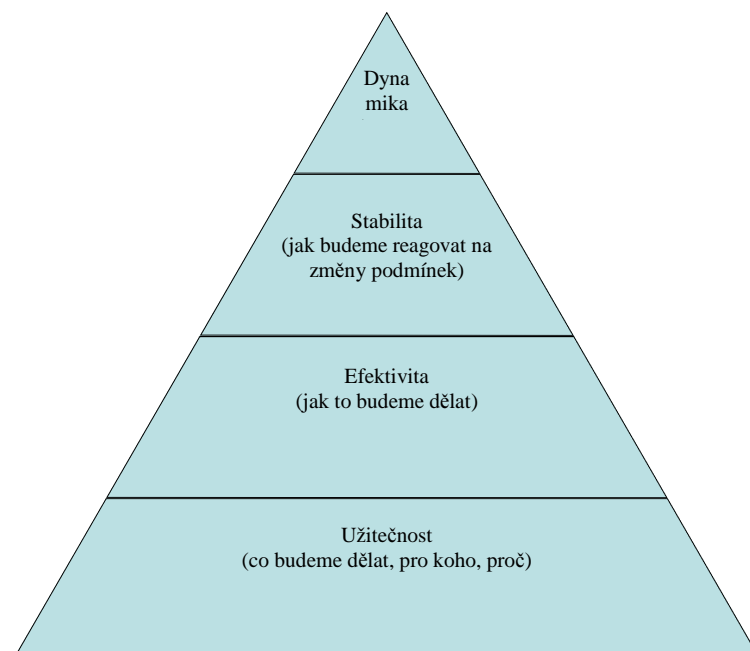
*„Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.“ (Plamínek, 2010, s. 25)*

### 1.3.2 Vliv osobnosti člověka na motivaci

Již jsme několikrát zmiňovali, že pro volbu vhodné motivace je nutná také dobrá znalost motivovaného jedince. Je důležité znát jeho charakteristické osobnostní vlastnosti, jeho uznávané hodnoty a životní cíle. V lidské populaci se setkáváme s velkým množstvím různých povahově odlišných osob a úkolem každého manažera, tedy i ředitele je, naučit se odhadnout pro každého tu nejvhodnější motivaci, která pak bude nejefektivnější.

Plamínek na základě pyramidy vitality rozdělil lidi podle čtyř základních motivačních typů.

Jen pro lepší orientaci si připomeňme pyramidu vitality. (Plamínek, 2010, s.29)



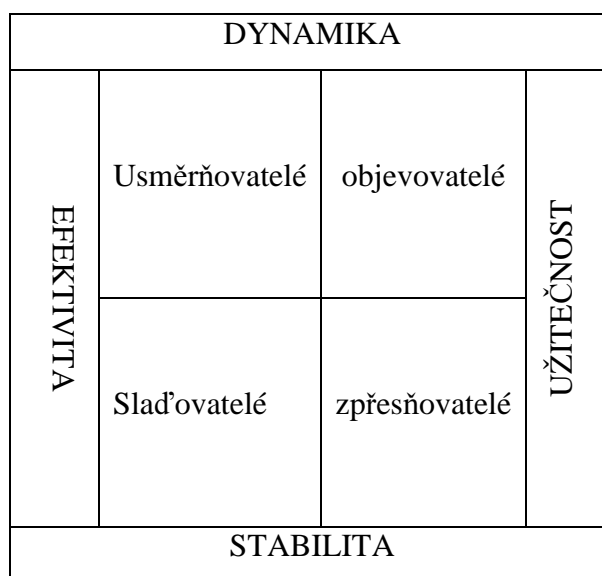
Obrázek 2 Pyramida vitality

Každý člověk je jiný, někdo má rád změny, rád je vymýšlí, jiný zase má rád stabilní prostředí a snaží se o jeho udržení. Další lidé mají rádi, když se mohou uplatnit při volbě metody, jakým způsobem se bude při tvorbě postupovat, nebo rozhodovat o tom, co budeme dělat a na koho se cílově zaměříme.

Plamínek umístil motivační typy lidí do čtverce v jehož spodní části je stabilita, v horní části dynamika, vlevo se nachází efektivita a vpravo užitečnost.

Předpokládá, že kolem středu čtverce se nacházejí universální osobnosti, které jsou ovlivňovány všemi podněty a jejich nevyhraněnost jim dává schopnost porozumět všem ostatním. Tito lidé mohou být dobrými lídry.

Čím se více člověk vzdaluje od středu čtverce, tím se stává vyhraněnější z hlediska podnětů, pro které je nejvíce vnímavý.



*Obrázek 3 Motivační typy lidí*

**OBJEVOVATELÉ** – dělá jim radost překonávat překážky a přijímat výzvy, bývají často nositeli nových myšlenek a nápadů. Řešení problémů považují za soutěž se sebou a svými schopnostmi, v momentu vyřešení problému si neužívají pocit vítězství, ale začínají hledat novou výzvu. Stále se snaží dosahovat dalšího a dalšího cíle. Mají předpoklady pro vědeckou a kreativní práci, převládá u nich racionální inteligence.



Nebývají příliš silní v sociální oblasti, rádi si užívají osobní svobodu, ale respektují i svobodu druhých. Nebývají příliš hovorní, a jejich hovor je věcný. Je u nich také výrazná neverbální komunikace, která mnohdy vypoví více, než jsou oni schopni sdělit slovně.

**Reakce na pochvalu** – přijímají ji jako informaci, není nutné přílišné zveličování, vědí sami, že uspěli, je to pro ně jen informace, že si vedení všimlo. Častá odpověď - „Já vím“.

**Reakce na kritiku** – v případě neoprávněné kritiky věcně argumentují, v případě oprávněné kritiky je reakce stejná jako na pochvalu mnohdy slovy „Já vím“. Informace pro ně není nová, vědí sami, že se to nepovedlo. Většinou sami již pracují na nápravě, nebo pokud zjistí, že se s tím nedá nic dělat věnují se jiné výzvě. Naše kritika je pro ně tedy jen informací, že o jejich neúspěchu víme.

**Reakce na zátěž** – samostatně posuzují nezbytnost úkolu a vybírají priority podle toho, co je pro ně nejzajímavější. Výběr nekonzultují s vedením. Nezájímavé úkoly mají sklon odbyť co nejrychleji. Když je situace hodně vypjatá jsou schopni reagovat na nadměrnou zátěž zvýšeným úsilím.

**Reakce na nespravedlnost** – věcně argumentují, nespravedlnost nezapomínají

**Zadávaní úkolů** – mají rádi výzvy, je dobré je rovnou představit a ne obalovat např.: „když ne ty, nikdo jiný“. Je nutné jim spíše popsat očekávaný výsledek tedy Co a necháme na nich jakým způsobem se úkolu ujmou a vykonají ho. Kontrola by měla být omezena jen na nezbytně nutnou.

**USMĚRŇOVATELÉ** – rádi jsou středem pozornosti, usilují o sebeprosazení a mají rádi vliv na jiné lidi, často se uplatňují v médiích či v politice, dobře předávají myšlenky a umějí přesvědčovat lidi, bývají vůdci velkých skupin lidí. Mezilidské vztahy vnímají jako boj, nadšeně se vrhají do soutěží. Nerozumí si s objevovateli.

**Reakce na pochvalu**- většinou své zásluhy nafukují „vůbec to nebylo jednoduché..“

Typická reakce na pochvalu je „Pojď se podívat jak jsem to udělal..“ je to snaha nás něčemu naučit, či ovlivňovat.

**Reakce na kritiku** – nevidí v kritice věcnou informaci, ale považují ji za osobní útok. Málokdy dokáží přiznat vinu, kritiku zlehčují a někdy i zlehčují náš názor.

**Reakce na zátěž** – vidí v zadání práce možnost sebeprosazení, mají sklony rozdělit práci mezi jiné lidi a schopně koordinují jejich práci. Pokud jsou pod časovým tlakem mnohdy mají požadavky na zvýšení svých pravomocí, další podklady, vybavení technikou. Snaží se přitáhnout k sobě maximum pozornosti a upozorňují na svoji přetíženost.

**Reakce na nespravedlnost** – chápou nespravedlnost jako součást okolního světa, vědí kdy bojovat za spravedlnost a kdy odložit a později při vhodné příležitosti vrátit původci. Dokáží na nespravedlnost i zapomenout, pokud je to pro ně výhodné.

**Zadávání úkolů** – je dobře upozornit, že na něm ostatní závisí, je dobré využít jeho dobrých koordinačních schopností a přidělit mu lidi, mezi které může dílčí úkoly rozdělit, musí vědět, že přidělený úkol je dostatečně důležitý a náročný.

**SLAĎOVATELÉ** – zaměřeni na stabilitu a efektivitu, preferují harmonické vztahy ve skupině, jsou empatičtí, dokáží naslouchat a pochopit druhé, snaží se o dokonalé, příjemné a chápající pracovní prostředí.

**Reakce na pochvalu** – při jejím přijímání jsou opatrní, nezajímá je výsledek, spíše vztahová informace. Mnohdy odvedou pochvalu někam jinam např.: slovy „pochval také ostatní“, nebo pochvalu vracejí např.: „Bylo to dobře zadané“, „bez vašich instrukcí by to nešlo“.

**Reakce na kritiku** – nevidí v ní věcnou informaci spíše že vedoucí má problém a je potřeba ho uklidnit. Respektují právo vedení na kritický názor. Odpovídají často slovy: „to mě nenapadlo, musíme s tím hned něco udělat“. Mnohdy však k nápravě nedojde, ale dávají najevo pochopení, že vás problém trápí.

**Reakce na zátěž** – zátěž přijímají vstřícně, ale výkon se příliš nezvýší. Často problém a přetíženost spíše probírá s kolegy ústně, ale příliš se nesnaží.

**Reakce na nespravedlnost** – Jsou s věcnou nespravedlností většinou smířeni, projednávají ji ve svých skupinách. Špatně však nesou nespravedlnost vztahovou.

**Zadávání úkolů** – preferují týmovou práci, kde uplatní své prosociální naladění., pozitivně vnímají zadání kolektivní práce, nebo jejich potřebu v týmu jako vylepšovatele vztahů.

Je třeba se při zadávání vyhnout samostatnosti, odpovědnosti a kreativitě z toho mají obavu.

**ZPŘESŇOVATELÉ** – jsou zaměřeni na užitečnost a stabilitu, usilují o vlastní dokonalost, jsou spolehliví, pečliví, zaměřeni na detail a dokáží dotahovat věci do konce. Vyžadují přesná zadání a precizní plnění, rádi analyzují data, jednání s lidmi nevyhledávají, spíše si jím získávají, nebo zpřesňují data. Jsou pro ně důležité normy, pravidla a jejich dodržování. Vystupují racionálně a snaží se emoce skrývat. Respektují své nadřízené a jsou loajální k firmě.

**Reakce na pochvalu** - pochvala od nadřízeného je pro ně přesně to, co potřebují, jejich reakce je bez emocí, zachovávají si důstojnost, jejich odpověď bývá pouhé „děkuji“, nebo „rád jsem to udělal“.

**Reakce na kritiku** – jejich reakce závisí na tom, zda kritiku uznávají jako oprávněnou, pokud ji uznají reagují např. slovy „to je mi líto“. Pokud jim připadá kritika nespravedlivá, respekt

k vedoucímu je nutí kritiku „odkývat“, i když věcně jsou přesvědčeni o opaku. Většinou použijí slova „když myslíte“.

**Reakce na zátěž** – pečlivou práci, která je však velmi vyčerpává, může se stát, že při dlouhodobé zátěži se mohou i psychicky hroutit. Nežádají rady od jiných lidí, spíše se snaží být samostatní. Vyjadřují v kruhu blízkých kolegů nespokojenost se situací.

**Reakce na nespravedlnost** – jsou na ni velmi citliví a nepromíjejí ji, vzdorují mnohdy mlčenlivě, promyšlenými, nenápadnými činy.

**Zadávání úkolů** – potřebují jasné a přesné zadání „jak“, nepřesné formulace jako „nějak to udělej“ jsou pro ně nevyhovující, je dobré zdůraznit potřebu pečlivosti a přesnosti při plnění právě tohoto úkolu, které jsou schopni jediné oni. (Plamínek, 2010)

### 1.3.3 Typy lidí podle Bělohlávka

František Bělohlávek uvádí dokonce 15 typů lidí. U každého typu popisuje jak se projevuje, upozorňuje na jeho silné a slabé stránky, jak vhodně s ním komunikovat a jak ideálně ho motivovat. Pro označení typů zvolil vypovídající názvy: Specialista, Nepostradatelný, Přátelský, Plachý, Arogantní, Pohodový, Intrikán, Impulzivní, Perfekcionista, Lehkomyšlný, Nepružný (byrokrat), Fantasta (snílek), Neschopný a snaživý, Schopný a náročný, Hochštapler. (Bělohlávek, 2010)

## 1.4 Možnosti nefinanční motivace v mateřské škole

Jedním z nejdůležitějších úkolů vedení mateřské školy je dokázat vhodně motivovat své zaměstnance. Při volbě motivace musí vzít v úvahu individualitu každého pedagogického pracovníka. Je nutné si uvědomit jejich odlišnosti věkové, v uznávání hodnot, různé ekonomické zázemí, sociální vztahy, odlišné osobnostní a povahové rysy, různé zájmy. Každého jedince bude motivovat něco jiného a na vedoucím pracovníkovi je, aby odhadl a určil, co konkrétně dotyčného nejvíce může motivovat.

Úkolem ředitele je tedy dokázat sjednotit zájmy motivovaného pedagoga (zaměstnance) se zájmy a cíly mateřské školy. Ideálním stavem je, aby lidé dobrovolně a samostatně vykonávali zadanou činnost, bez nutnosti přílišného přikazování, nařizování a usměrňování.

Jak jsme již výše popisovali, k výkonu jedince je třeba, aby byl motivován vnějšími a vnitřními faktory, které jsou hnací silou v aktivitě člověka za uspokojováním svých potřeb.

Tuto situaci jde znázornit motivačním řetězcem:

POTŘEBA →PŘÁNÍ→NAPĚTÍ→AKTIVITA→USPOKOJENÍ

Na počátku je potřeba, která vzniká pocitem nedostatku, vznikne přání a touha, když není uspokojena, vzniká stav napětí, který vyvolává žádanou aktivitu k naplnění cíle a pak nastává uspokojení. (Syslová a kolektiv, 2012)

K tomu, aby vedení mateřské školy dobře znalo povahové vlastnosti, rodinnou a ekonomickou situaci, uznávané hodnoty a tudíž motivační potřeby svých zaměstnanců, se musí zaměřit na komunikaci. Pomocí komunikace, neformálních rozhovorů a aktivním nasloucháním mohou vedoucí zaměstnanci školy získat spoustu cenných informací o pedagozích. Je nutné získané informace dokázat správně vyhodnotit a výsledek použít pro sestavení možností motivace pro dotyčné zaměstnance. Při vyhodnocování je dobré, aby ředitel vyslechl i názor zástupce, čímž se může předejít případnému neobjektivnímu vyhodnocení. Někteří učitelé určité informace raději sdělí zástupci, než řediteli. Zde záleží na vzájemné důvěře a otevřenosti vztahu a také na tom, jaký styl vedení lidí určitý ředitel zastává.

Nyní se pokusíme popsat jaké má ředitel mateřské školy možnosti v nefinančním motivování pedagogických pracovníků.

### **Jistota zaměstnání**

V současné době se všude v tisku a médiích spíše skloňuje pojem „nejistota zaměstnání“.

Ve školství, přesněji v mateřských školách, je zatím vysoký počet dětí a proto se jedná spíše o jisté zaměstnání, alespoň prozatím.

Jistota zaměstnání je motivací pro začínající učitele, kteří jsou ve zkušební době, nebo mají pracovní smlouvu na dobu určitou. Snaha o získání pracovní smlouvy na dobu neurčitou je motivuje k vyšším výkonům, k většímu zájmu o zapojování se do dění mateřské školy a o snahu sebeprosazení, upozornění na své kvality a schopnosti a snahu o získání samostatných úkolů. Také přístup vedení, kdy ředitel dává znát svým zaměstnancům, že si jejich práce a schopností váží a je rád, že jsou zaměstnání právě v jeho mateřské škole, zvyšuje pocit jistoty zaměstnání a působí tím na motivaci pedagogů.

### **Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy**

V různých mateřských školách jsou nastavena a uznávána různá pravidla střídání učitelů v konkrétních třídách. Tam, kde je možnost, aby učitelé zůstali několik let na jedné třídě, působí jako významný motivátor možnost spolurozhodovat o vybavení třídy. Samozřejmě, že za estetičnost, bezpečnost, ekonomičnost a funkčnost vybavení tříd zodpovídá ředitel školy, ale může dát možnost pedagogům, aby se na rozhodování o výběru vhodného vybavení podíleli. Každá učitelka má jinou představu a využívá jiné metody a techniky při výchovně vzdělávací práci. Někdo preferuje ve třídě větší prostor na volný pohyb dětí, někdo má raději rozdělení

prostoru do více integrovaných koutků s různou tematikou. Ředitel může učitelkám z jedné třídy dát možnost vybrat například z několika jím předem vybraných typů nábytku. Konečné rozhodnutí, co bude nejvhodnější nechá na učitelkách, čímž jim projeví důvěru a podpoří u nich zájem o vybavení třídy. Učitelky pak mají pocit, že si třídu budují samy a jsou do toho více zainteresovány. Pro hodně pedagogů je důležité, ve které třídě budou působit a zda se na vybavení mohou podílet.

### **Příjemná pracovní atmosféra a přátelské vztahy**

Jak spolu lidé navzájem vycházejí na pracovišti a zda kolem vládne příjemná pracovní atmosféra je pro spoustu zaměstnanců velmi důležité. Na pracovišti se setkávají lidé s různými povahovými vlastnostmi a různým temperamentem. Někteří lidé jsou schopni dobře vycházet s každým, u některých mohou nastat určité problémy. Na vedení mateřské školy je, aby těmto problémům dokázalo předcházet již v počátcích a snažilo se o jejich eliminaci. Může se stát, že na jedné třídě mají pracovat dvě učitelky, které si nejsou schopny porozumět. Na řediteli je, aby se snažil při umisťování učitelek na třídy mít na zřeteli i jejich povahové vlastnosti a nestalo se, že dá na jednu třídu učitelky, které se typově nemohou shodnout. Pokud má v mateřské škole panovat přátelská pracovní atmosféra je také nutné, aby ředitel a vedení zvolilo vhodný styl vedení lidí. Příliš často využívaný autoritativní styl příjemné pracovní atmosféře neprospívá. Na dobré vztahy na pracovišti má také vliv umístění a velikost mateřské školy a její struktura.

Budování dobrých přátelských vztahů je proces na kterém se musí stále pracovat. Pro zpestření zahrnují ředitelé různé společné akce, při kterých může dojít k lepšímu poznání spolupracovníků a upevnění vztahů. Jedná se o společné kulturní či sportovní aktivity, nebo společné výlety a teambuildingové aktivity. Přátelské vztahy pak jsou pro některé učitele velkou motivací při plnění úkolů.

### **Pružná pracovní doba**

Pracovní doba pedagogických pracovníků je rozdělena na přímou pedagogickou činnost a práce související s přímou pedagogickou činností. Toto upravuje Zákon 563/2004Sb o pedagogických pracovnících § 22 odst. 2. a 3. Záleží na řediteli školy, zda rozhodne, kde bude vykonávána nepřímá pedagogická činnost. Pokud netrvá na tom, že pedagogové musejí trávit celou pracovní dobu na pracovišti, dává jim určitou volnost a současně odpovědnost. Přípravu na pedagogickou činnost, shánění vhodných materiálů a příprava pomůcek se nechá v dnešní době vykonávat i mimo pracoviště a v zájmu každého učitele je, aby byl dobře připraven na další den.

Ředitel také může vyjít vstříc zaměstnancům, kteří potřebují nějakou úpravu pracovní doby, například z důvodu péče o malé či nemocné dítě, nebo o vlastní rodiče či jinou svěřenou osobu.

V mateřských školách je zvykem, že jedna třída zahajuje provoz, tudíž se v ní scházejí všechny děti, které potřebují být v MŠ již od 6:30 a většinou jedna třída má konečný provoz pro děti, které zůstávají v MŠ do 17 hodin. Jedná se většinou o půlhodinový, až hodinový rozdíl proti provozu ostatních tříd. Ředitelka může jako motivaci pedagogů využít určení provozu na jejich třídě, tak, aby jim nejvíce vyhovoval.

### **Možnost seberealizace**

Seberealizace patří v Maslowově hierarchii potřeb k nejvýše postaveným. Pro početnou skupinu pedagogů bývá dost silnou motivací. Ředitel může dát možnost pedagogům podílet se na realizaci některých projektů, pro některé pedagogy je motivační samostatnost a odpovědnost za komplexní realizaci projektu. Je nutné si uvědomit opět vlastnosti a schopnosti každého jedince, které se mohou lišit. Pro někoho je seberealizací samostatné zvládnutí kompletní organizace nějakého projektu, nebo jen výstavy, dne otevřených dveří, či výletu pro celou MŠ. Pro jiného samostatnost a tak velká odpovědnost není přínosná, spíše je stresující a raději se realizuje ve skupinovém projektu, kde je možné využít jeho např. prosociální cítění.

### **Možnost dalšího vzdělávání**

Vzdělávání zaměstnanců patří do personální činnosti každého ředitele. Upravuje ho Zákon č. 563/2004Sb o pedagogických pracovnících v § 24. Jde o zvyšování odborné přípravy a profesionální rozvoj zaměstnanců, což by mělo být v zájmu rozvoje školy. Patří sem prohlubování a rozšiřování pracovních dovedností, zvyšování kvalifikace, získávání kvalifikace a vzdělávání nových zaměstnanců. Podle § 24 odst. 7 výše citovaného zákona mají pedagogičtí pracovníci nárok na 12 dní volna na studium pokud to provozní podmínky dovolí.

Záleží na rozhodnutí ředitele, zda má zájem o určitého zaměstnance a umožní mu, aby si doplnil studium pro získání kvalifikace. Také může zvážit, zda je pro školu přínosné, aby si určitý zaměstnanec zvyšoval kvalifikaci a v jakém oboru. V rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků vedení mateřské školy vypracuje plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Vezme v úvahu v jaké oblasti je potřeba získávat nové poznatky, dovednosti a náměty nápady. Navrhne vhodné kurzy a semináře a může nechat na výběru pedagogů, který seminář je pro ně přínosný a zajímavý. Zde je opět potřeba uvažovat o individualitách každého jedince. Někdo preferuje psychologické semináře, někoho zajímají nové výtvarné techniky či aktivity a některá učitelka preferuje hudební, nebo pohybovou činnost. Pokud dá ředitel možnost pedagogům zvolit si vzdělávání, které je jim nejbližší, zvýší to jejich zájem a motivaci. Dobré je na pedagogických poradách vyhodnotit absolvované semináře, či prostudovanou literaturu a například formou workshopů předat nové poznatky ostatním kolegům. To ukazuje, že vedení má zájem

o vzdělávání pedagogů a předávání získaných dovedností. Zapálení seznamujícího učitele s novým seminářem je motivační pro ostatní pedagogy a zvýší jejich zájem o danou tematiku.

### **Uznání za dobře odvedenou práci**

Každý je rád, když je jeho snaha oceněna a když si vedení všimne jeho úspěchu, nebo dobře vykonané práce. Aby uznání za dobře odvedenou práci bylo motivační, musí být sděleno co nejdříve po splnění práce. Pro vedení je tedy důležité nejen rozdělovat práci, ale také ji kontrolovat, ať formálně, či neformálně a hlavně si včas všimnout, že práce byla úspěšně ukončena. V prostředí mateřské školy je důležité, aby ředitel procházel třídy a byl všímavý k novým a podařeným změnám. Hned jak si všimne např.: pěkné výzdoby, podařeného výtvoru, nové, zajímavé metody práce s dětmi, je potřeba sdělit, že o tom ví a vidí to jako velký přínos.

### **Veřejné uznání za dobře odvedenou práci**

Veřejné uznání za dobře odvedenou práci nemusí být motivační pro každého a za všech okolností. Proti osobnímu uznání mezi čtyřma očima, má veřejné své výhody i nevýhody a opět závisí konkrétně na typu jedince, kterému má být uznání projeveno. Ředitel musí zvážit, zda se nejedná o introverta, který není rád dáván za příklad a nedělá mu dobře, když je jeho práce vyzdvihována. Také je potřeba vzít v úvahu vztahy na pracovišti, zda veřejné ocenění se nestane dodatečným problémem a nedá podnět k nevráživosti na oceněného zaměstnance.

### **Přidělování samostatných úkolů (delegování)**

Také při přidělování samostatných úkolů je nutná dobrá znalost typů zaměstnanců. Někteří jsou spíše týmoví hráči, preferují úkoly společné, nebo takové na nichž se mohou podílet jako jeden člen z týmu, neradi sami nesou odpovědnost. Jiní jsou zase rádi, když dostanou pověření samostatným úkolem, za jehož průběh plnění i výsledek nesou odpovědnost sami. Pro takové jedince je pověření samostatným úkolem formou seberealizace a pocit samostatnosti a odpovědnosti funguje jako motivační faktor. Při přidělování úkolů se musí vedení držet alespoň Plamínkova „Zlatého pravidla motivace“ tedy nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem. (Plamínek, 2010)

### **Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba)**

Pro poskytnutí zpětné vazby tak, aby byla motivační platí určité zásady.

Nejprve je nutné popsat zvolený postup monitoringu, tedy jakým způsobem jsme postupovali a získávali informace o splnění úkolu.

Pak má následovat vyzdvihnutí všech pozitiv vykonané práce.

Následně zmínit slabé stránky, rezervy a nedostatky.

Dále pak vysvětlit všechny argumenty.

Popsat představy o tom, jak by podle nás měla dobře vykonaná práce vypadat.

Zeptat se, zda potřebuje dotyčný s něčím pomoci.

V závěru se shrnou pozitiva a domluvit se na dalším postupu, případné pomoci a je nutné stanovit termíny.

Plamínek uvádí pro obsah hodnotícího pohovoru pravidlo „trojitého vé“. Tedy **výsledky**, kde porovnáváme úspěchy s cílem a také porovnáváme neúspěchy s cílem. **Vývoj** – zde hodnotíme dosavadní a plánujeme budoucí vývoj. Hodnocení má být zaměřeno spíše na lidské zdroje než na výkon. **Vztahy** – zeptáme se hodnoceného jak se ve škole cítí, jak se mu spolupracuje s ostatními a jaké zaujímá vztahy k hodnotícímu a ke škole. (Plamínek, 2011)

### **Kritika práce**

Kritika práce působí také na každého jedince odlišným způsobem a je nutné ji užívat opatrně s rozvahou, pokud má působit jako motivace.

Výše zmiňovaná teorie podle Skinnera používá potrestání jako motivaci za předpokladu, že je nutné zabránit, nebo zastavit nežádoucí jednání.

### **Kvalitní pomůcky**

Dobře vybavená škola s dostatkem kvalitních pomůcek funguje také jako motivace pro pedagogy, kterým záleží na kvalitě a pestrosti výchovně vzdělávací činnosti. Pro ty, kteří rádi využívají nové metody a názorné pomůcky, rádi zkouší nové věci. Dostatečným vybavením kvalitními moderními pomůckami může ředitel motivovat i pedagogy, kteří jsou zvyklí na své staré metody a postupy při výuce. Je nutné takové pedagogy seznámit s metodami nové a zajímavější výuky, pak mohou i je kvalitní pomůcky motivovat k většímu zájmu o zpestření výuky dětem.

### **Přístup k moderním technologiím**

Umožnění přístupu k moderním technologiím působí také jako motivace. Ředitel může podle možností vybavit třídy připojením k internetu, interaktivní tabulí, počítačem a pedagogům dát k dispozici pro přípravu osobní počítač. Zatím v současné době nemá úplně každý možnost přístupu na internet a zvláště pro starší učitelky bývá pak mnohdy jediná možnost seznámení se s internetem ve škole. Mladší kolegové zase určitě ocení možnost využití osobního počítače pro přípravu a využití internetového připojení ve škole.



### **Vzájemné pochopení vstřícnost**

Dobře ovládat komunikační dovednosti, umět využívat dvousměrnou komunikaci a dokázat aktivně naslouchat, to jsou základní dovednosti z oblasti vedení lidí, které by měl mít každý ředitel. Pokud pedagogové pochopí, že jejich názor vnímáme, uvažujeme o něm a vážíme si ho, získáme tak větší vzájemnou důvěru. Pro dobré vzájemné pochopení je nutná empatie, tedy dokázat se vcítit do pocitů a potřeb druhého. Ředitel pak může na základě zjištěných okolností vyjít vstříc svým zaměstnancům, v případě, že řeší nějaký osobní problém. Pokud učitelé pochopí, že je vedení chápající a vstřícné, i oni budou mnohem více motivováni, když bude potřeba řešit nějaký pracovní problém, nebo vzniklou situaci.

### **Týmová práce**

Pro týmovou práci nejsou také vhodné všichni učitelé. V každém týmu se najde někdo, kdo raději pracuje sám a do party se nerad zapojuje. Pro jiné naopak práce v týmu může být velmi motivační. Vědomí toho, že na úkolu pracujeme společně, odpovídáme za vykonání společně, máme rozděleny dílčí úkoly a jsme v dobré partě u mnohých vede k většímu pracovnímu nasazení. Zde je potřeba od vedení opět znalost povahových vlastností zaměstnanců a dokázat odhadnout, pro koho je práce v týmu motivací.

### **Volnost při výběru výchovně vzdělávacích metod**

Ředitel může v souladu se Školním vzdělávacím programem a Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání dát určitou volnost pedagogům ve tvorbě Třídních vzdělávacích programů, které musí odpovídat aktuálnímu složení a potřebám třídy. Také může dát volnost při volbě výchovně vzdělávacích metod. Každý pedagog v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, nebo formou samostudia je seznamován s nejnovějšími výchovnými a vzdělávacími metodami a postupy. Získaná volnost motivuje pedagogy k většímu zapálení pro práci a k samostatnému vyhledávání nových a pro děti zajímavých trendů ve výchově a vzdělávání. Volnost naopak nebude motivační pro jedince, který není příliš kreativní a má rád dané a vyzkoušené metody a postupy.

## **2 PRAKTICKÁ ČÁST**

### **2.1 CÍL výzkumného šetření**

V praktické části bude vyhodnoceno výzkumné šetření a srovnány získané údaje o nefinanční motivaci pedagogických pracovníků. Dojde ke srovnání nejvíce využívané motivace z pohledu ředitelů mateřských škol s pohledem pedagogických zaměstnanců a ke srovnání nejefektivnější formy nefinanční motivace z pohledu ředitelů a z pohledu pedagogů. Výsledkem by měl být souhrn možností nefinanční motivace v prostředí mateřské školy. Na základě výzkumného šetření dojde ke stanovení, která forma nefinanční motivace je nejvíce používána a vyhodnocení jaká je nejefektivnější nefinanční motivace z pohledu ředitelů a pedagogů.

### **2.2 Výzkumné otázky**

Východiskem pro výzkumné otázky byla potřeba zjistit jaký význam přikládají ředitelé a učitelé nefinanční motivaci a v jaké míře ji využívají. Dále pak kterou formu nefinanční motivace nejvíce ve své praxi používají a která jim připadá nejefektivnější. Domnívám se, že u některých ředitelů může dojít k rozporu v nejvíce využívané motivaci a nejefektivnější z důvodu, že mají různé složení pedagogického sboru a i když jim některá forma nefinanční motivace může připadat nejefektivnější na jejich pedagogie se nedá použít.

Jako výzkumné otázky jsem zvolila:

1. Využívají ředitelky mateřských škol nefinanční motivaci?
2. Kterou formu nefinanční motivace považují ředitelé za nejefektivnější?
3. Kterou formu nefinanční motivace považují pedagogičtí pracovníci za nejefektivnější?
4. Je rozdíl v pohledu na nejefektivnější motivaci mezi řediteli a pedagogickými pracovníky?

### **2.3. METODIKA VÝZKUMU**

Po stanovení výzkumných otázek bude následovat seznámení s použitými metodami výzkumu, výzkumným souborem, pilotním výzkumem a strukturou dotazníku.

#### **2.3.1 Metody výzkumu**

Jako metoda výzkumu byla zvolena kombinace kvantitativního výzkumu s kvalitativním.

V rámci kvantitativního výzkumu byl vytvořen dotazník pro ředitele a učitele mateřských škol. (Příloha 3 a 4)

Dotazník pro učitele obsahoval jen malé odlišnosti v zadání otázek proti dotazníku pro ředitele. Dotazník byl opatřen průvodním dopisem, ve kterém se obracím na respondenty s vysvětlením důležitosti a potřebnosti výzkumu a poděkováním za jejich ochotu. (Příloha 1)

Dotazník je rozdělen do dvou částí. V první části je zahrnuta základní charakteristika respondenta (pohlaví, věk, délka ve funkci u učitelů délka pedagogické praxe, velikost školy). Druhá část se již přímo týká nefinanční motivace. Všechny otázky jsou uzavřené.

V rámci kvalitativního výzkumu byly provedeny rozhovory se řediteli mateřských škol (příloha č. 5 - 7) a s učiteli mateřských škol (příloha č. 8 – 10), celý rozhovor byl přepsán a následně zpracovány výsledky a porovnány s výsledky z kvantitativního výzkumu.

### **2.3.2 Výzkumný soubor**

Jako základní soubor byli zvoleni ředitelé a pedagogičtí pracovníci mateřských škol hlavního města Prahy. Jako výběrový soubor byli zvoleni ředitelé a pedagogičtí pracovníci mateřských škol hlavního města Prahy s více než 100 zapsanými dětmi.

Tento soubor jsem zvolila na základě sledování v diplomových pracích, že z Prahy je velká návratnost dotazníků a také z důvodu, že znám nemalou skupinu ředitelů od nichž mám návratnost zajištěnu a dá se předpokládat i od jejich pedagogů. Jelikož se jedná o nefinanční motivaci, záleží dle mého názoru více na velikosti mateřské školy než na místě, kde se nachází.

Bylo osloveno 229 ředitelů mateřských škol a 229 pedagogických pracovníků. Kontakty byly získány z webových stránek městských částí. Pro zajištění výběrového souboru byla zvolena v dotaznících otázka č. 4, která fungovala jako screeningová a zjišťuje momentální počet zapsaných dětí zda je vyšší než 100.

Vráceno bylo 64 dotazníků ředitelů a 96 dotazníků učitelů mateřských škol. Z tohoto počtu byly odebrány ty dotazníky, které nesplňovaly více než 100 zapsaných dětí. Vyhovujících pro výběrový soubor tedy bylo vrácených 50 dotazníků ředitelů a 75 dotazníků pedagogických pracovníků.

### **2.3.3 Pilotní výzkum**

Po vypracování dotazníků následoval pilotní výzkum, kterého se účastnili pedagogové vlastní školy a ještě ředitelé a učitelé z šesti mateřských škol. Před zasláním dotazníku proběhlo telefonické upozornění. ( Dotazník předvýzkum příloha č. 2) V pilotním výzkumu byly zahrnuty i ředitelky které absolvovaly studium na Universitě Karlově v oboru Školský management, aby se dostatečně kriticky podívaly na případné problémy s dotazníkem a ředitelky z obvodu Prahy 8, které znám a zaručuje to návratnost dotazníků.

Po ukončení pilotního výzkumu došlo k úpravě některých otázek. Byla úplně vypuštěna otázka číslo 10 „ Jaké zaměstnanecké výhody využíváte na vaší MŠ?“ K vypuštění došlo z důvodu, že zaměstnanecké výhody jsou zde podle nabídky myšleny možnosti čerpání FKSP, což v současné době, kdy se odvádí 1% z platu do tohoto fondu, není nijak významné. Také se nedá čerpání z FKSP použít jako motivace, protože na jeho rovnoměrné čerpání mají nárok všichni zaměstnanci a není možné někoho zvýhodňovat. Také byla vypuštěna v otázce 8 a 9 část týkající se zaměstnaneckých výhod, „Dobré pracovní prostředí“ bylo nejasně formulováno a nahrazeno „Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy“, dále pak „Zajímavost práce“ byla také vyhodnocena jako ne příliš jasně pochopitelná a málo konkrétní a byla tedy nahrazena „ Volnost při výběru výchovně vzdělávacích metod“. Také došlo k úpravě zvolené škály u otázek 6 - 9 ze šestistupňové na čtyřstupňovou a byly přesněji nazvány. U otázky 8 a 9 došlo k vypuštění otevřené části. Otázky jsou dlouhé (16 bodů) a nikdo volnou otázku již neměl chuť vyplňovat a bylo by komplikovanější vyhodnocení.

#### **2.3.4 Sběr údajů**

Dotazníky byly zaslány emailem a sběr probíhal na Google dokument.

Týden před ukončením sběru údajů, byla ještě jednou zaslána žádost o vyplnění dotazníků, s upozorněním na blížící se konečný termín.

Zpracování získaných dotazníků pak proběhlo pomocí programu Microsoft Office Excel 2007. Z oslovených ředitelů využili 3 možnosti zaslat výsledky šetření.

Návratnost dotazníků.

Dotazník ředitelé – bylo odesláno 229 dotazníků – vráceno 64 - použito do výběru 50

Dotazník učitelé – bylo odesláno 229 dotazníků – vráceno 96 - použito 75

Návratnost dotazníků vyjádřena procenty

Dotazník ředitelé vráceno 28%, použito 22%

Dotazník učitelé vráceno 42%, použito 33%

#### **2.3.5 Struktura dotazníku**

Dotazník se skládá ze vstupní části, kde je představení a vysvětlení cíle dotazníku. V další části dotazníku jsou otázky zaměřené na faktografické údaje ( otázky 1 – 4) a dalších pět škálovaných otázek, které se týkají již nefinanční motivace. Byla zvolena škála se sudým počtem, aby se předešlo nejčastějšímu umístění odpovědí do střední možnosti. Takto se respondent musí alespoň trochu přiklonit na jednu, či druhou stranu.

**1. Otázka** – zde byla možnost volby Muž x Žena

**2. Otázka** - Do které věkové skupiny patříte? Zde bylo nabídnuto věkové rozmezí a respondent vybíral z pěti možností

**3. Otázka** – Kolik let jste již ve funkci ředitele/ředitelky? – dotazník ředitel

- Jak je dlouhá vaše pedagogická praxe? – dotazník učitelé

Respondenti také vybírali z věkového rozmezí vhodnou odpověď z pěti možností

**4. Otázka** – Jaká je velikost vaší MŠ? Tato otázka fungovala jako screeningová pro vymezení výběrové skupiny respondentů. Byly na výběr dvě možnosti odpovědí.

**5. Otázka** – Využíváte nefinanční motivaci pedagogických pracovníků? – ředitel

- Využívá ředitelka vaší MŠ nefinanční motivaci pedagogických pracovníků? – učitelé

Jednalo se o uzavřenou otázku z možnostmi odpovědí ano x ne

**6. Otázka** – Jaký význam přikládáte nefinanční motivaci?

V této otázce byla nabídnuta respondentům škála odpovědí 1-nejméně významné, 2 – spíše nevýznamné, 3 – spíše významné, 4 – nejvíce významné

**7. Otázka** – Znáte motivační faktory u svých zaměstnanců? – ředitel

- Myslíte, že zná ředitelka motivační faktory u svých zaměstnanců?

V této otázce byla opět nabídnuta respondentům škála možností odpovědí 1 – rozhodně ne,

2 - spíše ne, 3 – spíše ano, 4 – rozhodně ano

**8. Otázka** - Jakou formu nefinanční motivace nejvíce využíváte ve své praxi? – ředitel

- Jakou formu nefinanční motivace vedení nejvíce využívá? – učitelé

Zde bylo nabídnuto respondentům 16 možností nefinanční motivace a u každé z nich měli vybírat ze škály 1 – nikdy nevyužívá(m), 2 – spíše nevyužívá(m), 3 – spíše využívá(m), 4 – nejvíce využívá(m)

**9. Otázka** – Jaká forma nefinanční motivace vám připadá nejefektivnější? - ředitel

- Jaká forma nefinanční motivace je pro vás osobně nejefektivnější? – učitelé

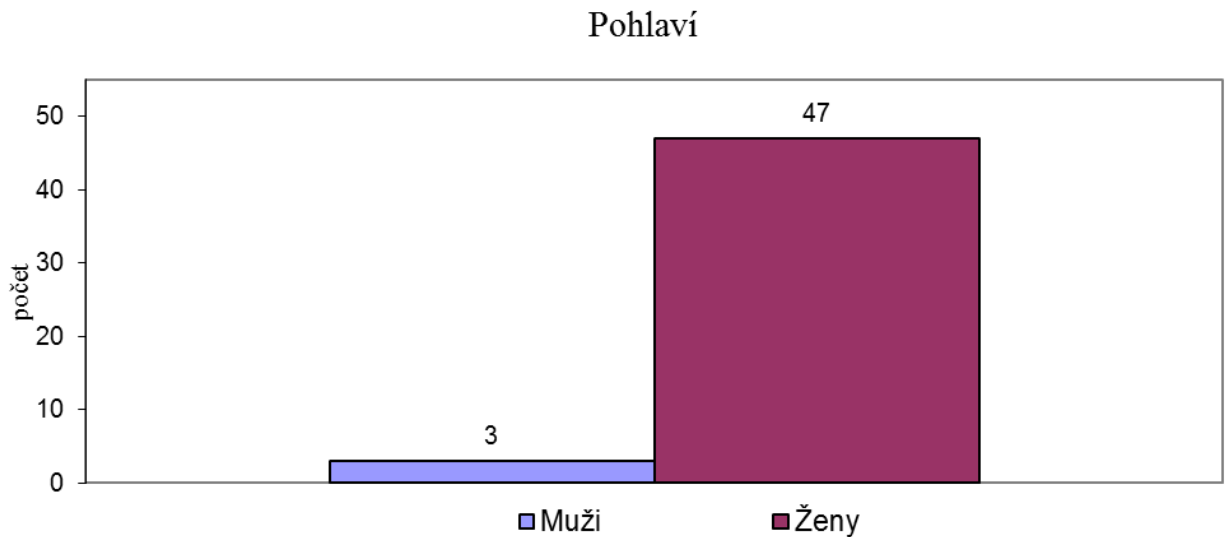
U této otázky jako u předešlé bylo nabídnuto 16 možností forem nefinanční motivace a u každé z nich respondenti vybírali vhodnou odpověď ze škály 1 – nejméně efektivní, 2 - spíše neefektivní, 3 – spíše efektivní, 4 – nejvíce efektivní

V dotazníku jsou použity uzavřené otázky, nebyla použita žádná otevřená, ani polozavřená otázka.

## 2.4 Výsledky dotazníkového šetření

### Otázka č. 1 Ředitelé - pohlaví respondentů

#### Ředitelé



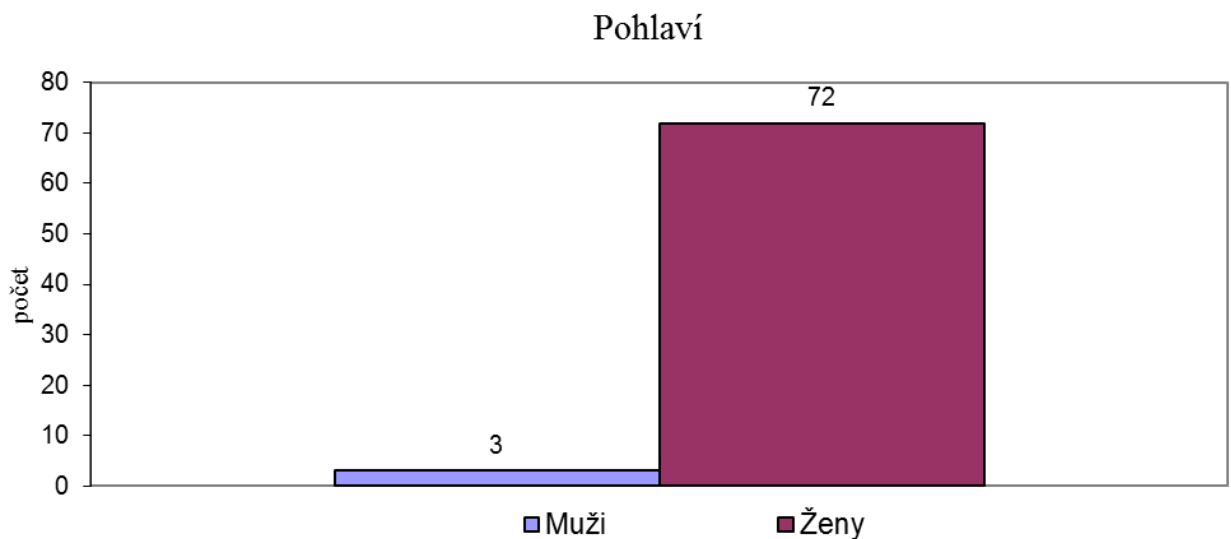
Graf 1 určení pohlaví ředitelů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 47 žen a 3 muži.

Vyjádřeno procenty: 94% žen a 6% mužů

Podobný výsledek se dal předpokládat, protože ve funkci ředitel mateřské školy jsou většinou ženy.

### Otázka č. 1 Učitelé - Pohlaví



Graf 2 Určení pohlaví učitelů

Za pedagogické pracovníky mateřských škol se zúčastnilo 72 žen a 3 muži.

Vyjádřeno procenty: 96% žen a 4 % mužů

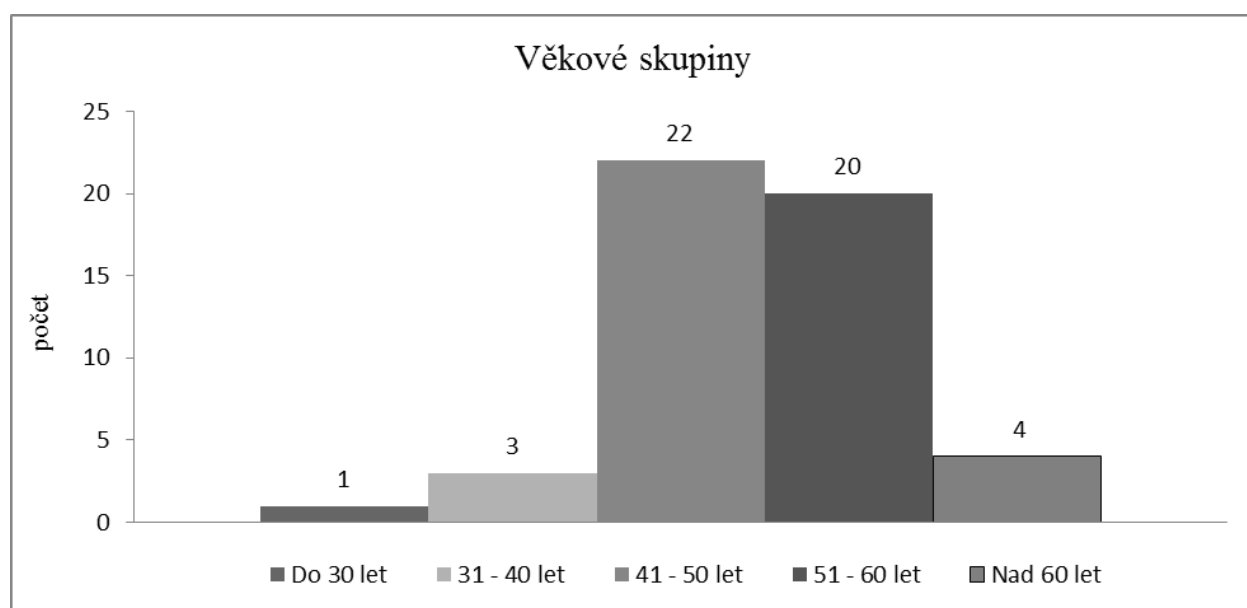
Také v pozici učitel, učitelka mateřské školy převládají ženy.

	Ředitelé počet	Ředitelé procenta	Učitelé počet	Učitelé procenta
Ženy	47	94%	72	96%
Muži	3	6%	3	4%

Při srovnání bylo za ředitele o 2% více mužů, než v dotaznících za učitele.

## Otázka č. 2 Ředitelé – Do které věkové skupiny patříte?

### Věkové složení respondentů



Graf 3 věkové složení ředitelů

Z grafu je patrné, že nejvíce byla zastoupena věková skupina v rozmezí 41 – 50 let a to v počtu 22 respondentů, což je 44%.

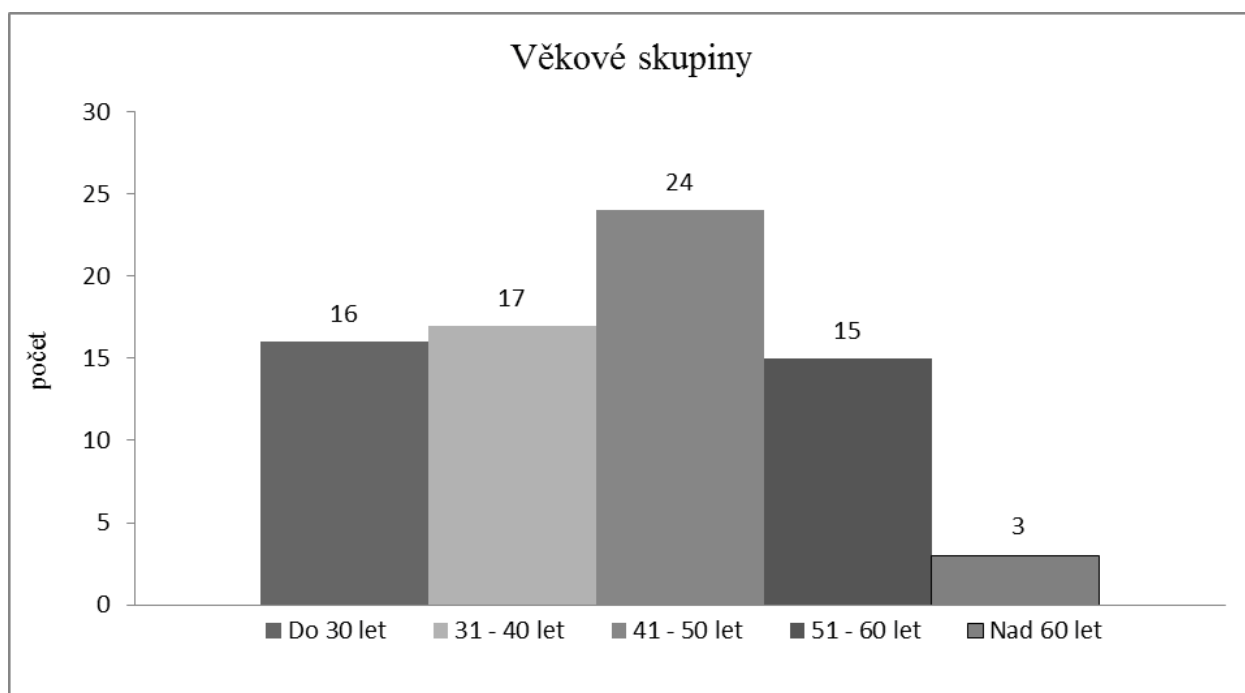
Jako další nejvíce zastoupená byla věková skupina 51 – 60 let a to v počtu 20 respondentů, což činí 40%.

Dále pak byla s počtem 4 zařazena skupina nad 60 let, což je 8%

a s počtem 3 respondenti skupina s věkovým rozmezím 31 – 40 let, což je 6%.

Ve věkové skupině do 30 let se zúčastnil 1 respondent, což jsou 2%.

**Otázka č. 2 Učitelé – Do které věkové skupiny patříte?  
Věkové složení respondentů**



*Graf 4 věkové složení učitelé*

Věkové složení učitelů je trochu více situováno do mladších věkových skupin než u ředitelů.

Nejvyšším počtem 24 respondentů byla obsazena věková skupina s rozmezím 41 – 50 let, což je 32%,

Skupina s věkovým rozmezím 31 – 40 byla zastoupena 17 respondenty, což je 23% Skupina do 30 let byla zastoupena 16 respondenty, což je 21%

Věková skupina 51 – 60 let byla zastoupena 15 respondenty, což je 20%

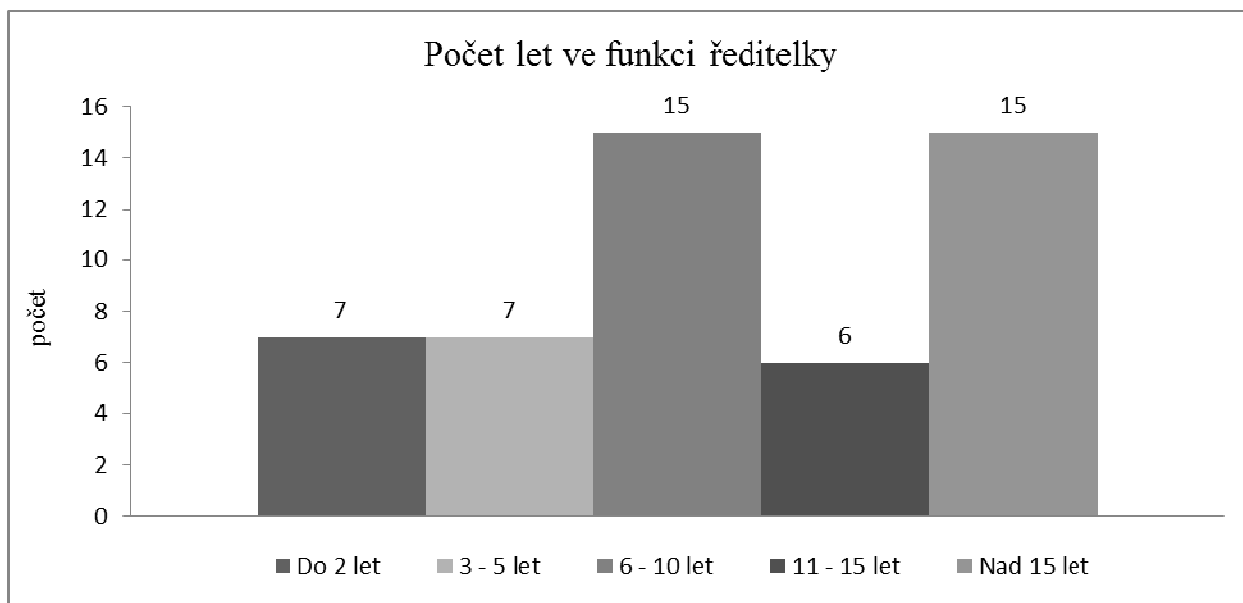
Věková skupina nad 60 let byla zastoupena 3 respondenty, což jsou 4%.

	Ředitelé počet	Ředitelé procenta	Učitelé počet	Učitelé procenta
Do 30 let	1	2%	16	21%
31 – 40 let	3	6%	17	23%
41 – 50 let	22	44%	24	32%
51 – 60 let	20	40%	15	20%
Nad 60 let	4	8%	3	4%



Ve srovnání s řediteli je ve věkovém sloupci do 30 let více respondentů pedagogů o 19%, což je pochopitelné, jelikož u ředitele se předpokládá, že již má nějakou pedagogickou praxi. A ředitel je tudíž starší než učitel.

### Otázka č. 3 Ředitelé - Kolik let jste již ve funkci ředitele/ředitelky MŠ?



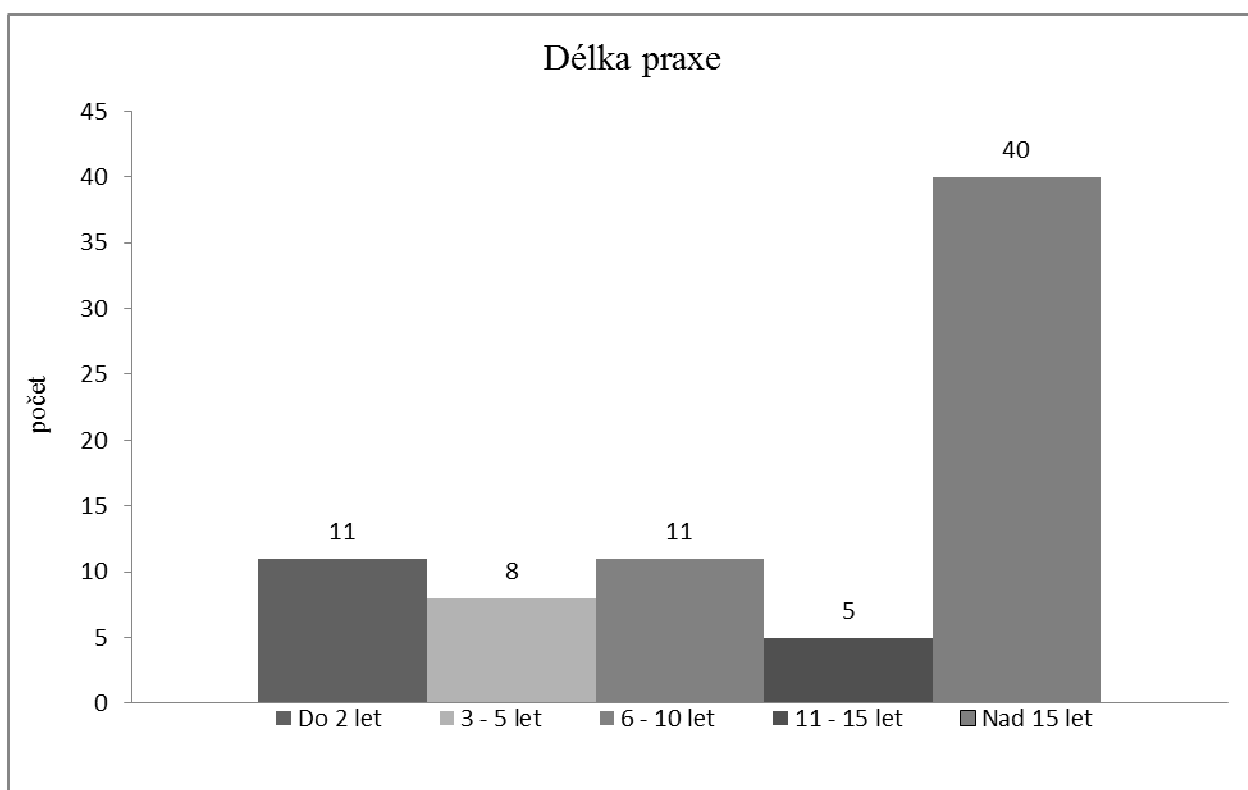
Graf 5 počet let ve funkci ředitel

Nejvíce ředitelů bylo zastoupeno ve dvou věkových skupinách a to 6 – 10 let a nad 15 let ve funkci ředitele v počtu 15 respondentů po 30%.

Další nejvíce zastoupené byly opět dvě skupiny s počtem 7 respondentů a to v rozmezí do 2 let ve funkci a 3 – 5 let ve funkci ředitele školy po 14%.

Jen o jednoho respondenta méně, tedy s počtem 6 byla skupina s rozmezím 11 – 15 let ve funkci ředitele školy, což je 12%.

### Otázka č. 3 Učitelé - Jak je dlouhá vaše pedagogická praxe?



Graf 6 délka praxe učitelé

Nejvyšším počtem 40 respondentů byla zastoupena skupina nad 15 let pedagogické praxe, což je 53%

na dalším místě s počtem 11 respondentů jsou dvě věkové skupiny a to do 2 let pedagogické praxe a v rozmezí 6 – 10 let praxe získaly po 15%

S počtem 8 respondentů bylo vyhodnoceno rozmezí 3 – 5 let pedagogické praxe, což činí 11% a nakonec s počtem 5 respondentů zůstalo rozmezí 11 – 15 let praxe, což je 6%

Tyto grafy ředitelé – délka jak dlouho je ve funkci a učitelé jak dlouhou má pedagogickou praxi nebudu srovnávat, protože doba ve funkci ředitelů se nedá srovnávat s délkou pedagogické praxe, protože doba ve funkci je kratší než celková pedagogická praxe ředitele.

### Otázka č. 4 Jaká je velikost vaší MŠ?

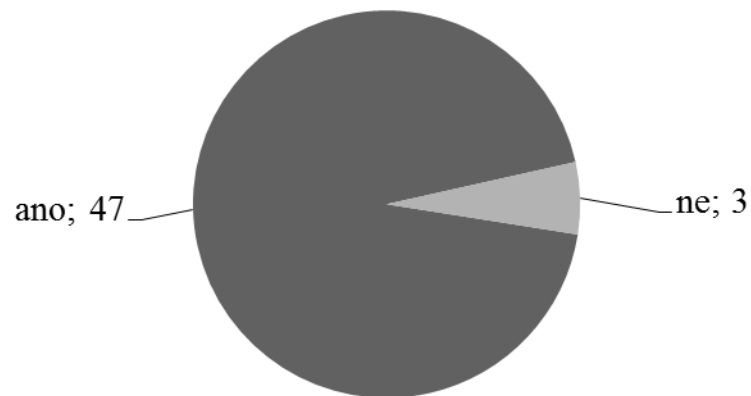
Tato otázka byla vyřazovací, jelikož výběrový soubor měl požadavek mateřská škola s více než 100 zapsanými dětmi.

Ředitelé i učitelé

	Ředitelé	Učitelé
Méně než 100	14	21
100 a více zapsaných dětí	50	75

**Otázka č. 5 Ředitelé - Využíváte nefinanční motivaci pedagogických pracovníků?**

Využití nefinanční motivace ředitelé



*Graf 7 využívání nefinanční motivace ředitelé*

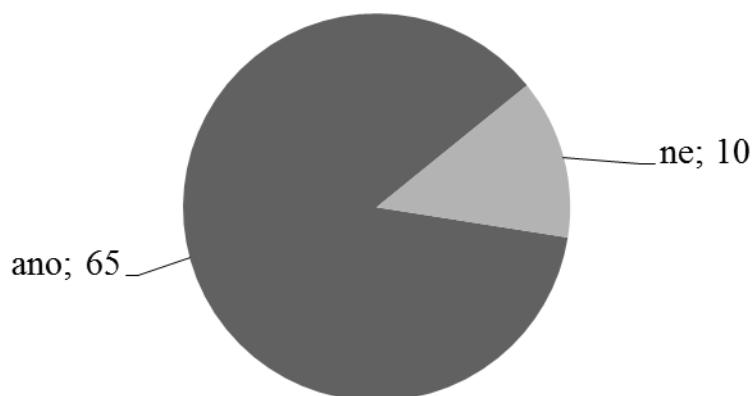
Z grafu je patrné že na otázku zda využívají nefinanční motivaci při motivování svých zaměstnanců odpovědělo ANO 47 ředitelů, což zahrnuje 94%

NE odpověděli 3 ředitelé, což je 6%

Nečekala jsem, že některý ředitel odpoví ne, spíše si myslím, že si neuvědomili, co si pod pojmem nefinanční motivace mají představit.

### Otázka č. 5 Učitelé – Využívá ředitel/ka vaší MŠ nefinanční motivaci?

#### Využití nefinanční motivace učitelé



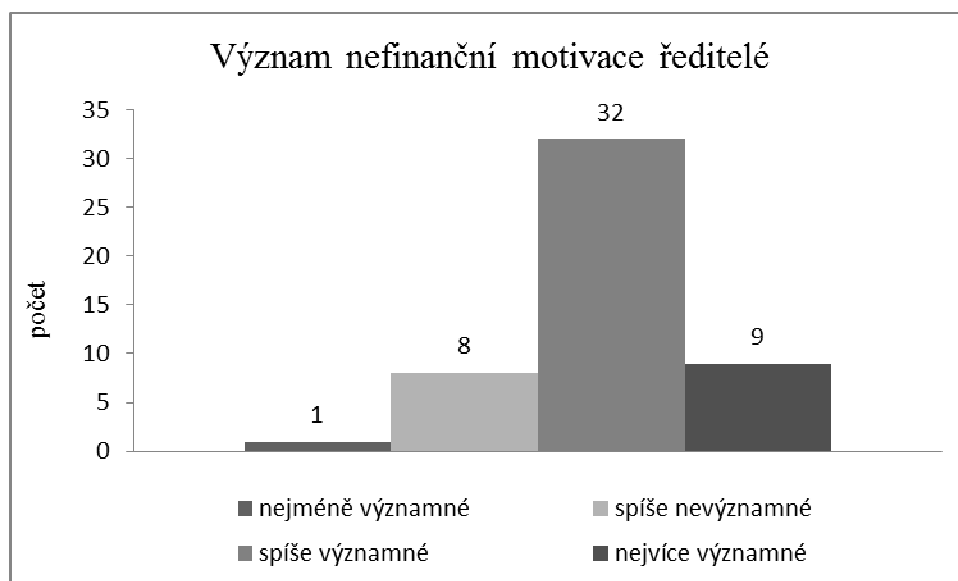
Graf 8 využívání nefinanční motivace z pohledu učitelů

Na otázku zda si myslí, že ředitelka jejich MŠ využívá v rámci motivace zaměstnanců nefinanční motivaci odpovědělo ANO 65 pedagogů, což činí 87%

NE odpovědělo 10 pedagogů, což činí 13%

U pedagogů jsem předpokládala, že se bude vyskytovat odpověď NE, protože velká část učitelů se příliš nezajímá o vedení lidí a jiné manažerské funkce. Proto si nejprve pod pojmem nefinanční motivace nedovedou nic představit.

### Otázka č. 6 Ředitelé – Jaký význam přikládáte nefinanční motivaci?



Graf 9 významnost nefinanční motivace ředitelé

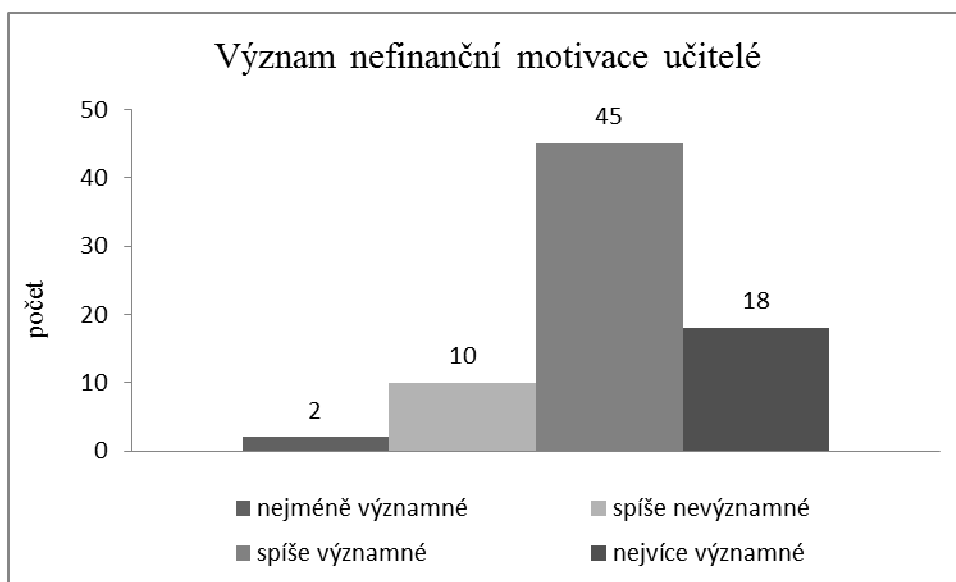
Jako spíše významnou považuje nefinanční motivaci 32 ředitelů, tedy 64%

Jako nejvíce významnou 9 ředitelů, tedy 18%

Jako spíše nevýznamnou ji považuje 8 ředitelů, tedy 16%

Jako nejméně významnou 1 ředitel, což činí 2%

### Otázka č. 6 Učitelé – Jaký význam přikládáte nefinanční motivaci?



Graf 10 významnost nefinanční motivace učitelé

Učitelé vidí nefinanční motivaci

jako spíše významnou ve 45 případech, což je 60%

jako nejvíce významnou ji vidí 18 respondentů, což je 24%

jako spíše nevýznamnou ji vidí 10 respondentů, což činí 13%

jako nejméně významnou ji hodnotí 2 učitelé, což je 3%

Pro lepší přehlednost přidělíme každému stupni škály číselnou hodnotu a vypočítáme aritmetický průměr.

1- nejméně významné

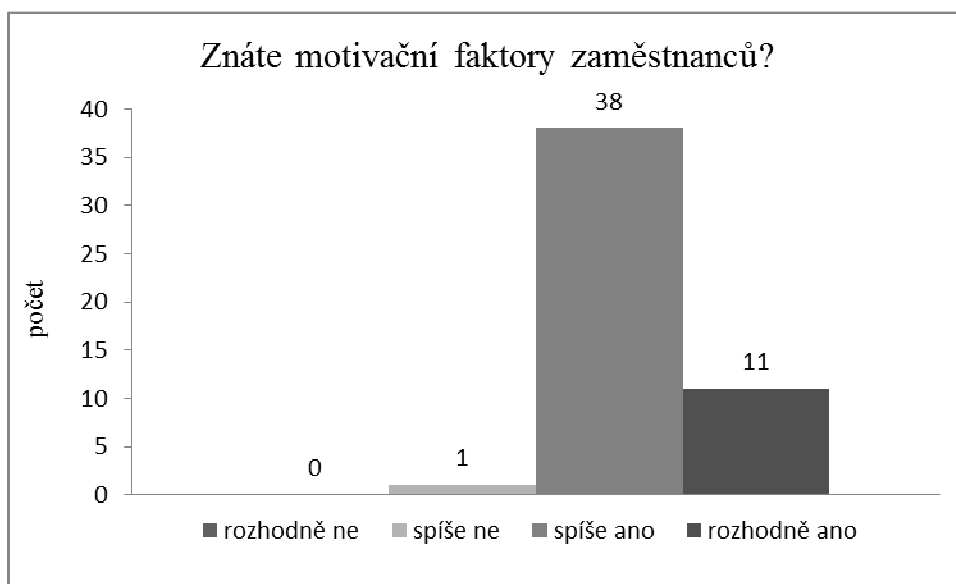
2 – spíše nevýznamné

3 – spíše významné

4 – nejvíce významné

	Průměr ředitelé	Průměr učitelé
Jaký význam přikládáte nefinanční motivaci?	<b>2,98</b>	<b>3,05</b>

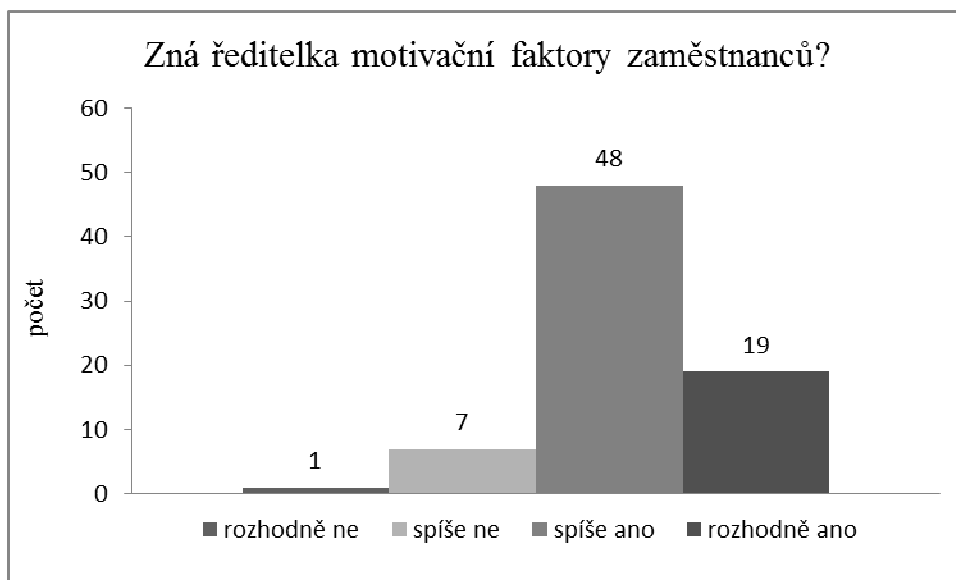
### Otázka č. 7 Ředitelé - Znáte motivační faktory u svých zaměstnanců?



Graf 11 znalost motivační faktorů zaměstnanců – ředitelé

Na otázku, zda znají motivační faktory u svých zaměstnanců odpovědělo 38 ředitelů spíše ano, 11 ředitelů rozhodně ano, 1 ředitel spíše ne a nikdo neodpověděl, že rozhodně nezná motivační faktory zaměstnanců. Znalost motivačních faktorů závisí na tom jak dobře známe své zaměstnance s jejich osobnostními typy. U začínajících ředitelů, se dá předpokládat, že své zaměstnance tak dobře neznají. Ve funkci do 2 let uvedlo že je 7 ředitelů a že spíše nezná motivační faktory svých zaměstnanců uvedl 1 ředitel. Z toho je zřejmé, že ředitelé si uvědomují důležitost dobře poznat své zaměstnance a jsou schopni již po 2 letech ve funkci znát jejich motivační faktory.

**Otázka č. 7 Učitelé – Myslíte si, že zná ředitel/ka motivační faktory svých zaměstnanců?**



*Graf 12 znalost motivačních faktorů z pohledu učitelů*

48 respondentů si myslí, že ředitelka spíše zná motivační faktory svých zaměstnanců 64%

19 respondentů si myslí, že rozhodně zná motivační faktory svých zaměstnanců 25,3%

7 respondentů si myslí, že spíše nezná motivační faktory svých zaměstnanců 9,3%

1 respondent si myslí, že rozhodně ředitelka nezná motivační faktory svých zaměstnanců 1,3%

Z grafu je patrné, že velká část pedagogů ředitelům důvěřuje a jsou přesvědčeni, že ředitel zná motivační faktory svých zaměstnanců docela dobře.

I u této otázky přidělíme ke stupňům škály číselné hodnoty a vypočítáme aritmetický průměr.

1- rozhodně ne

2 – spíše ne

3- spíše ano

4 – rozhodně ano

	Průměr ředitel	Průměr učitelé
Znáte motivační faktory svých zaměstnanců? (učitelé – zná ředitel motivační faktory svých zaměstnanců?)	<b>3,2</b>	<b>3,13</b>

## Otázka č. 8 Ředitelé – Jakou formu nefinanční motivace nejvíce využíváte ve své praxi?

### Učitelé – Jakou formu nefinanční motivace vedení MŠ nejvíce využívá?

Tato otázka byla vyhodnocována v jedné tabulce pro ředitele i učitele společně, aby bylo přehlednější srovnávání odpovědí respondentů.

U této otázky byla přidělena číselná hodnota k odpovědím podle škály:

1 – nikdy nevyužívá

2 – spíše nevyužívá

3 – spíše využívá

4 – nejvíce využívá

Každé odpovědi respondenta byla tak přidělena číselná hodnota. U každé otázky byla sečtena konečná hodnota všech odpovědí a vydělena počtem respondentů tak vznikl aritmetický průměr, který se dá využít pro srovnání odpovědí mezi řediteli a pedagogickými pracovníky.

Nejvíce využívané

	Průměr ředitelé	Pořadí ředitelé	Průměr učitelé	Pořadí učitelé
Jistota zaměstnání	2,75	10	2,72	12
Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy	3,59	4	3,32	5
Příjemná prac. atmosféra, přátelské vztahy	3,73	<b>2</b>	3,46	<b>2</b>
Pružná pracovní doba	2,72	11	2,66	14
Možnost seberealizace	3,69	<b>3</b>	3,29	6
Možnost dalšího vzdělávání	3,59	4	3,50	<b>1</b>
Uznání za dobře odvedenou práci	3,69	<b>3</b>	3,30	7
Veřejné uznání za dobře odvedenou práci	3,16	9	2,94	11
Přidělování samostatných úkolů (delegování)	3,25	8	3,07	10
Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba)	3,39	6	3,13	9
Kritika práce	2,53	12	2,69	13
Kvalitní pomůcky	3,31	7	3,38	<b>3</b>
Přístup k moderním technologiím	3,16	9	3,29	6
Vzájemné pochopení, vstřícnost	3,77	<b>1</b>	3,36	4
Týmová práce	3,59	4	3,17	8
Volnost při výběru výchovně vzdělávacích metod	3,53	5	3,46	<b>2</b>

Tabulka 13 nejvíce využívané druhy nefinanční motivace



V tabulce jsou pod sebou vypsány různé druhy motivace podle dotazníku. V prvním sloupci je zaznamenána průměrná hodnota, kterou získala každá z motivací podle toho, jak ji ředitelé často využívají. V dalším sloupečku je pořadí které podle průměru každá z motivací získala. Ve třetím a čtvrtém sloupečku je totéž, jen se to týká odpovědí učitelů, jakou z motivací nejvíce ředitelé využívají dle jejich názoru.

Z tabulky je patrné, že ředitelé na prvních třech místech **nejvíce využívají tyto motivace:**

1. Vzájemné pochopení, vstřícnost se získaným průměrem 3,77
2. Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy se získaným průměrem 3,73

Se stejným průměrem se umístily dvě motivace na třetím místě :

3. Možnost seberealizace se získaným průměrem 3,69
3. Uznání za dobře odvedenou práci také se získaným průměrem 3,69

Naopak **nejméně je využíváno** řediteli jako motivace:

Kritika práce s průměrem 2,53

Pružná pracovní doba s průměrem 2,72

Jistota zaměstnání s průměrem 2,75

**Učitelé si myslí, že vedení nejvíce využívá jako motivaci:**

1. Možnost dalšího vzdělávání se získaným průměrem 3,50

Na druhém místě se umístily dvě motivace se stejným získaným průměrem 3,46

2. Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy se získaným průměrem 3,46
2. Volnost při výběru výchovně vzdělávacích metod s průměrem 3,46

3. Kvalitní pomůcky se získaným průměrem 3,38

Jako řediteli **nejméně využívané formy nefinanční motivace považují učitelé:**

Pružná pracovní doba 2,66

Kritika práce 2,69

Jistota zaměstnání 2,72

Při srovnání výsledků jakou nejčastěji používají nefinanční motivaci ředitelé a jakou si myslí učitelé, že ředitelé MŠ nejvíce využívají je patrná **shoda** v motivaci – **Příjemná pracovní atmosféra a přátelské vztahy** u obou skupin se umístila na druhém místě. Vypovídá to o tom, že ředitelé se snaží o navození příjemné pracovní atmosféry a přátelských vztahů a i učitelé je jejich snaha vnímána.

Naopak řediteli nejvíce používané „Vzájemné pochopení a vstřícnost“ se u učitelů umístila až na 4. místě.

Obráceně se zase umístilo učitelé vnímané jako nejvíce využívané „Možnost dalšího vzdělávání“ ředitelé uvedli že používají jako motivaci až na 4. místě.

**Jeden z největších rozdílů** ve vnímání využívání jako motivace byl zaznamenán v „**Týmové práci**“. Ředitelé uvádějí, že ji využívají na 4. místě, ale učitelé vnímají její využívání až na 8. místě.

### **Otázka č. 9 Ředitelé a učitelé společně**

**Ředitelé – Jakou formu nefinanční motivace vám připadá nejefektivnější?**

**Učitelé - Jaká forma nefinanční motivace je pro vás osobně nejefektivnější?**

Také zde byla přidělena odpovědím respondentů číselná hodnota:

1 – nejméně efektivní

2 – spíše neefektivní

3 – spíše efektivní

4 – nejvíce efektivní

U této otázky bylo postupováno při vyhodnocování jako u předešlé. Každé odpovědi respondenta byla přidělena číselná hodnota. U každé otázky byla sečtena konečná hodnota všech odpovědí a vydělena počtem respondentů tak vznikl aritmetický průměr, který se dá využít pro srovnání odpovědí mezi řediteli a pedagogickými pracovníky.

	Průměr ředitelé	Pořadí ředitelé	Průměr učitelé	Pořadí učitelé
Jistota zaměstnání	2,86	12	3,40	9
Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy	3,24	8	3,45	8
Příjemná prac. atmosféra, přátelské vztahy	3,84	<b>1</b>	3,77	<b>2</b>
Pružná pracovní doba	2,82	13	3,03	13
Možnost seberealizace	3,5	4	3,56	5
Možnost dalšího vzdělávání	3,28	7	3,25	11
Uznání za dobře odvedenou práci	3,66	<b>3</b>	3,63	4
Veřejné uznání za dobře odvedenou práci	3,24	8	2,95	14
Přidělování samostatných úkolů (delegování)	3	11	2,88	15
Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba)	3,38	6	3,35	10
Kritika práce	2,18	14	2,68	16
Kvalitní pomůcky	3,16	9	3,49	7
Přístup k moderním technologiím	3,02	10	3,13	12
Vzájemné pochopení, vstřícnost	3,7	<b>2</b>	3,81	<b>1</b>
Týmová práce	3,46	5	3,51	6
Volnost při výběru výchovně vzdělávacích metod	3,24	8	3,65	<b>3</b>

Tabulka 14 nejefektivnější druhy nefinanční motivace

Z této tabulky můžeme vyčíst které z možností motivace připadá ředitelům i pedagogickým pracovníkům nejefektivnější a které naopak příliš velký význam nepřikládají.

**Ředitelé jako nejefektivnější považují tyto možnosti motivace:**

1. Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy s průměrem 3,84
2. Vzájemné pochopení, vstřícnost s průměrem 3,7
3. Uznání za dobře odvedenou práci s průměrem 3,66

**Ředitelé jako nejméně efektivní formu motivace považují:**

1. Kritika práce s průměrem 2,18
2. Pružná pracovní doba s průměrem 2,82
3. Jistota zaměstnání s průměrem 2,86

**Učitelé považují za nejefektivnější možnost nefinanční motivace:**

1. Vzájemné pochopení, vstřícnost s průměrem 3,81
2. Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy 3,77
3. Volnost při výběru výchovně vzdělávacích metod s průměrem 3,65

**Učitelé považují jako nejméně efektivní tyto možnosti motivace:**

1. Kritika práce s průměrem 2,68
2. Přidělování samostatných úkolů (delegování) s průměrem 2,88
3. Veřejné uznání za dobře odvedenou práci s průměrem 2,95

**Při srovnání** nejefektivnějších metod nefinanční motivace podle ředitelů a učitelů zjistíme že na prvních dvou místech, pouze v obráceném pořadí, se umístilo „**Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy**“ a „ **Vzájemné pochopení, vstřícnost**“. Z toho je patrné, že obě skupiny si uvědomují důležitost harmonických vztahů na pracovišti, je jim jasná důležitost správné a vhodné oboustranné komunikace a důležitost empatie a pochopení druhých. Můžeme z toho usuzovat, že skupina pedagogických pracovníků v mateřské škole je zaměřena spíše na lidi, než na výkon. Preferují dobré pracovní vztahy a nevýznamná je pro ně samostatnost při řešení přiděleného úkolu. Podle výše zmiňovaného rozdělení motivačních typů lidí podle Plamínka, by většina učitelů z mateřské školy mohla být zařazena mezi Sladovatele.

Učitelé také považují za hodně významnou jako formu motivace „**Volnost při výběru výchovně vzdělávacích metod**“. U ředitelů se tato forma umístila až na osmém místě. Vypovídá to o tom, že učitelé jsou rádi za volnost při výběru jakou formu výchovné, nebo vzdělávací činnosti zvolí. Mají rádi prostor na nové metody a způsoby výuky. Ředitelé to nepovažují za tak významné, nebo se obávají přílišné volnosti a mají obavu o výsledek výchovně vzdělávací práce. Možná si jen nedokáží představit, že právě určitá volnost,

samozřejmě v mezích RVP pro předškolní vzdělávání a ŠVP může být pro pedagogické pracovníky tak motivující.

Jako **nejméně efektivní** forma motivace vyšla u obou skupin „**Kritika práce**“. I tento výsledek je pochopitelný vzhledem k tomu, že v prostředí mateřské jsou zřejmě více zastoupeni zaměstnanci citově a emocionálně zaměření, proto je jim kritika nepříjemná a mnohdy

se ředitel může setkat i s tím, že není správně pochopena a pedagog ji nedokáže přijmout a vyrovnat se s ní.

Učitelé také uvádějí jako málo efektivní „Přidělení samostatných úkolů, delegování“. I tato skutečnost ukazuje na velké zastoupení Slad'ovatelů mezi pedagogickými pracovníky v mateřské škole, protože raději pracují ve skupině a nenesou přímou odpovědnost za přidělený úkol. Více jim záleží na vztazích se spolupracovníky. Je samozřejmé, že neplatí obecně, že všichni pedagogové v mateřské škole patří do skupiny Slad'ovatel. V každém kolektivu se najdou i jedinci schopní samostatné tvůrčí činnosti, kteří uvítají přidělování samostatných úkolů.

Učitelé také nevidí příliš jako motivační „Veřejné uznání za dobře odvedenou práci“ dostalo se až na 14. místo.

Jde zde spíše o „veřejné“ je spousta jedinců, kteří nepovažují uznání před všemi zaměstnanci za motivační. Spíše je jim nepříjemné a raději by uvítali uznání pouze na osobní úrovni. Také při veřejném uznání může dojít v některém kolektivu k úplnému vyčlenění oceněného jedince z kolektivu. Veřejné uznání může být motivační pro jedince motivačního typu „Usměrňovatel“, jak bylo popisováno v kapitole 1.3.2.

Proti tomu „Uznání za dobře odvedenou práci“ je zařazeno učiteli na čtvrté místo, což znamená, že jsou rádi, když se o jejich zdarech ví a jsou za ně oceněni.

## **2.5 Výsledky kvalitativního šetření - ředitelé**

Kvalitativní šetření probíhalo formou rozhovoru, který byl nejprve domluven telefonicky.

Celý rozhovor byl nahráván na diktafon a později kompletně přepsán. Následně byl celý záznam rozhovoru zpracován a výsledky byly telefonicky ověřeny s respondenty, zda došlo ke správnému pochopení jejich pohledu.

Dále pak byly výsledky porovnány mezi jednotlivými školami a s kvantitativním výzkumem.

Každý rozhovor byl nejprve zahájen neformální komunikací, aby se navodila otevřenější a vstřícnější atmosféra. Každý respondent dostal dvě otázky na něž odpovídal a vše bylo nahráno na záznamník.

Otázky:

1. Jakou formu nefinanční motivace považujete za nejefektivnější ve vaší mateřské škole v rámci motivování pedagogických pracovníků?
2. Znáte dobře motivační faktory svých zaměstnanců?

### **Rozhovor č. 1 (příloha č.5)**

Ředitelka – MŠ 220 zapsaných dětí – 4 roky ve funkci

Jednoznačně preferuje nefinanční motivaci před finanční, jako důvod uvádí, že finanční motivace působí pouze krátkodobě.

Ředitelka zná dobře motivační faktory u kolegyň, se kterými déle spolupracuje, u nových je příliš nezná. Dle dotazníku by se to dalo formulovat jako spíše ano.

Nejefektivnější formy nefinanční motivace:

- 1. Přidělení samostatného úkolu (delegování)**
- 2. Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy**
- 3. Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba)**
4. Možnost dalšího vzdělávání

Dále jako významné uvádí respondentka udělení náhradního volna za práci na mimoškolních aktivitách. Uvažovala jsem, ke které motivaci toto nejlépe zařadit. Nejprve jsem uvažovala „Pružná pracovní doba“, ale později jsem se rozhodla spíše pro „Vzájemné pochopení, vstřícnost“.

### **Rozhovor č. 2 (příloha č. 6)**

Ředitelka – MŠ 112 dětí- 10 let ve funkci

Zná dobře motivační faktory svých zaměstnanců, vzhledem k délce ředitelské praxe.

Nejefektivnější formy nefinanční motivace:

- 1. Možnost dalšího vzdělávání**
- 2. Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy**
- 3. Přístup k moderním technologiím**
4. Přidělování samostatných úkolů (delegování)
5. Veřejné uznání za dobře odvedenou práci
6. Kritika práce

7. Jistota zaměstnání
8. Pružná pracovní doba
9. Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy

Zajímavé je, že na této mateřské škole dávají větší důraz na přátelské vztahy mezi kolegy na třídě. Více jim záleží na tom, s kým jsou na třídě a více je tedy i motivuje, když jejich přání ředitelka vyslyší, než ve které třídě jsou jako v předešlé mateřské škole. Odpovědi ředitelky č. 2 nebyly tolik vyhraněné a tak jsem se pokusila je seřadit a určit jaký důraz na význam určité motivace je v této škole kladen.

Je také zajímavé, že ředitelka preferuje „Veřejné uznání za dobře odvedenou práci“ a také dost využívá i veřejnou kritiku.

### **Rozhovor č. 3 (příloha č. 7)**

Ředitelka – MŠ 200 dětí – 3 roky ve funkci

V současné době již zná dost dobře motivační faktory svých zaměstnanců, ale zpočátku měla problémy s jejich určováním.

- 1. Možnost dalšího vzdělávání**
- 2. Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy**
- 3. Uznání za dobře odvedenou práci**

Tyto metody považuje ředitelka jako neefektivnější a jiné téměř nevyužívá.

Z rozhovoru bylo patrné, že ředitelka i učitelé v současné době preferují možnosti dalšího vzdělávání jako motivaci. Mají na školce zajímavý zvyk ukázkových hodin na kterých se učitelky vzájemně obohacují v nových získaných metodách výuky a práce s dětmi. Působí na ně i motivačně to, že své nové získané dovednosti mohou předvést ostatním a mají možnost se podívat na práci jiných učitelek.

## **2.5.1 Srovnání kvalitativního šetření ředitelů**

Všechny respondentky uvedly, že jako velmi významné považují:

- 1. Možnost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků** - u ředitelky č. 2 a č. 3 se toto umístilo dokonce na 1. místě.
- 2. Přidělování samostatných úkolů (delegování)** - uvedly jako velmi významné ředitelky č. 1 a č. 2 podle jejich rozhovoru zaujalo 1. a 4. místo. Ředitelka č. 3 tuto formu motivace nepovažuje za důležitou.
- 3. Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy** - preferují ředitelka č. 2 a č. 3 u obou tato forma motivace byla zařazena na 2. místo.

Dále pak bylo ředitelkami jako významné hodnoceno:

4. Uznání za dobře odvedenou práci (ředitelka č. 1 preferuje veřejné uznání za odvedenou práci)
5. Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy- ředitelka č. 1 uvedla na 2. místě
6. Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba) – ředitelka č. 1 uvedla na 3. místě
7. Přístup k moderním technologiím – ředitelka č. 2 uvedla na 3. místě

## 2.6 Výsledky kvalitativního šetření - učitelé

Kvalitativní šetření probíhalo formou rozhovoru, který byl nejprve domluven telefonicky.

Celý rozhovor byl nahráván na diktafon a později kompletně přepsán. Stejně jako u ředitelů byl následně celý záznam rozhovoru zpracován a výsledky byly telefonicky ověřeny s respondenty, zda došlo ke správnému pochopení jejich pohledu.

Dále pak byly výsledky porovnány mezi jednotlivými školami a s kvantitativním výzkumem.

Každý rozhovor byl nejprve zahájen neformální komunikací, aby se navodila otevřenější a vstřícnější atmosféra. Každý respondent dostal jednu otázku na níž odpovídal a vše bylo nahráno na záznamník.

Otázka: Jaká forma nefinanční motivace je pro vás osobně nejefektivnější?

### **Rozhovor č. 4** (příloha č. 8)

1. učitelka – MŠ 220 zapsaných dětí – 15 let pedagogické praxe

Učitelka během rozhovoru několikrát zopakovala, že ji nejvíce motivuje samotná práce s dětmi, to že vidí výsledek svého snažení, když se děti něco naučí. Zařadila jsem to pod seberealizaci.

1. **Možnost seberealizace**
2. **Uznání za dobře odvedenou práci**
3. **Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy**
4. Vzájemné pochopení, vstřícnost
5. Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy

Z rozhovoru je patrné, že paní učitelka také preferuje vstřícnost a pochopení mezi učiteli i ve vztahu s vedením školy. Zajímavé je její srovnání se ziskovou sférou, kde také nějaký čas působila a mezilidské vztahy tam byly dost napjaté.

### **Rozhovor č. 5** (příloha č. 9)

2. učitelka – MŠ 112 zapsaných dětí – 20 let pedagogické praxe

Z rozhovoru je patrné, že paní učitelka preferuje možnost samostatné volby výchovně vzdělávacích metod a možnost vybavovat si třídu pomůckami a materiálem. Je zajímavé, že přátelské vztahy uvádí až na vzdálenějším místě a vůbec nezmiňuje uznání za dobře odvedenou práci, nebo hodnocení vykonané práce.

- 1. Volnost při výběru výchovných a vzdělávacích metod**
- 2. Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy**
- 3. Kvalitní pomůcky**
- Přístup k moderním technologiím
- Možnost dalšího vzdělávání
- Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy

#### **Rozhovor č. 6 (příloha č. 10)**

3. Učitelka – MŠ 200 zapsaných dětí – 27 let pedagogické praxe

Rozhovor s touto paní učitelkou byl dost náročný a trvalo hodně dlouho, než se podařilo hovor nasměrovat na motivaci. Paní učitelka měla potřebu vyprávět svůj profesní život a bylo nutné ji nechat a nepřerušovat, aby byla uvolněná atmosféra. Z tohoto důvodu jsem v příloze zaznamenala pouze tu část hovoru, která má spojitost s motivací.

Z rozhovoru s paní učitelkou vyplynulo, že jako naprosto nejefektivnější považuje vstřícnost a pochopení ze strany ředitelky.

- 1. Vzájemné pochopení vstřícnost**
- 2. Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy**
- 3. Možnost dalšího vzdělávání**
- Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy

### **2.6.1 Srovnání kvalitativního šetření učitelé**

Při srovnání odpovědí učitelek, která forma nefinanční motivace je pro ně osobně nejefektivnější vzniklo následující pořadí:

- 1. Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy** preferují všechny dotázané, učitelka 1 na 3. místě, učitelka 2 na 6. a učitelka 3 na 2. místě
- 2. Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy** uvedly jako hodně efektivní všechny dotázané – učitelka 1 na 5. místě, učitelka 2 na 2. místě a učitelka 3 na 4. místě
- 3. Vzájemné pochopení a vstřícnost** 3. učitelka uvedla na 1. místě a 1. učitelka na 3. místě



4. Možnost dalšího vzdělávání ( uvedly učitelky 3 a 2 na 2. a 5. místě)
5. Možnost seberealizace ( uvedla učitelka 1 na 1. místě) a Volnost při výběru výchovně vzdělávacích metod ( uvedla učitelka 2 na 1. místě)
6. Uznání za dobře odvedenou práci ( uvedla učitelka 1 na 2. místě)
7. Kvalitní pomůcky ( uvedla učitelka 2 na 3. místě)
8. Přístup k moderním technologiím ( uvedla učitelka 2 na 4. místě)

## 2.6.2 Srovnání kvalitativního šetření ředitelů a učitelů na jednotlivých školách

### 1. Mateřská škola 220 zapsaných dětí

Ředitelka na otázku „Znáte dobře motivační faktory svých zaměstnanců?“ odpověděla, že u kolegyň se kterými již déle spolupracuje je zná dobře, ale u nových motivační faktory příliš nezná.

Po srovnání motivačních faktorů, které považuje jako nejvíce efektivní ředitelka a učitelka z téže školy vyplynulo: Obě považují jako efektivní

**Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy** – ředitelka uvedla na 2. místě a učitelka na 5. místě. Dále pak obě uvádějí jako efektivní

**Vzájemné pochopení a vstřícnost** – ředitelka na 5. místě a učitelka na 4. místě

V tomto srovnání je zajímavé, že ředitelka uvádí na první místo jako nejvíce významné Přidělování samostatného úkolu (delegování) a učitelka tuto možnost neuvádí.

### 2. Mateřská škola 112 zapsaných dětí

Ředitelka odpověděla, že vzhledem k délce své praxe zná dobře motivační faktory svých zaměstnanců.

Obě respondenty se shodly že vidí jako efektivní formu motivace

**Možnost dalšího vzdělávání** – ředitelka uvedla na 1. místě a učitelka na 3. místě

**Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy** – ředitelka uvedla na 2. místě a učitelka na 6.

**Přístup k moderním technologiím** – ředitelka uvedla na 3. místě a učitelka na 4. místě.

Zajímavé je, že učitelka uvádí na prvním místě jako nejvýznamnější motivaci Volnost při výběru výchovných a vzdělávacích metod a ředitelka tuto formu motivaci ani nezmiňuje.

### 3. Mateřská škola 200 zapsaných dětí

Ředitelka odpověděla, že v současné době již zná dost dobře motivační faktory svých zaměstnanců.

Respondentky se shodly na efektivní formě motivace

**Příjemná pracovní atmosféra a přátelské vztahy** – obě ji uvádějí na 2. místě

**Možnost dalšího vzdělávání** – ředitelka uvedla na 1. a učitelka na 3. místě

Ředitelka uvádí na 3. místě Uznání za dobře odvedenou práci a učitelka toto nezmiňuje.

Z kvalitativního šetření je patrné, že ředitelé znají dost dobře motivační faktory svých zaměstnanců.

#### 2.6.3 Srovnání kvalitativního šetření ředitelů a učitelů

Po srovnání výsledků z kvalitativního šetření můžeme sestavit následující pořadí nejefektivnějších forem nefinanční motivace:

1. **Příjemná pracovní atmosféra** tu uváděli shodně ředitelé i učitelé
2. **Možnost dalšího vzdělávání** také byla preferována řediteli i učiteli
3. **Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy** byla více preferována učiteli, ale i ředitelé ji vidí jako významnou
4. Uznání za dobře odvedenou práci tuto formu vidí jako významnější ředitelé než učitelé
5. Přístup k moderním technologiím uvádějí obě skupiny
6. Vzájemné pochopení vstřícnost preferují učitelé
7. Přidělování samostatných úkolů uvádějí pouze ředitelé
8. Možnost seberealizace a Volnost při výběru výchovně vzdělávacích metod – obě jsou uváděny pouze učiteli
9. Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba) – uváděno pouze řediteli

## 3 ZÁVĚR

Práce měla stanoven hlavní cíl zjistit jaké jsou možnosti nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřské škole. Jako dílčí cíle měla stanovit, která forma nefinanční motivace je nejvíce využívána a vyhodnotit jaká je nejefektivnější motivace z pohledu ředitelů. Prostudováním a popsáním dostatečného množství teoretického materiálu, vyhodnocením a srovnáním kvalitativního a kvantitativního šetření došlo k naplnění cílů.

**Byly stanoveny výzkumné otázky:**

**1. Využívají ředitelky mateřských škol nefinanční motivaci?**

Z výzkumu je patrné, že 94% ředitelů využívá nefinanční motivaci a 82% ji považuje za spíše, až nejvíce významnou.

**2. Kterou formu nefinanční motivace považují ředitelé za nejefektivnější?**

Z výzkumu vyplynulo, že jako nejefektivnější motivaci považují ředitelé:

- **Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy**
- **Vzájemné pochopení, vstřícnost**
- **Uznání za dobře odvedenou práci**
- Možnost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- Přidělování samostatných úkolů (delegování)
- Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy
- Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba)
- Přístup k moderním technologiím

**3. Kterou formu nefinanční motivace považují pedagogičtí pracovníci za nejefektivnější?**

Z výzkumu můžeme vytvořit následující pořadí:

- **Vzájemné pochopení, vstřícnost**
- **Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy**
- **Volnost při výběru výchovně vzdělávacích metod**
- Uznání za dobře odvedenou práci
- Možnost seberealizace
- Týmová práce
- Kvalitní pomůcky

**4. Je rozdíl v pohledu na nejefektivnější motivaci mezi řediteli a pedagogickými pracovníky?**

Při srovnání nejefektivnějších metod nefinanční motivace podle ředitelů a učitelů zjistíme, že na prvních dvou místech, pouze v obráceném pořadí, se umístilo **Příjemná pracovní atmosféra, přátelské vztahy** a **Vzájemné pochopení, vstřícnost**. Z toho je patrné, že obě skupiny si uvědomují důležitost harmonických vztahů na pracovišti, je jim jasná důležitost správné a vhodné oboustranné komunikace a důležitost empatie a pochopení druhých.

Učitelé také považují za hodně významnou jako formu motivace **Volnost při výběru výchovně vzdělávacích metod**. U ředitelů se tato forma umístila až na osmém místě. Vypovídá to o tom, že učitelé jsou rádi za volnost při výběru, jakou formu výchovné, nebo vzdělávací činnosti zvolí. Mají rádi prostor na nové metody a způsoby výuky. Ředitelé

to nepovažují za tak významné, nebo se obávají přílišné volnosti a mají obavu o výsledek výchovně vzdělávací práce. Možná si jen nedokáží představit, že právě určitá volnost, samozřejmě v mezích RVP pro předškolní vzdělávání a ŠVP může být pro pedagogické pracovníky tak motivující.

Jako nejméně efektivní forma motivace vyšla u obou skupin **Kritika práce**. I tento výsledek je pochopitelný vzhledem k tomu, že v prostředí mateřské jsou zřejmě více zastoupeni zaměstnanci citově a emocionálně zaměření, proto je jim kritika nepříjemná.

Učitelé také uvádějí jako málo efektivní **Přidělení samostatných úkolů, delegování**, což bylo řediteli hodnoceno jako významné.

Učitelé také nevidí příliš jako motivační **Veřejné uznání za dobře odvedenou práci** dostalo se až na 14. místo a v kvalitativním šetření bylo hodnoceno řediteli kladně.

Dokázat správně a vhodně motivovat své zaměstnance je jedním z nejdůležitějších úkolů nejen ředitelů mateřských škol ale celého školského managementu. Z tohoto důvodu, je práce přínosem pro každého vedoucího pracovníka, který se zajímá o možnosti motivace a volbu nejefektivnějších motivačních metod. Má usnadnit práci managementu při poznávání vhodných a efektivních motivačních faktorů svých zaměstnanců, zvláště v prvních letech ve funkci.

*„Nemůžeme změnit svou podstatu, stejně jako neumíme jen tak létat vzduchem nebo dýchat pod vodou. Můžeme se však poznávat a mít sami sebe rádi. Rozumíme-li si, můžeme se rozvíjet a pomáhat druhým. Máme-li v sobě lásku, můžeme mít rádi jiné a naše pomoc se pro ně stane přijatelnou. Motivace znamená dát alespoň tolik, kolik vezmeme.“*

(Plamínek, 2010, s. 27)

### **Seznam použité literatury:**

- Bělohávek, F.: 15 Typů lidí jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha: Grada Publiscing, a.s. 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
- Drucker, P. F.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press 2002. ISBN 978-7261-066-2
- Filipová, El.: Motivace zaměstnanců mateřské školy na základě zjišťování motivačních faktorů. Praha 2011. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta.
- Gold, A.: Řízení současné školy. Žďár nad Sázavou. FAKTA v.o.s. 2005. ISBN 80-902614-4-2.
- Lhotková, I., Trojan, V., Kitzberger, J.: Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. 2012. ISBN 978-80-7357-899-2
- Mohauptová, E.: Teambuilding cesta k efektivní spolupráci. Praha. Portál, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7367-641-4.
- Nováková, Z.: Motivace pedagogických pracovníků v podmínkách MŠ. Praha 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta.
- Plamínek, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada Publiscing, a.s. 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. Praha: Grada Publiscing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- Plamínek, J.: Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publiscing, a.s. 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- Prézrová, J.: Motivace pedagogů v mateřských školách. Praha 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta
- Smržová, J.: Úroveň motivace pedagogických pracovníků ve městě Roztoky. Praha 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta
- Světlík, J.: Marketingové řízení školy. Praha: ASPI, a. s. 2006. ISBN 80-7357-176-5.
- Syslová, Z, a kol.: Jak úspěšně řídit mateřskou školu. Praha... Wolters Kluwer ČR, a.s. 2012. ISBN 978-80-7357-976-0
- Vodáček, L., Vodáčková, O.: Moderní management v teorii a praxi. Praha: MANAGEMENT PRESS. 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
- Wikipedie: otevřená encyklopedie [online]: Česká verze wikipedie, 2002-[cit.2013-01-16]. Dostupné na <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace> >
- Zákon č. 563/2004Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

#### Seznam grafů a obrázků:

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida potřeb.....	9
Obrázek č. 2 Pyramida vitality.....	15
Obrázek č. 3 Motivační typy lidí.....	16
Graf č. 1 Určení pohlaví ředitelů.....	30
Graf č. 2 Určení pohlaví učitelů.....	30
Graf č. 3 Věkové složení ředitelů.....	31
Graf č. 4 Věkové složení učitelů.....	32
Graf č. 5 Počet let ve funkci ředitelů.....	33
Graf č. 6 Délka pedagogické praxe učitelů.....	34
Graf č. 7 Využívání nefinanční motivace ředitelů.....	35
Graf č. 8 Využívání nefinanční motivace z pohledu učitelů.....	36
Graf č. 9 Významnost nefinanční motivace ředitelů.....	36
Graf č. 10 Významnost nefinanční motivace učitelů.....	37
Graf č. 11 Znalost motivačních faktorů zaměstnanců – ředitelů.....	38
Graf č. 12 Znalost motivačních faktorů zaměstnanců z pohledu učitelů.....	39
Tabulka č. 13 Nejvíce využívané druhy nefinanční motivace.....	40
Tabulka č. 14 Nejeftektivnější druhy nefinanční motivace.....	42

#### Seznam použitých zkratk:

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
obr.	Obrázek
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
MŠ	Mateřská škola
RVP	rámcový vzdělávací program
s.	strana
ŠVP	školní vzdělávací program
tab.	tabulka
TVP	třídní vzdělávací program

## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1 Průvodní dopis.....	56
Příloha č. 2 Dotazník předvýzkum.....	57
Příloha č. 3 Dotazník ředitelů.....	60
Příloha č. 4 Dotazník pedagogických pracovníků.....	63
Příloha č. 5 Rozhovor 1. ředitelka.....	66
Příloha č. 6 Rozhovor 2. ředitelka.....	68
Příloha č. 7 Rozhovor 3. ředitelka.....	70
Příloha č. 8 Rozhovor 1. učitelka.....	71
Příloha č. 9 Rozhovor 2. učitelka.....	72
Příloha č. 10 Rozhovor 3. učitelka.....	73

## PŘÍLOHY

### **Příloha č. 1 Průvodní dopis**

Vážená pani ředitelko,

Jmenuji se Eva Vodrážková a v současné době studuji PgF UK obor Školský management. Ve funkci ředitelky mateřské školy jsem tři roky a vidím jako velmi důležité ve vedení lidí dokázat zvolit vhodnou motivaci.

Vzhledem k omezeným finančním možnostem ve školství jsem si zvolila jako téma mé bakalářské práce „Nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřské škole“. Cílem je zjistit nejvíce využívané formy nefinanční motivace a které z nich jsou považovány za nejefektivnější.

Tímto Vás moc prosím o vyplnění dotazníku, který by neměl zabrat více než 7 minut.

Dále se na Vás obracím s prosbou o předání dotazníku, který dojde za tímto o jeho předání alespoň 1 pedagogovi ve Vaší MŠ. Dotazník pro pedagogy je stejný, jen zadání otázek je uzpůsobeno.

Celé dotazníkové šetření je anonymní a pokud budete mít zájem o celkové výsledky výzkumu, prosím kontaktujte mne.

Děkuji za spolupráci a Váš čas.



## Příloha č. 2 Dotazník předvýzkum

Jmenuji se Eva Vodrážková, studuji PgF UK obor Školský management.

Téma mé bakalářské práce je „Nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřské škole“. Cílem je zjistit nejvíce využívané formy nefinanční motivace a které z nich jsou považovány za nejefektivnější.

Prosím o vyplnění dotazníku, nezabere více než 7 minut.

Moc děkuji za spolupráci a v případě Vašeho zájmu o výsledky šetření mne kontaktujte.

**Prosím označte správnou odpověď křížkem – x**

1)

Muž	
Žena	

2) Do které věkové skupiny patříte?

Do 30 let	
31 – 40let	
41 – 50 let	
51 – 60 let	
Nad 60let	

3) Kolik let jste již ve funkci ředitele/ředitelky ?

Do 2 let	
3 – 5 let	
6 – 10 let	
11 – 15 let	
Nad 15 let	

4) Jaká je velikost vaší MŠ?

Méně než 100 zapsaných dětí	
100 a více zapsaných dětí	

5) Využíváte nefinanční motivaci pedagogických pracovníků?

ano	
ne	

6) Jaký význam přikládáte nefinanční motivaci? (prosím vyberte možnost 1 – 4)

1- nejméně významné 4 – nejvíce významné

**7) Znáte motivační faktory u svých zaměstnanců? (prosím vyberte možnost 1 – 4)**

1- rozhodně ne 4- rozhodně ano

**8) Jakou formu nefinanční motivace nejvíce využíváte ve své praxi? (prosím vyberte možnost 1 – 4)**

1 nejméně významné 4 – nejvíce významné

motivace	1	2	3	4
Zaměstnanecké výhody				
Dobré pracovní prostředí				
Příjemná prac. atmosféra, přátelské vztahy				
Jistota zaměstnání				
Pružná pracovní doba				
Možnost dalšího vzdělávání				
Možnost seberealizace				
Uznání za dobře odvedenou práci				
Přidělování samostatných úkolů (delegování)				
Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba)				
Kritika práce				
Kvalitní pomůcky				
Přístup k moderním technologiím				
Vzájemné pochopení, vstřícnost				
Týmová práce				
Zajímavost práce				
Jiná? (doplňte) :				

**9) Jaká forma nefinanční motivace vám připadá nejefektivnější?**

1- nikdy nevyužívám 4 – nejvíce využívám

motivace	1	2	3	4
Zaměstnanecké výhody				
Dobré pracovní prostředí				
Příjemná prac. Atmosféra, přátelské vztahy				
Jistota zaměstnání				
Pružná pracovní doba				
Možnost dalšího vzdělávání				
Možnost seberealizace				
Uznání za dobře odvedenou práci				
Přidělování samostatných úkolů (delegování)				
Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba)				
Kritika práce				
Kvalitní pomůcky				

Přístup k moderním technologiím				
Vzájemné pochopení, vstřícnost				
Týmová práce				
Zajímavost práce				
Jiná? (doplňte) :				

### 10) Jaké zaměstnanecké výhody využíváte na vaší MŠ

1- nikdy nevyužívám 4 – nejvíce využívám

Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4
Příspěvek na stravování				
Příspěvek na očkování				
Příspěvek na penzijní připojištění				
Vitamínové balíčky				
Dárkové poukázky				
Dary odchod do důchodu a jubilea				
Příspěvek na kulturu a sport				
Půjčky				
Příspěvek na dovolenou				
Jiná? (doplňte) :				

Děkuji

### Příloha č. 3 Dotazník ředitelé

#### Nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřské škole

Jmenuji se Eva Vodrážková, studuji PgF UK obor Školský management. Téma mé bakalářské práce je „Nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřské škole“. Cílem je zjistit nejvíce využívané formy nefinanční motivace a které z nich jsou považovány za neefektivnější. Prosím o vyplnění dotazníku, nezabere více než 7 minut. Moc děkuji za spolupráci a v případě Vašeho zájmu o výsledky šetření mne kontaktujte.

\*Povinné pole

1) Prosím vyberte. \*

2) Do které věkové skupiny patříte? \*

- Do 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- Nad 60 let

3) Kolik let jste již ve funkci ředitele/ředitelky? \*

- Do 2 let
- 3 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 - 15 let
- Nad 15 let

4) Jaká je velikost vaší MŠ? \*

- Méně než 100 zapsaných dětí
- 100 a více zapsaných dětí

5) Využíváte nefinanční motivaci pedagogických pracovníků? \*

- ano
- ne

6) Jaký význam přikládáte nefinanční motivaci? (prosím vyberte možnost 1 – 4) \* 1- nejméně významné, 2 - spíše nevýznamné, 3 - spíše významné, 4 – nejvíce významné

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Znáte motivační faktory u svých zaměstnanců? (prosím vyberte možnost 1 – 4) \* 1- rozhodně ne, 2 - spíše ne, 3 - spíše ano, 4 - rozhodně ano

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) Jakou formu nefinanční motivace nejvíce využíváte ve své praxi? (prosím vyberte možnost 1 – 4) \*

nikdy nevyužívám    spíše nevyužívám    spíše využívám    nejvíce využívám

	nikdy nevyužívám	spíše nevyužívám	spíše využívám	nejvíce využívám
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příjemná prac. atmosféra, přátelské vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pružná pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost seberealizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost dalšího vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uznání za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veřejné uznání za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přidělování samostatných úkolů (delegování)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritika práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalitní pomůcky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup k moderním technologiím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzájemné pochopení, vstřícnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týmová práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volnost při výběru výchovněvzdělávacích metod	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9) Jaká forma nefinanční motivace vám připadá nejefektivnější? \*

	nejméně efektivní	spíše neefektivní	spíše efektivní	nejvíce efektivní
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příjemná prac. atmosféra, přátelské vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pružná pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost seberealizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	nejméně efektivní	spíše neefektivní	spíše efektivní	nejvíce efektivní
Možnost dalšího vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uznání za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veřejné uznání za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přidělování samostatných úkolů (delegování)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritika práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalitní pomůcky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup k moderním technologiím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzájemné pochopení, vstřícnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týmová práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volnost při výběru výchovněvzdělávacích metod	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Děkuji**

## Příloha č. 4 Dotazník pedagogičtí pracovníci

# Nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřské škole

Jmenuji se Eva Vodrážková, studuji PgF UK obor Školský management. Téma mé bakalářské práce je „Nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřské škole“. Cílem je zjistit nejvíce využívané formy nefinanční motivace a které z nich jsou považovány za nejefektivnější. Prosím o vyplnění dotazníku, nezabere více než 7 minut. Moc děkuji za spolupráci a v případě Vašeho zájmu o výsledky šetření mne kontaktujte.

\*Povinné pole

1) Prosím vyberte. \*

2) Do které věkové skupiny patříte? \*

- Do 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- Nad 60 let

3) Jak je dlouhá vaše pedagogická praxe? \*

- Do 2 let
- 3 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 - 15 let
- Nad 15 let

4) Jaká je velikost vaší MŠ? \*

- Méně než 100 zapsaných dětí
- 100 a více zapsaných dětí

5) Využívá ředitelka vaší MŠ nefinanční motivaci pedagogických pracovníků? \*

- ano
- ne

6) Jaký význam přiřadíte nefinanční motivaci? (prosím vyberte možnost 1 – 4) \* 1- nejméně významné, 2 - spíše nevýznamné, 3 - spíše významné, 4 – nejvíce významné

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Myslíte, že zná ředitelka motivační faktory u svých zaměstnanců? (prosím vyberte možnost 1 – 4) \* 1- rozhodně ne, 2 - spíše ne, 3 - spíše ano, 4 - rozhodně ano

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) Jakou formu nefinanční motivace vedení nejvíce využívá? (prosím vyberte možnost 1 – 4) \*

	nikdy nevyužívá	spíše nevyužívá	spíše využívá	nejvíce využívá
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příjemná prac. atmosféra, přátelské vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pružná pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost seberealizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost dalšího vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uznání za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veřejné uznání za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přidělování samostatných úkolů (delegování)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritika práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalitní pomůcky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup k moderním technologiím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzájemné pochopení, vstřícnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týmová práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volnost při výběru výchovněvzdělávacích metod	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9) Jaká forma nefinanční motivace je pro vás osobně nejefektivnější? \*

	nejméně efektivní	spíše neefektivní	spíše efektivní	nejvíce efektivní
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příjemná prac. atmosféra, přátelské vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pružná pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost seberealizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	nejméně efektivní	spíše neefektivní	spíše efektivní	nejvíce efektivní
Možnost dalšího vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uznání za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veřejné uznání za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přidělování samostatných úkolů (delegování)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritika práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalitní pomůcky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup k moderním technologiím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzájemné pochopení, vstřícnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týmová práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volnost při výběru výchovněvzdělávacích metod	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Děkuji**

## **Příloha č. 5**

Kvalitativní výzkum – přepis nahraného rozhovoru

### **1. Ředitelka – MŠ 220 zapsaných dětí – 4 roky ve funkci**

Rozhovoru předcházela neformální komunikace.

Já sama vím, že potřebuji být motivována, abych podávala nejlepší výkony. Pro vlastní motivaci potřebuji znát a přesně určit cíl, kterého chci dosáhnout a pak také potřebuji být v dostatečné časové pohodě. Je pro mne také motivační, když o některou z částí mých úkolů se mohu podělit se svými zaměstnanci. Z toho vycházím při motivování i spolupracovníků.

Již několikrát jsem se sama přesvědčila, že finanční motivace působí pouze krátkodobě, proto raději využívám nefinanční motivaci.

Osvědčilo se mi jako prvek nefinanční motivace, když někomu přidělím konkrétní úkol, za který má odpovědnost.

Dále se mi pak osvědčilo, když se zaměstnanci podílejí při aktivitách mimo rámec pracovní doby, že jim nabídnu možnost čerpat náhradní volno, což všechny kolegyně rády využívají.

Jako další hodně významnou motivaci považuji dobré pracovní prostředí, když je všude čisto, v rámci možností renovujeme a vybavujeme třídy novým nábytkem a na tom se kolegyně také podílejí. Myslím si, že je pro ně obrovská motivace, když se mohou podílet na tom, jak by jejich třída měla vypadat. Když se pak podílejí na realizaci, cítí se tam dobře a ta jejich práce pak také podle toho vypadá. Učitelky zůstávají na jedné třídě a jen málokdy přistupují k jejich prostřídání. Mohou si tak své prostředí budovat dlouhodobě. I jsem toto s kolegyněmi konzultovala a i když například kamarádí, nebo mají dobré, či lepší vztahy s jinou kolegyní, než se kterou jsou zrovna na třídě, tak stejně raději chtějí zůstat na třídě, kterou si budují a přátelské vztahy řeší po pracovní době například společnou kávou. Je pro ně tedy důležitější to, co si již vybudovaly.

To je asi všechno, již mě nic nenapadá.

Jak si myslíte, že dobře znáte motivační faktory svých zaměstnanců?

Vzhledem k tomu, že jsme velká školka, tak mohu říci, že znám dobře, nebo spíš jsem přesvědčená, že bezpečně znám motivační faktory u kolegyně, které pracují v naší MŠ již delší dobu. Ale u nových kolegyně, a nám se to tady hodně nyní měnilo vzhledem k dalšímu otevírání nových tříd, tam si ještě nejsem příliš jistá a hlavně u mladých kolegyně. U mladých kolegyně tam tápu. Ony jdou do všeho bezhlavě, neplánují a nebo jen velmi krátkodobě a jak ony říkají „Nic neřeš“, tak také ony samy ani nic neřeší. Tam je to pro mne opravdu těžké určit jejich motivační faktory, ale jak říkám u kolegyně se kterými pracuji již delší dobu je bezpečně znám a dokáží je získat i pro nějaký plán, nebo nový projekt.

Ještě jsem si vzpomněla že zvláště v poslední době jsem začala využívat jako formu motivace kontrolu a to ve větší míře, než je dána zákonem. A to hlavně u těch nových kolegyň, která pak ví, že vše zkontroluji a budou mít tak zpětnou vazbu.

Když dám některé kolegyni dílčí úkol a ona ví, že přijdu a zeptám se jak ti to jde, kam si postoupila, vidí že se o to zajímám, že nedám jen úkol a spoléhám, že ten člověk to splní, ale že přijdu a řeknu třeba četla jsem to, nebo viděla jsem tvoji činnost a vím, že když přijdu příště tak mi ten člověk rád vyhoví a úkolu se ochotně ujme.

Také další vzdělávání pedagogických pracovníků u nás funguje jako motivace. DVPP má na starost vedoucí učitelka, protože těch nabídek teď je nepřehledné množství a ona je protřídí a ty zajímavé a pro naši školku důležité vybere a na poradě nabídne podle zájmu učitelům. V poslední době se i kolegyně samy zajímají o výběr školení a seminářů. Stává se že přijdou, že by se rády jimi vybraného školení zúčastnily a ptají se zda jsou na to peníze nyní, nebo v dalším pololetí. To mě velmi těší, že vidím jejich zájem a ráda jim, pokud je to možné, vyhovím. To je pro ně motivace, když se mohou účastnit školení, které je zajímavé. Na poradě si pak předáváme informace a je to pak také motivací pro ostatní, když řeknou, že to bylo úžasné a co se vše nového a inspirujícího naučily. Jako motivační prvek to funguje výborně.

## **Příloha č. 6**

Kvalitativní výzkum – přepis nahraného rozhovoru

### **2. Ředitelka – MŠ 112 zapsaných dětí – 10 let ve funkci**

U nás jako forma nefinanční motivace nejvíce užíváme a hodně na ně platí rady, rady jako semináře, někdy i nechávám paní učitelkám vybrat, ale většinou spíš, vybírám já, které semináře potřebuji, aby absolvovaly. Takže je nechávám vybrat jednou za rok kam by chtěly ony a jednou je posílám kam potřebuji.

Jako další nefinanční motivace také na ně hodně působí trvalý pracovní poměr, jsou rády, když ho mají a tím i jistotu práce.

Dále na ně dost působí, když na ně deleguji úkoly a ony pak pracují samostatně a za konkrétní úkol samy odpovídají. To se mnohem více snaží. Když dostanou úkol do skupiny tak to se nejsou schopné sejít a dohodnout a tak je lépe jim přidělit úkol jednotlivě, nebo maximálně dvou.

Jako další motivace se nám osvědčilo, že jim na konci roku vyjdu vstříc s požadavkem, se kterou učitelkou by rády příští školní rok pracovaly. Pokud to situace dovolí a nekomplikuje to provoz a vztahy na jiné třídě, tak se snažím jim v tomto požadavku vyhovět, protože vím, že pokud si učitelky na třídě dobře rozumí a jsou schopné si vzájemně vyhovět, tak i jejich práce je mnohem lepší. Na té třídě je pak viditelný rozdíl, je tam patrné že učitelky „táhnou za jeden provaz“ jak se říká. U nás je tedy zvykem spíše vyhovět tomu, jak chtějí být učitelky spolu a nezáleží jim tolik na tom, ve které třídě jsou. Když jsou na nějaké třídě, nepočítají s tím, že tam budou dlouho.

Do vybavování té konkrétní třídy se mohou zapojovat, ale spíše jim pořídím pomůcky a výtvarný a didaktický materiál, který si napíší, že potřebují.

Také se mohou zapojovat do výběru vhodného vybavení na zahradu, tam vyslechnu jejich názor, ale o to příliš zájem neprojeví.

Dále také motivačně působí, že po nich až tak nešlapu s tou pracovní dobou, mám na mysli nepřímou pracovní dobu, že nemusí být přímo na pracovišti.

Také se jim snažím každý rok střídat služby, aby jedna učitelka stále nebyla ta první, která v 6:30 odemyká a jiná stále neměla konečnou službu. Zkrátka se točíme. Toto se snažíme projednávat na schůzce v srpnu a snažím se jim vyjít vstříc.

Jako další významnou motivaci také považuji to, že teď jsem jim na jednu třídu pořídila interaktivní tabuli a všechny se zúčastnily školení, které proběhlo v naší MŠ a získaly certifikát. Informovala jsem je, že pokud budou s tabulí dobře pracovat, pořídím jim ještě na každou třídu notebook, zatím máme počítač jen na dvou třídách. To si myslím, že je velmi motivuje,

protože každá nemá doma možnost přístupu k počítači, nebo mají doma počítače zastaralé. No a na to tedy slyší.

Také si myslím, že má pro ně velikou váhu pochvala na poradě, za to co se jim povedlo, nebo když jim řeknu, že naše škola je dobrá a je o ni zájem, to je také více motivuje.

No a samozřejmě i kritiku jim klidně řeknu před všema na poradě a to si myslím, že je pro ně také motivace, aby k tomu nedocházelo. Máme společné porady jednou za tři měsíce, což je docela málo a tak jim dělám ještě každý týden v poledne rychlou poradu a na té si to vše vyříkáme. Jsem zastáncem okamžitého řešení vzniklého problému. Já hodně preferuji přátelské naladění a úsměv a stalo se mi tady, že se mi začaly dvě paní učitelky a školnice tady pořád nafukovat. Tak jsem s tím udělala rychlý proces a vysvětlila jim, že takto se prostě chovat nebudou.

## **Příloha č. 7**

Kvalitativní výzkum – přepis nahraného rozhovoru

### **3. Ředitelka – MŠ 200 zapsaných dětí – 3 roky ve funkci**

Nyní ve třetím roce své praxe ve funkci ředitelky mohu konečně říci, že už znám motivační faktory svých zaměstnanců dost dobře. Začátky byly hodně náročné a dá se říct že jsem spíše hodně zkoušela různé metody.

V současné době mohu říci, že jako nejvíce významné a nejefektivnější u nás považuji na prvním místě dobré přátelské a mezilidské vztahy na pracovišti, snaha o vzájemné porozumění, vyslechnutí problémů a společné hledání vhodného řešení nastalé situace. Toto se mi osvědčilo, že funguje oboustranně, když pedagogové vidí, že jsem vstřícná a ochotná vyslechnout jejich problém i ony jsou vstřícné, když je potřeba řešit ve školce nějaký problém, nebo akutně nastalou situaci. Přátelské vztahy bylo dost náročné vybudovat a podařilo se mi to pomocí školnice, která byla z této školky se všemi měla dobré vztahy a dobře je znala. Ve svých začátcích jsem ji dost využívala jako spojnicí mezi mnou a zaměstnanci. Byla ke mně loajální a i ostatní pracovníci pak ke mně získali důvěru a nyní mohu říci, že máme velmi dobré a důvěrné vztahy.

Jako další hodně významnou motivaci považuji to, že se učitelky rády účastní vzdělávání. Samozřejmě jim dávám v mezích možností dostatečnou volnost ve výběru semináře, nebo školení, kterého se chtějí zúčastnit a to je motivuje ke větší zapálenosti do práce. Máme pak zvyk se navzájem o získané poznatky obohacovat. Zvláště v poslední době se u nás hodně rozšířily vzájemné návštěvy mezi učitelkami ve třídách s náhledy na práci druhých. Ve svém volnu, tedy v nepřímé pedagogické době, se navzájem navštěvují a čerpají od sebe nové metody a informace. Je pro mě až překvapivé, jak všechny toto zaujalo a vlastně každá má snahu se něco nového naučit od druhých, ale také je to motivuje, aby i samy připravily pěknou ukázkovou hodinu své práce. Je to pro mě vlastně záruka, že se snaží dobře pracovat, když hledají a zkouší nové a zajímavé metody práce a vzájemně se obohacují.

Samozřejmě jako motivace působí i pochvala, za dobře odvedenou práci. Preferujeme u nás raději osobní pochvalu, ale i kritiku práce před hromadnou. Každého potěší, když je pochválen, ale vidím, že možná mají i větší radost, když se jim dobře podaří právě zmiňovaná ukázková hodina a dotyčná učitelka sklídí obdiv od kolegyň a doporučení jít se na její metody podívat dalším.

Toto jsou pro mne asi nejvýznamnější nefinanční motivace v současné době, které také nejvíce využíváme, ostatní ani nevyužíváme.

## **Příloha č. 8**

Kvalitativní výzkum – přepis nahraného rozhovoru

### **1. Učitelka – MŠ 220 zapsaných dětí – 15 let pedagogické praxe**

Pro mě osobně jako největší motivace jsou děti. Já to vezmu takhle, nějakou dobu jsem ve školství nedělala a pracovala jsem v soukromé firmě a po těch dětech se mi moc stýskalo.

Při práci s dětma vidím za sebou hned výsledek a to, že jsem něco dokázala a to je pro mě obrovská motivace. Když je třeba učím básničku, vidím, že se naučily básničku, když malujeme vidím, že se jim obrázek podařil. Pak je pro mne samozřejmě velmi motivační, když přijdou rodiče a řeknou, že jsme se naučili pěknou básničku, nebo písničku, nebo řeknou „Jé vy máte moc krásné obrázky na nástěnce“ tak to mě určitě potěší.

Dále je pro mne motivační i to, když jdu do práce a vím, že se tam setkám s bezva kolegyněmi, které mi vyhoví, když budu potřebovat změnit službu a se kterými si rozumím a do práce se těším. To mi také chybělo v ziskové sféře, tam se takové kolegiální vztahy moc nepěstovaly a vládla tam mnohem větší řevnivost a závist.

Také vnímám velmi pozitivně vstřícnost paní ředitelky, když třeba potřebuji jít k doktorovi, nebo potřebuji mimořádné volno ze soukromých důvodů, vím, že mi vyhoví a nemusím mít strach, že mě neuvolní. To platí oboustranně, když zase vidím, že je potřeba vzít někde zástup tak se snažím i já vyjít vstříc, protože vím, že se mi to vrátí.

Ale jak říkám úplně největší motivací jsou pro mě děti. Když třeba přijdu do třídy a oni se na mě vrhají a vítají mě, tak to jsou prostě moje zlatíčka.

Co se týká dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, tak to já zrovna moc ráda nemám. Já si ráda najdu v časopisech a v knihách novou písničku a básničku sama a nejsem příznivcem takových těch hromadných akcí, kde se učitelky drží za ruce a společně zpívají a tancují. Tak žádné kurzy a semináře vyloženě sama nevyhledávám.

Na mé práci mě také vyhovuje to, že třídy máme dobře vybaveny a není žádný problém si dokoupit co potřebujeme. Paní ředitelky spíš naopak nás pobízí, abychom si koupili co je potřeba a nestalo se mi, že by nějaké nákup nedovolila. Dříve, když jsem ve školství pracovala poprvé, vím, že byl problém cokoli kupovat. Tak to je bezvadné, že každá si na té své třídě můžeme budovat to co potřebujeme a jak nám to nejvíce vyhovuje. Pro mě je velice příjemné, když přijdu do práce a ta třída je hezká, je tam příjemné a estetické prostředí, tak to je pro mě také hodně významné.

No a samozřejmě jsou pro mne příjemné volné prázdniny tak to je také silná motivace.

## **Příloha č. 9**

Kvalitativní výzkum – přepis nahraného rozhovoru

### 2. Učitelka – MŠ 112 zapsaných dětí – 20 let pedagogické praxe

Mě ta práce celkově strašně baví a motivuje mě vlastně samotná ta práce s dětma. V současné době, když si mohu sama určit jak s nima budu pracovat, jakou zvolím metodu a sleduji ten jejich vývoj a posun. Když oni přijdou tříletí a neumějí nic a je na mě jaké zvolím metody a způsob jak je vše naučím, aby zvládaly základní dovednosti potřebné do základní školy. Tak to je velká motivace. Vyhovuje mi to, že vlastně já si mohu sama určit jak ten posun bude probíhat a jakým způsobem.

Dále pak je pro mě motivační vstřícnost vedení co se týče vybavování třídy a nakupováním různých didaktických pomůcek a výtvarného materiálu podle toho, co která třída nejvíce potřebuje. Je dobré když můžeme na třídách o nákupu sami rozhodovat podle toho co potřebujeme, nebo co chceme vyrábět.

Školku máme pěkně moderně vybavenou a čistou a to je také velice příjemné takové pěkné pracovní prostředí. Před nedávnem nám paní ředitelka pořídila do jedné třídy interaktivní tabuli a to je také příjemné ozvláštnění výuky. I když já zrovna nejsem přílišný technický talent, tak obsluhu a přípravu výuky s interaktivní tabulí mám ráda a vidím v tom velký přínos pro děti, které se mohou seznamovat s novými moderními technikami. Bylo také fajn, že nám paní ředitelka zajistila školení na interaktivní tabuli pro všechny a přímo u nás ve školce.

Také je pro mě motivační když si rozumíme s kolegyněmi a vzájemně si můžeme vyhovět, když například potřebujeme vyměnit službu.

Tak to je asi všechno, už mě nic nenapadá.



## **Příloha č. 10**

Kvalitativní výzkum – přepis nahraného rozhovoru

### 3. Učitelka – MŠ 200 zapsaných dětí – 27 let pedagogické praxe

Co mě osobně nejvíce motivuje? No ono se to mění v průběhu let praxe a v souvislosti s léty a zkušenostmi. Pocházím ze Šumavy a tam těch škol příliš mnoho nebylo a tak jsem začala studovat pedagogickou školu a jelikož jsem taková hodně starostlivá a ráda o někoho pečuji tak mě to chytlo. Během let jsem zjistila, že práce dětmi mě opravdu baví, i když tam bylo v dobách totality Spousta překážek a vadilo mi, že se do výchovy tak malých dětí míchá politika, ale nějak jsem si to dělala v mezích normy po svém a zvládla jsem to.

Když pak jsem měla své vlastní děti tak bylo pro mne příjemné, že na ně mám čas i o prázdninách a pracovní doba není 8 hodin. Finanční stránku vůbec komentovat nebudu, protože kdyby mě neživil manžel tak to rozhodně dělat nemohu, protože bych se neuživila. No a nyní, když už mi děti odlétly z hnízda tak mě ta práce naplňuje časem jsem získala nadhled a některé situace ve školce již neberu tak vážně. V současné době máme novou paní ředitelku a řekla bych, že pro všechny se to tady velmi změnilo k lepšímu. Je velice chápavá vstřícná, můžeme se na ni obrátit s jakýmkoli problémem ať už pracovním, nebo soukromým a ona se snaží nás vždy vyslechnout a pomoci nám nalézt nejvhodnější řešení. Takové skvělé vedení jsem nikdy před tím na žádné školce za svoji praxi nezažila a to si myslí, že je naprosto největší motivace a myslím, že mohu hovořit za všechny u nás ve školce. Naše paní ředitelka je nejen skvělý odborník, ale i skvělý člověk s velkým Č. To, když víte, že v práci je takové vstřícné prostředí je obrovská motivace a do práce se pak těšíte.

Máme od vedení také velkou volnost ve volbě seminářů a školení, já jich absolvovala již spoustu, osobně se zajímám o logopedii, protože počet dětí s vadami řeči je stále větší a i toto je pro mě motivační, že se mohu zaměřit na to co mě zajímá.

U nás ve školce jsme na třídách podle věku s dětmi a tak jak děti rostou třídy dovybavujeme a přizpůsobujeme věku dětí. Vidím jako velmi dobré, že máme možnost navrhnout, co kdo na třídu podle aktuálního složení dětí potřebuje a paní ředitelka nám vyhoví a není problém, že by nám něco chybělo.

Ale jako největší motivaci opravdu vidím v empatické paní ředitelce, protože pro mě osobně je etika a vlastně veškeré osobní a citové vztahy a vazby úplně to nejvýznamnější. Proto jsem i ráda, že můžeme zůstat na třídě s dětmi až než jdou do školy. Lépe se tak vybudují i vztahy s rodiči a jakékoliv jednání s nimi je pak mnohem snazší, protože již víme, co na koho platí a jak s ním jednat. Spokojenost rodičů s vedením a s námi je také patrná podle toho množství sponzorských darů. To jsem nikdy před tím nezažila v takové míře. Oni to většinou berou jako možnost jak ohodnotit to, že jsou s naší prací spokojeni.