

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Naděžda Randáčková

Univerzita Karlova v Praze

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Bakalářská práce

**Analýza pracovního místa pedagoga
mateřské školy**

Analysis of job teaching kindergarten

Naděžda Randáčková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Irena Trojanová PhD.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci na téma „Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy“ vypracovala pod vedením mé vedoucí práce samostatně za použití v práci uvedených zdrojů pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Chomutově dne 30.3.2015

.....

podpis

Poděkování:

Chtěla bych na tomto místě poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Ireně Trojanové, PhD. za odborné vedení, trpělivost, podnětné návrhy a kritické připomínky, které mi při zpracování práce poskytovala. Velký dík patří i všem respondentům, kteří se zúčastnili mého výzkumného šetření, věnovali mi čas při vyplňování dotazníku a byli vstřícní mým otázkám. Poděkování patří i mé rodině – manželovi a dětem, za podporu, kterou mi prokazovali a za povzbuzování k dokončení studia.

.....
podpis

ANOTACE:

Aby si mateřská škola udržela kvalitu a své místo ve společnosti, je potřeba získávat kvalitní zaměstnance, správně je hodnotit, motivovat, pečovat o ně, ale také je správně řídit a vést. Proto velice důležitou roli v tomto směru pro ředitele mateřských škol mají personální činnosti, jejichž nedílnou součástí je analýza pracovního místa.

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu pracovního místa pedagoga mateřské školy s cílem vytvořit popis pracovního místa pedagoga mateřské školy.

Teoretickou část tvoří zdokumentování analýzy pracovního místa podle odborné literatury a internetových zdrojů, vysvětlení pojmů, které se vztahují k analýze pracovního místa. V praktické části prostřednictvím dotazníkových šetření je zjišťováno, jakou důležitost kladou ředitelé mateřských škol analýze pracovního místa pedagoga mateřské školy a kompetencím pedagoga mateřské školy. Vytvořený popis pracovního místa by mohl být podkladem pro výběrové řízení na pozici pedagoga mateřské školy.

KLÍČOVÁ SLOVA: popis pracovního místa, specifikace pracovního místa, kompetence, personální činnosti

ANOTATION:

In order to maintain the kindergarten's quality and its place in society, it is necessary to hire, evaluate and motivate qualified staff as well as properly manage and lead them. Therefore, personal activities play a strategic role for the kindergartens' directors as it is an integral part of the job analysis.

This thesis focuses on the analysis of the kindergarten teacher to create a relevant job description.

The theoretical part of the job is based on documented analysis according to professional literature and Internet sources and explanation of terms that are related to the job analysis. In the practical part - through surveys, it is determined how much importance place kindergarten directors on teacher's job description and teacher's competencies. The job description-analysis could be a useful source for hiring of kindergarten teachers.

KEYWORDS: jobdescription, jobspecifications, competency, humanresources

Obsah

Obsah.....	6
Úvod.....	8
Teoretická část.....	10
1 Vymezení základních pojmů.....	10
1.1 Personalistika.....	10
1.2 Personalistika v mateřské škole.....	10
1.3 Personální činnosti ředitele mateřské školy.....	11
1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	12
1.3.2 Personální plánování.....	12
1.3.3 Získávání a výběr pracovníků.....	13
1.3.4 Hodnocení pracovníků.....	14
1.3.5 Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	15
1.3.6 Odměňování pracovníků.....	16
1.3.7 Vzdělávání pracovníků.....	17
1.3.8 Pracovní vztahy.....	18
1.3.9 Péče o pracovníky.....	19
2 Analýza pracovního místa.....	20
2.1 Pracovní místo.....	20
2.2 Význam analýzy pracovního místa.....	20
2.3 Vysvětlení pojmu analýza pracovního místa.....	22
2.4 Zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních míst.....	23
2.5 Metody používané k analýze pracovních míst.....	25
2.5.1 Popis pracovního místa.....	27
2.5.2 Specifikace pracovního místa.....	30
2.5.3 Shrnutí analýzy pracovního místa.....	31
3 Kompetence.....	32
3.1 Členění kompetencí.....	33
3.1.1 Měkké kompetence.....	33
3.2 Kompetenční model učitele.....	36
4 Pedagog mateřské školy.....	38
4.1 Pedagogický pracovník.....	38
4.1.1 Povinnosti předškolního pedagoga.....	40
4.1.2 Kvalifikační předpoklady.....	42
4.1.3 Osobnost pedagoga.....	44
5 Shrnutí teoretické části.....	45
6 Výzkumná část.....	46
6.1 Základní údaje a příprava výzkumu.....	46
6.2 Cíl práce a výzkumné otázky.....	47
6.3 Metody výzkumu.....	48
6.4 Struktura dotazníků.....	48
6.5 Výběr respondentů.....	50
6.6 Výsledky výzkumného šetření.....	50
6.7 Interpretace výsledků z výzkumného šetření.....	51
6.8 Shrnutí, vyhodnocení výzkumných cílů.....	74
Závěr.....	77
Seznam použité literatury.....	79
Seznam grafů.....	83
Seznam zkratk.....	84
Příloha číslo 1: „Popis pracovního místa“ pedagoga mateřské školy:.....	85

Příloha číslo 2: dotazník „Analýza pracovního místa pro ředitele mateřských škol“:.....	89
Příloha číslo 3: dotazník „Kompetence pedagoga mateřské školy“:.....	92
Příloha číslo 4: Pracovní náplň z publikace aTre – „Ředitel školy a plány práce v mateřské škole“:.....	96

Úvod

Téma „Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy“ v sobě zahrnuje potřebu přehledného rozvržení všech významných a relevantních aspektů, které ovlivňují kvalitu práce pedagoga v mateřské škole. Předběžně můžeme říci, že se zde střetávají jednak požadavky týkající se osobnosti, vzdělání a dalších dispozic a kvalit daného pedagoga, který určité pracovní místo obsazuje, jednak požadavky a potřeby určité mateřské školy, v níž se vyskytuje dané pracovní místo, a jejího pracovního kolektivu, který zde již obvykle existuje. Případně můžeme ještě uvažovat o dalších širších okolnostech, jako jsou specifické nároky na děti mateřské školy (například, když se škola vyskytuje v místě s nějakou silnou sociální skupinou, menšinou, vyloučenou komunitou apod.), pokud už ovšem nejsou tyto podmínky nějak zohledněny v rámci předchozího hlediska vyjadřujícího potřeby dané mateřské školy.

Mateřské školy ve většině případech nemají své specializované útvary pro oblast personalistiky a za personální práci odpovídají ředitelé těchto mateřských škol. Přímo na ředitele mateřských škol jsou tak delegovány všechny pravomoci a odpovědnosti v personální práci. V souvislosti se vznikem právní subjektivity škol, kdy škola nebo školské zařízení má statut právnické osoby, se jejich ředitelé stali představiteli těchto zařízení se všemi právy, odpovědnostmi a povinnostmi, za které mají plnou zodpovědnost.

V nejednom případě a po dobrých zkušenostech v některých městech dochází ke slučování jednotlivých mateřských škol do větších celků. Právě u těchto sloučených zařízení jsou v o to větší míře delegovány na ředitele mateřských škol kompetence a odpovědnost za personální činnost. Původní, sloučená zařízení mají často svá specifika, která mohou reflektovat některé důležité společenské nebo pedagogické problémy, které by pak měla nově vzniklá škola zohledňovat. Po sloučení škol pak mohou vznikat zase jiné, nové situace, které vyžadují přístup odpovídající změněným podmínkám. Všechny tyto problémy se pochopitelně vždy promítají i do personálních záležitostí dané mateřské školy.

Konkurenceschopnost a úspěšnost každé organizace – v tomto případě mateřské školy – přímo úměrně závisí na schopnostech, znalostech, dovednostech a kompetencích vedoucího pracovníka, ředitele školy, ale také na ne méně důležitém faktoru, jako jsou znalosti, schopnosti a kompetence zaměstnanců, kteří jsou součástí organizace a kteří zde zastávají pracovní místo. Vzhledem k důležitosti profesionální výbavy pedagogů a jejich vedoucích pracovníků bude část práce věnována kompetencím pedagogů.

S oblastí personalistiky souvisí také věc dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, které ředitelům mateřských škol poskytuje nástroj pro zvyšování úrovně daného školského zařízení, a to prostřednictvím odborného rozvoje zaměstnanců školy.

Předkládaná práce si klade ve své teoretické části za cíl zjistit všechny relevantní poznatky vztahující se k analýze pracovního místa pedagoga mateřské školy a ke způsobům, jakými je možné analýzu pracovního místa provádět. Bez vysvětlení základních pojmů není možné navázat na praktickou – výzkumnou část. Správně provedená analýza pracovního místa vyjasní, jaké kompetence jsou pro pedagoga mateřské školy potřebné, upřesní podklady pro získávání a výběr pedagogů a umožní zpracování plánu dalšího vzdělávání i objektivního hodnocení pracovního místa.

Praktická část práce bude zkoumat, jakou představu o pracovním místě pedagoga mateřské školy mají ředitelé v oslovených mateřských školách, kterým kompetencím u pedagogů kladou ředitelé větší důležitost. Na základě zjištěných informací vytvořit popis pracovního místa pedagoga mateřské školy, který je cílem této bakalářské práce

Popis pracovního místa pedagoga mateřské školy by měl být základním dokumentem pro přijímání nového pracovníka, který by pomáhal zajišťovat ředitelům mateřských škol výběr nejvhodnějšího kandidáta na toto pracovní místo tím, že by předurčil daná kritéria pro výběrové řízení. Popis pracovního místa by také usnadnil pedagogům ucházejícím se o pracovní místo v mateřské škole zjištění, jaké požadavky jsou na pracovní místo pedagoga mateřské školy kladeny, zda je splňují a zda mají předpoklady k tomu, aby nabízenou pozici zvládli.

Ředitelé mateřských škol v současné době nevyužívají popisy pracovních míst pedagoga mateřské školy, protože ve většině případů popisy pracovních míst nemají písemnou podobu. Proto vytvořením tohoto dokumentu je směřováno k naplnění cíle bakalářské práce, který by specifikoval důležité kompetence pracovního místa pedagoga mateřské školy.

Teoretická část

1 Vymezení základních pojmů

1.1 Personalistika

Pojem personalistika je dnes obecně velmi frekventovaný, a to v podstatě v každé oblasti organizovaných lidských činností. Slovo pochází z latinského „persona“ (Kábrt a kol., 1996, s. 324), což znamená „škraboška“, „maska“, ale také „úloha divadelní“ a konečně i „osoba“, což je obvyklý dnešní význam tohoto termínu. Původ tohoto slova stojí za připomenutí hlavně z toho důvodu, že na něm můžeme pozorovat jeho originální význam, který v antice souvisel s hranou rolí v divadle nebo s vydáváním se za nějakou postavu či dokonce i nějakou cizí identitu. Nějak podobně vlastně vnímáme osobu i dnes, hlavně ve spojení s prací a obsazováním pracovních míst. Pracovní místo fakticky přisuzuje každému jedinci vlastnosti a charakteristiky, které na sebe přijímá společně se svou rolí, kterou hraje v rámci sobě nadřizené organizace. Na jedné straně musí jeho osoba splňovat některé podmínky, které jsou nezbytné pro výkon dané profese, a na druhé straně aktem přijetí na pracovní místo na sebe bere jméno společnosti, kterou zastupuje, což bychom vlastně mohli vnímat i jako nějakou „masku“.

Personalistika je podle Šikýře (Šikýř a kol., 2012, s. 11) chápána jako součást řízení organizací, jejím hlavním obsahem je řízení a vedení lidí. *„Úkolem personalistiky je zajistit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.“* (Šikýř a kol., 2012, s. 11) Těchto cílů dosahuje personalistika pomocí různých nástrojů a personálních činností, jako je výběr, hodnocení odměňování, vzdělávání apod. Jedním z nástrojů, které personalisté využívají ke své práci, je také analýza pracovního místa, což je hlavní náplní této práce. Správně provedená analýza pracovního místa určí účel pracovního místa, hlavní úkoly, které jsou obsahem pracovního místa, určí organizační začlenění a zpřehlední kompetence a kvalifikační předpoklady potřebné pro dané pracovní místo. Je totiž zřejmé, že právě personální činnosti jsou hlavním smyslem analýzy pracovního místa, proto personální činnosti jsou obsahem jedné z následujících kapitol.

1.2 Personalistika v mateřské škole

Nejdůležitějším úkolem personalistiky v mateřské škole je zajistit schopné zaměstnance pedagogické i nepedagogické, motivovat je k dosahování co nejlepších výsledků, kterými mateřská škola spěje k dosahování určených strategických cílů, které má ve

svém Školním vzdělávacím programu a jehož prostřednictvím vzdělává a vychovává děti předškolního věku. „Personalistika pro manažery a personalisty“ od autorů Šikýře a jeho kolektivu uvádí, že „*schopnosti a motivace zaměstnanců spolu s podmínkami zaměstnanců určují výkon zaměstnanců a výkon zaměstnanců určuje výkon školy:*“ (Šikýř a kol., 2012, s. 17) Proto je pro ředitele školy důležité si uvědomit, čemu dát přednost – schopnostem, motivaci nebo podmínkám. Všechny ovlivňují výkon zaměstnanců a tím výkon školy. Ideálně by měly být všechny tyto oblasti vyrovnané, v praxi se toho však dosahuje často jen s obtížemi.

Určitě základní podmínkou jsou pracovní podmínky, do kterých patří prostředí, technické podmínky (pomůcky, nábytek, zázemí – kabinety, šatny), časové podmínky (rozvržení pracovní doby) a sociální podmínky (kultura školy a klima školy, do kterých patří vztahy na pracovišti). Motivace pracovníků je nedílnou součástí, která vede zaměstnance k lepším výkonům. Schopnosti zaměstnanců jsou nejméně ovlivnitelné – ředitel může rozvíjet dalším vzděláváním pedagogických pracovníků odborné znalosti, ale chování zaměstnanců je spíše neregulovatelné.

Úkolem personalistiky je dosahování strategických cílů školy, které se naplňují pomocí personálních činností. Úspěch je zaručen pouze tehdy, když má personalista nebo pracovník odpovědný za personalistiku znalosti jednotlivých personálních činností, vědomí, jakým způsobem je uplatňovat a za jakým účelem.

Nyní si můžeme uvést jednotlivé složky personalistiky na mateřských školách, abychom si dokázali vytvořit představu o tom, jaký význam mezi nimi má pracovní místo a jeho analýza.

1.3 Personální činnosti ředitele mateřské školy

Komplexní uvedení personálních činností je součástí publikací několika autorů, např. (Armstrong, 2007, s.8; Koubek, 2010, s.20-21; Šikýř a kol., 2012, s.20-21 apod.) uvádějí následující typy personálních činností:

1. Vytváření a analýza pracovních míst – zdokumentovat pracovní úkoly, vytvoření popisu a specifikace pracovního místa
2. Plánování zaměstnanců – rozpracovat potřebnost pracovních míst, plány dalšího rozvoje pracovníků

3. Obsazování volných pracovních míst – výběr, získávání a přijímání nových pracovníků na nová pracovní místa, adaptace pracovníků
4. Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – usměrňování a motivování pracovníků, poskytování zpětné vazby
5. Odměňování zaměstnanců – poskytování peněžní i nepeněžní odměny a tím stimulování pracovníků
6. Vzdělávání zaměstnanců – rozšiřování a prohlubování schopností
7. Péče o zaměstnance a pracovní podmínky – pracovní doba, pracovní prostředí
8. Formování pracovních vztahů – vztahy mezi zaměstnanci, mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci
9. Využívání personálního informačního systému – plnění povinností vyplývajících z právních předpisů

V tomto výčtu je zřetelné, že personální činnosti přispívají k tomu, aby kroky organizace byly efektivní a smysluplné. Proto je ve stručnosti v této bakalářské práci uvedena charakteristika personálních činností a jejich účel.

1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je velice důležitou součástí personálního řízení. Důležitým úkolem je získávání kvalitních informací, které jsou spojené s pracovním místem. Cílem je určovat pracovní úkoly, definovat jejich znění, určovat pravomoci a s nimi spojené odpovědnosti, pořizování popisů pracovních míst. „*Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance.*“ (Šikýř, 2012, s. 54)

Analýza pracovních míst by měla být podkladem pro zpracování popisu a specifikaci pracovních míst, které slouží ředitelům škol a personalistům při zjišťování ostatních personálních činností. Vzhledem k tomu, že je analýza pracovních míst hlavním cílem této práce, celá tato problematika bude podrobněji a obsáhleji zdokumentována v dalším samostatném oddíle.

1.3.2 Personální plánování

Personální plánování zahrnuje plánování potřeby pracovníků v organizaci a její pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje

pracovníků. „Zjednodušeně lze říci, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí.“ (Hroník, 1999, s.9)

Je důležité vědět, že i k personálnímu plánování činností je nutné mít zajištěný přísun dostatečného množství informací, které jsou cestou k umožnění realizace cílů organizace.

Personální plánování představuje plánovanou potřebu lidí, sleduje počet pracovníků, které máme k dispozici na pokrytí našich potřeb a předvídá, kolik pracovníků musíme získat.

Jak můžeme vidět, má v takovém systému velký význam pochopení a přesné vymezení toho, co zahrnuje každé pracovní místo v dané organizaci. Přesná a správně provedená analýza pracovních míst může být velmi důležitým podkladem pro personální plánování.

1.3.3 Získávání a výběr pracovníků

Na personálního plánování těsně navazuje problematika získávání a výběru pracovníků. Příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace výběru, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, jeho uvedení na pracoviště – adaptace nového pracovníka. Toto patří mezi klíčové personální činnosti, které zajišťují kvalitní pracovní síly pro organizaci.

Pracovníky lze získávat z vnitřních nebo z vnějších zdrojů.

Mezi vnitřní zdroje řadíme:

- Pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje,
- Pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením výroby,
- Pracovní síly, které by mohly vykonávat náročnější práci,
- Pracovní síly, které mají zájem změnit pracovní místo v podniku.

K vnějším zdrojům se počítá:

- Volná pracovní síla,
- Čerství absolventi školy,

Zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit pracovní místo v rámci podniku.

Oba druhy zdrojů pracovních sil představují odlišné výhody a jiná rizika či nevýhody pro organizaci. U vnitřních zdrojů bude bezesporu výhodou například to, že pracovníky uvolněné uvnitř společnosti budou nejspíš dobře znát vedoucí pracovníci odpovědní za nábor pracovních sil nebo jejich řízení. Znalost osobních kvalit zaměstnanců se může potom promítat do toho, jak odpovědně daný jedinec vykonává svou práci, jak je spolehlivý, jak se osvědčil v klíčových situacích, jaký je jeho potenciál, zda dokáže řešit náročné problémy, ale také třeba to, jak je zvyklý na systém zavedený v organizaci. To u zaměstnanců nabíraných z vnějších zdrojů není možné nikdy s jistotou určit, vždyť právě proto existuje pro nové zaměstnance zkušební lhůta. Neosvědčí-li se nováček na své pracovní pozici, uplyne již nějaká doba, a organizaci tak mohou vzniknout určité ztráty.

Hlavním cílem každé organizace, která se musí zabývat výběrem pracovníků je „*vybrat nejlepší lidi na danou práci*“ (Foot, 2002, s. 83). Ke správnému výběru nejlepších pracovníků právě slouží analýza pracovního místa. V případě, že tento nástroj umí odpovědní personalisté a manažeři používat, mohou dosahovat s jeho pomocí lepší úrovně řízení své společnosti.

1.3.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je personální činnost, která umožňuje ředitelům a vedoucím pracovníkům kontrolovat průběh pracovního procesu, podněcovat a hodnotit zaměstnance. V hodnocení pracovníků je zahrnuto „*hodnocení pracovního výkonu pracovníků, tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.*“ (Koubek, 2007, s. 21)

Hodnocení vedoucím pracovníkům poskytuje zpětnou vazbu, při kterém mohou zohlednit slabé a silné stránky pracovníků. Opět zde ale v organizaci pozorujeme nezanedbatelný vliv pojetí pracovního místa, jehož pracovník má být hodnocen. Odlišná pracovní místa totiž často vyžadují zcela odlišné metody hodnocení.

Ve školství se také ustálil pojem „*evaluace*“, který slouží k vyhodnocování a sběru informací a jejich porovnávání skutečností s minulým a současným stavem u posuzované organizace. Pojem „*evaluace*“ můžeme jednoduše vysvětlit jako „*určení hodnoty, ocenění*“, ve spojení s procesem vzdělávání hovoříme spíše o „*zjišťování, vysvětlování stavu, úrovně*“

kvality, efektivnosti procesu vzdělávání“ (Slavík a kol., 2012, s. 194). Zatímco hodnocení pracovníků se tedy týká především osobní motivace jednotlivých zaměstnanců prostřednictvím jejich zařazování do platových tříd a vyplácením bonusů, vhodným nepeněžním odměňováním, nárokem na dovolenou či další zvláštní zdravotní a jiné výhody, evaluace funguje jako ukazatel kvality celé organizace a má pomáhat organizaci jako celku hledat svá slabá místa, zvyšovat svou úroveň a konkurenceschopnost.

1.3.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

V případě rozmíst'ování pracovníků a ukončování jejich pracovního poměru můžeme mít dojem, že tato kategorie řízení personálních otázek společnosti je do určité míry obsažena již v některé dříve jmenované oblasti personalistiky. Takový dojem může být samozřejmě zcela oprávněný, ale existují rovněž případy, kdy je nutné brát tuto kategorii zcela vážně jako samostatnou oblast řízení a věnovat jí zvláštní péči. Školství může být právě takovým typem organizace, která vyžaduje minimálně každoročně z pohledu vedoucích pracovníků nutnost správně rozvrhovat své pracovní síly s ohledem na počet dětí - žáků, změnu rozvrhů, na kvalifikace pedagogů, na možnost jejich nahrazování, doplňování, ale také třeba ukončování pracovních poměrů s nadbytečnými zaměstnanci.

V této personální činnosti je velice důležité zařazování pracovníků na jednotlivá konkrétní pracovní místa, které navazuje na výběr a získávání pracovníků. Koubek ve své publikaci uvádí, že jde o *„zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.“* (Koubek, 2010, s.21)

Velice důležitá je také „adaptace pracovníka“, kdy se jedná o seznamování pracovníka s pracovním místem, s organizací práce, s předpisy a podmínkami, za nichž je nutné pracovní úkony vykonávat. Adaptace přispívá k urychlení schopnosti pracovníka, co nejdříve dosahovat žádaných výsledků. Ve školství je toto spojeno s uvádějícím učitelem, který poskytuje požadované informace, pomáhá se začleněním do kolektivu, pracovního procesu, usnadňuje orientaci nového pracovníka. Vytváří se také adaptační plán pro nové a začínající učitele, který stanovuje průběh a hodnocení adaptace a ze kterého vycházejí opatření pro další začleňování.

Pokud nový pracovník nepřijme hodnoty organizace, nepřizpůsobí se pravidlům, dochází ke konfliktům na pracovišti a negativně se to odráží na klimatu, a i to může být pádný důvod k odchodu ze zaměstnání.

1.3.6 Odměňování pracovníků

Odměňování patří mezi příjemné složky ocenění pracovního úsilí jednotlivých zaměstnanců, které jsou motivací pro zvýšení kvality pracovního výkonu a vedou k vyšší výkonnosti, ale také k lepšímu pracovnímu uspokojení. Odměňování zaměstnanců umožňuje „*poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci (peněžní i nepeněžní) a stimulovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu*“. (Šikýř a kol., 2012, s. 21)

K tomu, aby zaměstnanci ze sebe vydávali to nejlepší ve prospěch své organizace, tj. k jejich vysoké motivovanosti, vede podle Armstronga deset kroků (Armstrong, 2008, s.70):

1. Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.
2. Vyjasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.
3. Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.
4. Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.
5. Nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.
6. Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.
7. Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností a k samostatnému rozhodování.
8. Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.
9. Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělávání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu
10. Ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.

V oblasti odměňování bude mít analýza pracovního místa vždy velmi důležitý význam. Už například skutečnost, že je nějaký druh profese náročný specifickým způsobem na lidskou psychickou či fyzickou stránku, může dávat zaměstnanci určité oprávnění k tomu, aby mohl žádat za tuto svou újmu nějakou náhradou od zaměstnavatele. Každé pracovní místo

může být nějak odlišné od jiného, byť v leccems podobného, a to se vždy promítá i do odměn pracovníků.

1.3.7 Vzdělávání pracovníků

„Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ (Kociánová, 2010, s. 169) Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měl být důležitou strategií politiky organizace a samozřejmou součástí personálního plánování. Je tím sledována současnost i budoucnost organizace, protože se očekává, že vzdělaní zaměstnanci budou vracet své společnosti investované prostředky zvyšováním kvality nebo efektivity své práce, ideálně obojího.

Systematické vzdělávání pracovníků má celou řadu předností – připravuje vlastní pracovníky, zvyšuje pracovní výkon a jeho kvalitu, šetří náklady, umožňuje zdokonalovat vzdělávací procesy, vede ke zlepšování vztahů v organizaci, vede k motivaci zaměstnanců, zvyšuje atraktivitu organizace a podporuje šanci pracovníků na postup.

V případě pedagogických pracovníků se postupuje zvláštním předpisem – zákonem č.563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících), ve kterém jsou uvedeny předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka.

Vzdělávání zaměstnanců je v zákoníku práce upraveno v desáté hlavě § 227 nazvané: „Odborný rozvoj zaměstnanců“, kde jsou uvedeny základní formy:

Zaškolení a zaučení – metodické pokyny školy, metodický dohled školy, „ustanovení tzv. uvádějícího učitele“, informace o vhodných pedagogicko-psychologických metodách a didaktických postupech, náslechy u zkušenějších učitelů.

Odborná praxe absolventů škol – metodický dohled ze strany vedení školy, ustavení uvádějícího učitele, pomoc předsedy předmětové komise, náslechy u zkušenějších učitelů, vzájemné hospitace absolventa.

Prohlubování kvalifikace – toto ukládá ustanovení § 230 odst. 2 Zákoníku práce – zakládá povinnost zaměstnance prohlubovat si soustavně svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce a oprávnění zaměstnavatele uložit zaměstnanci povinnost účasti na školení a studiu nebo jiných

formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace. Prohloubení může být zajištěno na pracovišti zaměstnavatele nebo může probíhat v prostorách jiných subjektů.

Prohlubování kvalifikace pedagogických pracovníků je upraveno zvláštním předpisem – §164 odst. 1 písm. e) zákona.561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, které ukládá řediteli školy povinnost vytvářet podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, zákonem o pedagogických pracovnících.

Zvyšování kvalifikace – uvedené v Zákoníku práce v § 231 odst. 1 – znamená to, že zaměstnanec buď získává kvalifikaci pro příslušnou práci, kterou nemá, nebo si rozšiřuje kvalifikaci – tedy získává další kvalifikaci potřebnou k výkonu zamýšlené práce. Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání.

Specifikou je zvláštní úprava vyhlášky č.317/2005 Sb., že zvyšování kvalifikace může probíhat ve dvou základních podobách, a to ve formě studia ke splnění kvalifikačních předpokladů, nebo ve formě studia ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů.

Pracovní místo ve škole má z hlediska vzdělávání jednu velkou výhodu – lze předpokládat, že méně zkušený vyučující se může vzdělávat a připravovat na svou praxi více způsoby. Tím asi nejdůležitějším je možnost hospitací u zkušenějších kolegů. Vytváří se tak důležité podpůrné vazby mezi jednotlivými pracovníky. Pracovní místo pedagoga mateřské školy může být pak kromě různých školení a kurzů definováno celou řadou vzájemně podnětných a vzdělávacích činností pedagogů. Analýza pracovního místa poskytuje informace pro stanovení plánu dalšího vzdělávání pedagogů mateřských škol.

1.3.8 Pracovní vztahy

„Analýza pracovního místa má pro pracovní vztahy značný význam. Tím, že její produkty (popis a specifikace pracovního místa) přesně determinují povinnosti a odpovědnost pracovníka, vyjasňují vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem i mezi podřízeným a nadřízeným a snižují tak pravděpodobnost výskytu konfliktů mezi lidmi či konfliktů mezi odbory a vedením organizace, i pravděpodobnost výskytu stížností a pracovních sporů řešených soudy.“ (Koubek, 2000, s. 123) Znamená to tedy, že je nutné držet se pravidel při

jednání mezi vedením a zaměstnanci, uchovávat pořizování zápisů, zpracovávat dokumenty o tarifních jednáních a sledovat agendu stížností.

Důležité je zvládání konfliktů na pracovišti a komunikace v organizaci, což zajišťuje příhodné klima na pracovišti, které je předpokladem pohody a dobrého výkonu jednotlivých pracovníků.

1.3.9 Péče o pracovníky

„Péče o pracovníky se poskytuje z takových důvodů, které bezprostředně nesouvisí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm. Péče o pracovníky se týká individuálních služeb péče o pracovníky, jako jsou například pomoc v podobě konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované pracovníky.“ (Armstrong, 2002, s. 743) Dále sem patří zajišťování bezpečnosti při práci, zdraví a pracovních podmínek.

Protože je péče o pracovníky jen nepřímo vztažená k hlavní pracovní činnosti, bývá často předmětem spekulací toho druhu, že jde o zbytečnou činnost, která nemůže nic skutečně účinného přinést organizaci, která takovou péči poskytuje. Opačné názory zastánců této péče zase předkládají důkazy i pádné důvody pro to, aby tato součást řízení firmy nebyla podceňována, protože má nepřímý pozitivní vliv na každého pracovníka jednotlivě i celý kolektiv a loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli.

Péči o zaměstnance v mateřských školách nelze srovnávat s velkými a bohatými firmami, protože škola má jen omezené prostředky na tuto aktivitu. Přesto i pracovní místo předškolního pedagoga bude určeno do jisté míry touto péčí. Přinejmenším ve státních zařízeních dbá stát o to, aby zde byl pro kulturní a sociální potřeby zaměstnanců zřízen zvláštní fond, který škole umožňuje určitou péči o zaměstnance. Fondem kulturních a sociálních potřeb má škola možnosti poskytovat svým zaměstnancům stravování, příspěvek na penzijní připojištění, rekreace, dary, sportovní a kulturní akce, vybavení na zlepšení pracovních podmínek, rehabilitační masáže nebo vitamínové doplňky. Dostupné mohou být také některé druhy poradenství. Lze však spíše předpokládat, že při volbě zaměstnání se nebudou uchazeči o práci rozhodovat s důrazem na tuto péči, protože její charakter bývá většinou na všech školských zařízeních obdobný.

2 Analýza pracovního místa

2.1 Pracovní místo

*„Pracovní místo je **základní organizační jednotka** obsazená jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce“.* (Šikýř a kol., 2012, s.25)

Tato definice je převzatá z knihy Personalistika v řízení školy od Šikýře a kol. Stručně a jasně vymezuje podstatu pracovního místa, tedy že jde především o organizační jednotku, o součást většího celku, kde platí pravidla pro to, aby takový celek mohl dobře fungovat. Tato pravidla zahrnují pracovní úkoly a s tím spojené povinnosti, ale také uplatňování pravomocí. S pracovním místem rovněž souvisí vymezení odpovědností, pro naplnění pracovních cílů pak musí práce splňovat určité nutné podmínky.

*„**Pracovní místo** je vlastně místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnost přiměřenou jeho schopnostem (kapacitě)“.* (Koubek, 2010, s.45)

Definice J. Koubka je rovněž stručná a má podobný obsah jako předchozí výměr. Na rozdíl od ní se však může zdát o něco dynamičtější, protože pracovní místo „neobsazuje“ zaměstnancem, ale „zařazuje“ ho do organizační struktury. Dále ani „nevymezuje“ povinnosti zaměstnance, ale přiřazuje mu okruh úkolů a odpovědností. Je zde také uveden požadavek, aby zaměstnanec měl pro výkon své práce přiměřené schopnosti.

2.2 Význam analýzy pracovního místa

Analýza pracovního místa poskytuje podklady pro vypracování popisu a specifikace pracovního místa. V mateřských školách jsou všechny tyto úkony v kompetenci ředitele mateřské školy, který je plně zodpovědný za chod tohoto zařízení. Ve většině mateřských škol nemá ředitel možnost delegovat personální úkony na personalistu. Obvykle na zaměstnání odborníka z oboru personalistiky nejsou finanční prostředky. Proto je velice důležité, aby ředitelé mateřských škol v této oblasti získávali nové poznatky a vzdělávali se sami. Mezi výjimky patří snad jen velké nebo sloučené mateřské školy, kde mohou být podmínky pro zaměstnávání většího počtu speciálních nepedagogických pracovníků s administrativním zaměřením lepší. Jako příklad tohoto typu škol můžeme uvést Mateřskou školu, která je

tvořená třinácti součástmi, kde je možnost zaměstnat a financovat celý tým administrativních odborníků – personalistku, mzdovou účetní a administrativní pracovníci.

„Dobře provedená analýza pracovních míst ve škole je východiskem pro další personální činnost, jako je hodnocení a z něho vycházející odměňování nebo vzdělávání“. (Šikýř a kol., 2012, s.31) Jde tedy o klíčovou činnost při řízení školy, na které závisí další úkony v péči o školu i její zaměstnance a která přesahuje například potřeby pouhého obsazování volných pracovních míst, tedy náboru nových zaměstnanců. Z uvedené citace vlastně vyplývá, že i škola, ve které nedochází po delší dobu k žádným změnám v personální oblasti, potřebuje mít stále aktuální analýzu pracovního místa pedagoga, protože se od ní odvíjí úroveň fungování školy.

V odborné literatuře můžeme najít následující seznam základních kroků analýzy pracovního místa:

1. *„Popis pracovního místa – základní údaje o pracovním místě, co a jak dělat a proč je to na daném místě nezbytné udělat*
2. *Hodnocení pracovního místa – hodnocení údajů nutných k určení významu daného místa. Na tomto základě se pak odvozuje i mzdové ocenění a zařazení pracovního místa do soustavy odměňování*
3. *Určení náležitosti pracovního místa, tj. popis pracovního místa, pracovní funkce, podfunkce a činnosti, které jsou jeho náplní.*
4. *Stanovení kvalifikačních požadavků na jednotlivá pracovní místa.*“(Stýblo, 1993, s. 237-238)

Kromě základního popisu pracovního místa, tj. toho, co je jeho vlastním obsahem, v tomto seznamu nacházíme také hodnocení místa, především jeho významu, od čehož lze odvozovat jeho důležitost, ale také rovněž příslušnost k přesně vymezené skupině úkonů v soustavě odměňování zaměstnanců. Určení náležitosti pracovního místa má poskytovat podrobný soupis všech úkonů, které s pracovním místem souvisí, a to včetně sekundárních úkonů, které nejsou pro dosažení hlavního úkolu důležité, ale mají například dopad na další činnosti a další pracovní místa apod. Kvalifikační požadavky jsou zcela nezbytné pro stanovení kritérií při příjmu nových pracovníků, ale mohou samozřejmě obsahovat také podmínky pro setrvávání na pracovní pozici, jako je další vzdělávání, obnovování získané

kvalifikace či aktualizace úrovně vzdělání (například v případě pracovních míst, u nichž je důležité udržování kroku s vývojem vědy a s nejnovějšími poznatky).

2.3 Vysvětlení pojmu analýza pracovního místa

Výše už bylo naznačeno, že analýza pracovního místa má význam pro celé řízení lidských zdrojů, plánování a další úkony managementu. I proto je také analýze pracovního místa věnováno hodně místa v odborné literatuře. Představíme si alespoň některé vybrané názory na ni, abychom si vytvořili názor na to, nakolik je toto téma jednotně chápáno nebo naopak v čem jsou odlišnosti, na které aspekty kladou různí autoři důraz a z jakých důvodů, bude-li to možné stanovit.

„Analýza pracovních míst shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých druzích pracovní činnosti. Výsledkem pracovní analýzy je popis práce (pracovní náplně) konkrétního pracovního místa“. (D’Ambrosová, 2008, s. 58)

Tato definice pocházející z Abecedy personalisty dává poměrně silný důraz na popisnou a preskriptivní funkci analýzy pracovního místa. Zatímco první část tohoto vymezení neudává fakticky žádné nové informace, které by nebyly nějak odvoditelné již ze slovního spojení „analýza pracovního místa“, druhá věta zdůrazňuje fakt, že výsledkem této činnosti je jakýsi statický soubor informací a předpisů, které se vztahují ke konkrétnímu pracovnímu místu. V podstatě jde o to, že analýza vystihuje stav platný v nějakém konkrétním okamžiku, ve skutečnosti může docházet ke změnám v pracovních náplních, v jednotlivých pracovních úkonech i jejich součástech. Toto je obzvláště důležité pro firmy a organizace, které podnikají v silném konkurenčním prostředí, kde je důležitá flexibilita, kterou může špatná a příliš statická analýza pracovního místa narušovat.

Podle Dvořákové *„analýza pracovního místa systematicky zkoumá obsah práce, pracovní podmínky a stanoví požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka“.* (Dvořáková, 2004, s.3) Jde tedy rovněž o případ spíše statické definice.

Podle Koubka analýza pracovních míst představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jde v první řadě o *„inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka“.* (Koubek, 2010, s.71) V této formulaci bychom měli upozornit obzvláště na ony vazby pracovních míst mezi sebou. Skutečně existuje každé pracovní místo

jen v souvislosti s dalšími místy, která buď vykonávají práci podobnou – pak se vyžaduje od zaměstnanců na těchto pozicích určitá míra jednotného přístupu k práci nebo jednotného výstupu – nebo práci navazující a doplňující – pak je důležitá zejména souhra a součinnost jednotlivých pracovních míst a zajištění pružnosti a efektivnosti nadřazeného pracovního procesu.

Armstrong vystihuje analýzu pracovního místa „jako proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat“.(Armstrong, 2002, s. 301) Tato Armstrongova definice je poněkud obsáhlejší než předchozí výměry a snaží se poukázat na to, že analýza pracovního místa nesmí budít dojem samoučelnosti, ale že má význam především ve vztahu k získávání a vzdělávání pracovníků, k hodnocení jejich práce a řízení jejich výkonu. Vlastně bychom o analýze pracovního místa měli vždy mluvit pouze v souvislosti s tím, k čemu ji potřebujeme využít, k čemu má sloužit.

„Nejdůležitějším momentem celého procesu je získání důvěry pracovníků na pracovních místech a zajištění jejich spolupráce. Situaci usnadní, získáme-li předem pro spolupráci odbory či jiné organizace zaměstnanců“. (Koubek, 2010, s.75)

2.4 Zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních míst

Poté, co byly uvedeny základní pojmy, je potřeba pozornost ke zdrojům, které můžeme využívat k tomu, abychom si dokázali vytvořit správnou představu o konkrétním pracovním místě.

„Základní představu o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance poskytují dokumenty související s pracovními místy, ovšem nejlepší představu poskytují zaměstnanci zařazení na pracovních místech, popřípadě jejich nadřízení, spolupracovníci, podřízení nebo další odborníci v organizaci i mimo ni, kteří mohou poskytnout relevantní údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce“. (Šikýř a kol., 2012, s.31)

Je zřejmé, že ke správné a pokud možno objektivní analýze pracovních míst je nutné znát všechny vazby, funkce, silná i slabá místa a problémy, které je charakterizují. Zjišťování potřebných poznatků o pracovních místech od samotných zaměstnanců a spolupracovníků má

své opodstatnění především v tom, že umožňuje odkrýt pracovní místo jako aktivní a proměnlivou součást celku. To si uvědomuje také Koubek, když píše:

*„Úspěšnost analýzy a na ní založeného vytváření či lépe řečeno přetváření (redesignu) pracovních míst závisí v první řadě na **kvalitě informací o pracovních místech**. Proto obvykle bývá této záležitosti věnována mimořádná pozornost a prvním problémem, který je třeba rozhodnout, je **výběr zdroje či zdrojů informací o pracovním místě**.“* (Koubek, 2010, s.75)

V předchozím odstavci padlo slovo o **redesignu** pracovních míst. Vyjadřujeme tím změnu ve vymezení pracovních míst za účelem úspory personální kapacity a zvýšení motivace pracovníků. Od toho se očekává obvykle snížení nákladů organizace, ale současně také zvýšení její výkonnosti.

Pozornost je třeba věnovat také soupisu možných zdrojů pro získávání informací o pracovním místě a jejich popisu. Zde vycházíme především z publikace Řízení lidských zdrojů od Koubka. (Koubek, 2010, s.75-76.)

„Pracovník zařazený na pracovní místo bývá nejčastějším zdrojem informací. Má zpravidla nejpodrobnější a nejpřesnější znalosti o vykonávané práci. Jeho informace mohou být poněkud subjektivně zkresleny v závislosti na tom, jak svou práci vidí. Objektivita informací získaných od pracovníka na pracovním místě závisí také do značné míry na jeho ochotě spolupracovat, tedy na tom, jak a v čem pracovník vidí účel analýzy svého pracovního místa.

Pozorovatel – školený a zkušený pozorovatel může na jedné straně zjistit spoustu užitečných informací, na druhé straně však může jeho přítomnost vyvolat u osoby zařazené na pracovním místě snahu dělat práci jinak. To opět závisí na tom, jak pracovník vidí účel analýzy a co od ní očekává či čeho se v souvislosti s ní obává.

Bezprostřední nadřízený - bývá často zdrojem informací o pracovním místě, někdy ovšem má jen povšechné či povrchní znalosti o práci zde i o jeho dalších souvislostech. Je však v postavení, v němž může nejlépe determinovat práci, kterou je třeba udělat ke splnění úkolů jeho týmu či oddělení. Současně lze u nadřízeného očekávat určitý nadhled nad situací na daném úseku tvořeném pracovními místy spadajícími pod jeho kontrolu.

Spolupracovník či podřízený – ti sice nemohou být zdrojem všech detailních informací, mohou však vidět práci na pracovním místě z poněkud jiného úhlu a přispět

k úplnosti obrazu o něm. Tento zdroj lze použít jen spolu s jinými zdroji, je spíše zdrojem doplňkovým, a to především kvůli tomu, že spolupracovníci mohou být mimo jiné i zaujatí a mohou být ovlivněni rivalitou, popřípadě podobnými komunikačními překážkami, nebo jim může chybět patřičný nadhled.

Další odborníci, především techničtí experti – znají úkoly, které vyplývají z postavení pracovního místa v organizačním systému organizace a z techniky a technologie používané na pracovním místě“.

„Existující písemné materiály – např. původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť a jejich vybavení, informace o technologickém postupu, organizaci výroby a práce, klasifikace zaměstnání či kvalifikační katalogy, informace o výkonu a výrobě, o kontrole kvality výrobků a služeb, spotřebě materiálu či výsledky organizační analýzy“. (Koubek, 2010, s.75-76)

Z této kapitoly jsme si utvořili představu o zdrojích využitelných pro analýzu pracovního místa, které mohou mít poměrně různorodou povahu. Patří sem jednak zaměstnanci pracovního úseku, kterým se zabýváme, ale také vnější pozorovatelé a odborníci, kteří se neúčastní na pracovním procesu, který mají analyzovat, osobně, a proto mohou zaujímat relativně objektivní stanoviska. Kromě poznatků vycházejících z lidské zkušenosti zde máme ještě prameny statické povahy, listiny, dokumenty, statistiky, soubory dat, historie různých ukazatelů apod. To vše musí brát v potaz každý, kdo hodlá provádět analýzu pracovního místa v jakékoli organizaci.

2.5 Metody používané k analýze pracovních míst

Analýza pracovního místa je specifická činnost a měl by ji vykonávat odborník. Jak už bylo uvedeno v úvodu této práce, jsou vedoucími pracovníky ředitelé mateřských škol. Současně bylo také zmíněno, že většina z nich nemá možnost zaměstnávat personalistu ve svém týmu a nebo zajistit si odborníka na vypracování analýzy. Také ne všichni ředitelé prošli vzděláváním v oblasti managementu a personalistiky. To je okolnost, která velmi ztěžuje jejich práci.

Pro získávání informací o pracovních místech a při výběru metody k analýze pracovního místa je nutné znát účel a časovou náročnost vybrané metody, aby práce vynaložená k této analýze byla co nejvíce efektivní. Mezi metody, které lze využívat

k analýze pracovního místa, patří pozorování, rozhovory, pohovory, dotazníky či popis pracovního místa prováděný pracovníkem, který na daném místě pracuje.

Nejčastěji užívanými metodami analýzy pracovního místa jsou:

„Pozorování – představuje sledování pracovníka při práci a zaznamenávání toho, co dělá, jak to dělá, kolik času mu zabere, jaké jsou podmínky při vykonávání práce, jaké pomůcky pracovník k práci využívá. Pozorování vyžaduje odbornou připravenost pozorovatele, aby věděl, na co své pozorování zaměřit. K pozorování lze využít předem připravené formuláře“. (Kociánová, 2010, s. 47)

O pozorování můžeme tedy říci, že jde spíše o pasivní sběr dat, která mají převážně kvalitativní charakter. Samozřejmě pro potřeby analýzy takové informace můžeme vždy kvantifikovat, ale zde vzniká úskalí vytvoření správného hodnotícího žebříčku, který může být subjektivně ovlivněn pohledem toho, kdo pozorování provádí. Proto také Koubek uvádí, že pozorování je *„jednoduchá metoda, která může být využita samostatně nebo společně s jinými metodami“*. (Koubek, 2010, s. 77) Spojení pozorování s dalšími metodami je vhodné obzvláště u těch pracovních činností, kde jsou vyšší nároky na kvalitu práce. Mezi taková zaměstnání patří nepochybně také činnost pedagogů, učitele mateřských škol nevyjímaje.

„Rozhovor – patří mezi nejvyužívanější metody. Výhodou rozhovorů je jejich pružnost, možnost získání kvalitních informací. Pro rozhovor je důležitá atmosféra důvěry. Tazatel musí v průběhu rozhovoru sledovat získání skutečného obrazu činnosti pracovníka na daném místě (lidé se zpravidla snaží představit svou práci v nejlepším světle, zejména např. jako náročnou).“ (Kociánová, 2010, s. 45-46)

Povaha rozhovoru umožňuje aktivní sběr informací, ovšem ten, kdo takový rozhovor vede, by měl být zase člověk zkušený v oblasti řízení lidských zdrojů a měl by být znalcem lidské psychiky a jejích motivací. Jeho úkolem zde totiž mimo jiné je to, aby dokázal oddělit subjektivní pohled toho, s nímž vede rozhovor, od skutečného a nijak nezabarveného stavu věcí.

„Dotazník – je metoda, která poskytuje informace rychle, ve velkém množství a dá se říci i levně. Dotazníkovému šetření by mělo zpravidla předcházet pilotní ověření a s ním i možnost změny otázek – formulace pro případ, že by respondentům a pracovníkům na daném pracovním místě byly nesrozumitelné.“ (Kociánová, 2010, s. 48)

Dotazníkové šetření má výhodu v tom, že může mít formu kvantitativní i kvalitativní, podle toho, co osoba provádějící výzkum od toho čeká. Kvantitativní dotazník umožňuje sbírat data od velkého množství lidí, pokud je tedy zkoumané pracoviště obsazené vyšším počtem zaměstnanců, má dotazník nesporné výhody oproti jiným metodám.

Popis pracovního místa prováděný pracovníkem, který na daném místě pracuje – tato metoda spoří čas analytiků, avšak má svá úskalí, protože pro mnohé lidi je obtížné rozložit svoji práci na jednotlivé prvky“.(Kociánová, 2010, s. 48) Takové rozložení a hodnocení jednotlivých složek pracovní činnosti je právě proto vždy vhodné provádět z pozice nezaujatého pozorovatele. Přesto existují pracovní místa, kde není možný žádný jiný postup. V takovém případě je opět vhodné zkombinovat alespoň více různých způsobů sběru relevantních dat.

V předchozí kapitole jsme posuzovali různé metody, které bývají využívány k analýze pracovních míst. Ve shrnutí můžeme vyzvednout alespoň doporučení, aby při rozboru bylo využíváno více analytických metod, které by zajistily co nejobektivnější obraz zkoumané pracovní pozice.

Na závěr je zde však vhodné ještě zdůraznit, že hlavním cílem analýzy pracovního místa by měl být popis pracovního místa a jeho specifikace. Po získání a vyhodnocení všech informací, po procesu zjišťování a zaznamenávání, které byly podkladem pro vyvození požadavků, které jsou kladeny na pracovníka, je vypracován popis pracovního místa a specifikace pracovního místa. Odborná literatura neuvádí, že by měl vždy mít tento výstup povahu vzorového písemného dokumentu, ale že je žádoucí.

2.5.1 Popis pracovního místa

*„Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích na zaměstnance. Výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty označované jako **popisy a specifikace pracovních míst**, které shrnují:*

***údaje o pracovních místech (popisy pracovních míst):** název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnost, podmínky;*

***údaje o požadavcích pracovních míst na zaměstnance (specifikace pracovních míst):** dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace; zahrnují rovněž předpoklady pro výkon požadované práce*

stanovené zvláštním právním předpisem (např. trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.)“(Šikýř a kol., 2012, s.29)

Armstrong ve své knize uvádí, že popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává a hlavní prvky povinností (odpovědnosti) držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit. Vypracování popisu pracovního místa by mělo být konkrétní, stručné a mělo by obsahovat:

„název pracovního místa – by měl co nejjasněji vymezit okruh činností, v jehož rámci je práce vykonávána a postavení pracovního místa v tomto okruhu činností,

nadřazené pracovní místo – zde by měl být uveden název pracovního místa manažera nebo vedoucího, kterému je držitel místa podřízený,

podřízená pracovní místa – uvést názvy všech podřízených pracovních míst. K vyjasnění situace je vhodné přiložit organizační schéma,

obecný účel – měl by co nejvýstižněji popisovat obecný účel práce. Stručně vyjádřit obraz pracovního místa, ze kterého vyplyne odlišení od jiných pracovních míst, vymezení role držitele a jeho očekávaný přínos k dosažení cílů organizace,

základní povinnosti nebo hlavní úkoly – při definování základních úkolů a povinností je třeba:

- identifikovat hlavní činnosti nebo úkoly a vypracovat jejich seznam,*
- analyzovat tento seznam a popsat nejvýše 10 hlavních oblastí činností,*
- definovat každou činnost v podobě stanovení povinností, za co je pracovník odpovědný,*
- definovat povinnosti v jedné větě, která začíná slovesem v činné formě, popisuje co nejstručněji předmět činnosti a stanovuje účel z hlediska výstupů a norem;*

faktorová analýza – je postup, kdy se faktory hodnocení práce (znalosti, dovednosti a odpovědnost) hodnotí, nakolik jsou v práci obsaženy. Analýza by měla být doložena fakty a příklady“(Armstrong, 2002, s.302)

Jiný zdroj uvádí, že nejlépe může vykonávat tento úkol personální specialista, poněvadž jde o popisování dovedností a právě personální specialista má příležitost k tomu, aby byl obeznámen s pracovními pozicemi v celé společnosti. To zaručuje, že všechny popisy

pracovního místa jsou psány jednotným způsobem, což vytvoří výtečnou bázi dat o všech úkolech vykonávaných ve společnosti. To pak usnadňuje analýzu informací obsažených v popisech pracovních míst pro účely plánování lidských zdrojů.

„Jestliže soubor popisů pracovních míst má sloužit jako databáze všech úkolů vykonávaných v organizaci, má smysl přijímat standardní formu pro všechny popisy pracovních míst. Tím bude zajištěno, že pro každou pozici budou sbírány tytéž typy informací.

Obecně jsou v popisech obsaženy následující prvky:

název pracovního místa,

struktura podřízenosti:

- komu je podřízen,*
- za co je odpovědný,*

účel pracovního místa,

hlavní povinnosti. “(Foot a kol., 2002, s. 34)

Výše uvedené charakteristiky pracovního místa jsou využitelné především pro vedoucí pracovníky, kterým umožní přesně popsat úkoly vyplývající z analýzy pracovního místa, umožní lepší organizaci práce a v neposlední řadě pomůže i samotným pracovníkům, aby měli přehled o svých úkolech, povinnostech, kompetencích a odpovědnostech.

*„Popisy a specifikace pracovních míst se zpracovávají buď pro **jednotlivá pracovní místa**, nebo pro **skupiny pracovních míst** s podobnými úkoly, podmínkami a požadavky“.* (Šikýř a kol., 2012, s.29) V mateřských školách můžeme předpokládat, že budou všechna pracovní místa učitelů charakterizována podobnými úkoly, podmínkami a požadavky, snad s výjimkou situace, kdy škola bude zaměstnávat pedagogického specialistu, například s ohledem k dětem s nějakým druhem postižení, se specifickými vzdělávacími potřebami apod. Kromě tohoto posledního případu lze fakticky konstatovat, že v takovém zařízení bude existovat pouze jediná skupina pedagogických pracovních míst kromě místa ředitele.

„Hlavní účely popisů pracovních míst jsou tyto:

plánování lidských zdrojů,

nábor a výběr,

každodenní výkonový management/posuzování výkonu,

identifikace potřeb výcviku,

hodnocení práce.“(Foot a kol., 2002, s. 36)

Popis pracovního místa je tedy ze strategického hlediska velice důležitým dokumentem potřebným pro výběr a získávání pracovníků, ale je důležitý i pro nové pracovníky, případné zájemce o zaměstnání, na jehož základě se mohou rozhodovat, zda nabízené zaměstnání přijmou nebo zda se zúčastní přijímacího (výběrového) řízení, zda mají patřičné předpoklady pro toto pracovní místo a v neposlední řadě také zájem.

2.5.2 Specifikace pracovního místa

Od popisu pracovního místa musíme odlišit specifikaci pracovního místa. Z pouhé terminologie není možné poznat, jaký je mezi oběma pojmy rozdíl, proto následující kapitola popisuje specifikaci pracovního místa.

Specifikace pracovního místa je součástí popisu pracovního místa a stanovuje dovednosti a kvality, jež musí jedinec mít, aby byl způsobilý plnit úkoly v souladu s popisem práce. To znamená, že obsahem jsou potřebné znalosti, dovednosti, stupeň a obor vzdělání. Sestavení specifikace osoby vyžaduje solidní úroveň usuzování při hodnocení toho, jaká je nezbytná úroveň dovedností. Tyto požadavky, podrobně popsané ve specifikaci, musí být minimálními standardy vyžadovanými pro to, aby osoba byla způsobilá vykonávat danou práci. Musí zde být rovněž naděje, že jedinec při vykonávání této práce zlepší svůj výkon a že bude možno počítat s jeho výcvikem.

Je k dispozici několik modelů specifikace osoby. Z nich nejznámější je model navržený Alecem Rodgerem v roce 1952 a Johnem Munro Fraserem 1978. Rodger vyvinul sedmibodové schéma popisující zaměstnance podle jejich pracovní specifikace v termínech:

Fyzické uzpůsobení – zdravotní stav, tělesná stavba, vzhled, způsob vyjadřování.

Znalosti, vědomosti – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti.

Obecná inteligence – základní intelektuální schopnosti.

Speciální schopnosti – mechanické, manuální zručnost, slovní obratnost.

Zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, umělecké a společenské aktivity.

Dispozice – (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání se na sebe sama.

Okolnosti – zázemí – soukromí, rodina.

Kritéria doporučená Fraserem jsou známa jako pětistupňový rámec:

Vliv na ostatní – tělesnou stavbou, vzhledem, mluvou a způsoby.

Kvalifikace a zkušenost – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti.

Vrozené schopnosti – přirození schopnost chápání a schopnost učit se.

Motivace – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování.

Emoční uzpůsobení – citová stabilita, schopnost překonávání stresu, schopnost vycházet s lidmi.

Z těchto modelů můžeme odvodit, že Rodgerova specifikace osoby se snaží analyzovat důkladněji jednotlivé složky lidského potenciálu s ohledem na možné využití různých schopností člověka v rozmanitých pracovních činnostech. Zatímco Rodger třídí více tyto jednotlivé složky, Fraser oproti němu má jakoby větší nadhled nad lidským potenciálem, nesnaží se ho tak detailně klasifikovat, ale z jeho modelu si lze spíše utvářet celkovou charakteristiku zaměstnance, která klade větší důraz na celistvost a nedělitelnost jedince.

2.5.3 Shrnutí analýzy pracovního místa

Analýza pracovního místa má klíčový význam pro ředitele mateřských škol při výběru nových pedagogů, organizačních změnách a vytváření nových pracovních míst. Vytvoření popisu a specifikace pracovního místa by mělo zaujímat vedoucí úlohu při tvorbě dokumentů pro strategické plánování v organizaci. Popis pracovního místa je dokument, který popisuje, co daný pracovník vykonává a jaké konkrétní pracovní činnosti jsou obsahem s pracovním místem spojené, jaký je jeho účel a jaké jsou jeho pracovní podmínky. Ve specifikaci pracovního místa jsou uvedené požadavky na kvalifikaci, dovednosti, zkušenosti, znalosti a osobní vlastnosti pracovníka. Součástí specifikace pracovního místa jsou kompetence pedagoga mateřské školy, které jsou předpokladem pro výkon pracovního místa pedagoga mateřské školy.

Proto je kompetencím pedagoga mateřské školy věnována následující kapitola a také dotazníkové šetření v praktické části zjišťuje, jakou důležitost kompetencím kladou ředitelé mateřských škol.

3 Kompetence

Na oblast vzdělávání zaměstnanců ve školství navazuje také otázka kompetencí pedagogických pracovníků. Nejde zde o zanedbatelnou věc, ale kompetence významně určují také povahu pracovního místa. Zabývali jsme se definicí pracovního místa, v jehož vymezení jsme našli také schopnosti a znalosti, příp. dovednosti. Pod tuto kategorii lze pak kompetence zahrnout, a proto se budeme věnovat také tomuto tématu, které přímo nepatří do oblasti personalistiky, ale je důležité z hlediska odborností a schopností pedagoga mateřské školy.

Kompetence je v dnešní době velice užívané slovo u odborné veřejnosti a hlavně v pedagogickém a vzdělávacím procesu. Kompetenci je možné vyjádřit dvěma způsoby – kompetence může představovat rozhodovací pravomoc a z ní vyplývající odpovědnost za vykonaná rozhodnutí a také soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postojů každého jedince. Kompetence tedy označuje způsobilost a také pravomoc. Odpovídá to v podstatě lidovému chápání tohoto pojmu, že člověk je kompetentní něco dělat, že zvládá rozdílné situace a úkoly.

„Způsobilost je vždy vztažena k nějaké úloze (případně k množině úloh typu svěřené role nebo pracovní pozice). Od záměrného učení – tedy vzdělávání – očekáváme mnohem cílenější výsledek, jemuž můžeme říkat způsobilost nebi kompetence.“ (Plamínek, 2010, s.33)

V pedagogickém slovníku je uvedeno, že *„kompetenci se rozumí relativně obecné, hlubinné (kognitivní) struktury, přímo nepozorovatelné.“* (Průcha a kol., 2003, s.103)

„Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“ (Veteška a kol., 2008, s. 27)

„Kompetence učitele – soubor profesních dovedností a dispozic, kterými má být vybaven učitel, aby mohl efektivně vykonávat své povolání.... Obvykle jsou uváděny jako

hlavní kompetence osobnostní a profesní. Osobnostní zahrnují zodpovědnost, tvořivost, schopnost řešit problémy, týmově spolupracovat, být sociálně vnímavý a reflexivní. Profesní kompetence se vztahují k obsahové složce výkonu profese („znalost předmětu“), ale dnes jsou zdůrazňovány zvl. komunikativní, řídicí, diagnostické aj. kompetence.“ (Průcha a kol., 2003, s. 103)

3.1 Členění kompetencí

Hroník ve své knize uvádí členění kompetencí ze sociálně psychologického hlediska. Kompetence vychází z očekávaného a pozorovatelného chování a lze je uspořádat do tří velkých skupin chování (Hroník, 2006, s.31):

„Přístup k úkolům a věcem“ – kompetence řešení problému – jejím obsahem je, že člověk je stavěn před různé úkoly a problémy.

„Vztah k druhým lidem“ – interpersonální (vztahová) kompetence – při řešení problému se člověk vztahuje k druhým lidem – někdo je rád v těsném kontaktu, jiný si drží odstup, někdo rád řídí, jiný je rád řízen.

„Chování k sobě a projev emocí“ – kompetence sebeřízení – při zvládnutí úkolů je potřeba zvládat i sebe sama, podle toho, jak si důvěřujeme, jevíme se druhým přesvědčivými a důvěryhodnými.

Výše uvedené členění kompetencí má blízký vztah k tomu, co jsme vymezovali jako pracovní místo. To je také definováno souborem úkolů, vztahy k druhým zaměstnancům i dalším lidem a projevy odpovídajícího chování. U kompetencí jde sice o poněkud jinou rovinu chápání těchto atributů než u pracovního místa, ale obě mají k sobě velmi blízko a v osobě pedagoga se fakticky překrývají.

3.1.1 Měkké kompetence

Dovednosti v chování pracovníků, které předurčují výkon pracovního místa a jsou nedílnou součástí požadavků organizace na pracovní místo se nazývají měkké kompetence. Pro pedagoga mateřské školy jsou měkké kompetence velice důležité k plnění základních pracovních povinností. Pedagog mateřské školy plní určitou měrou vzdělávací a výchovné působení na děti, kdy cíleně působí na osobnostní rozvoj dětí, komunikuje s dětmi, s rodiči, se spolupracovníky, s nadřízenými. Měl by mít předpoklady pro empatii, kreativitu, ale také by měl zvládat pedagogickou diagnostiku, kdy v rámci pozorování a práce s dětmi vyhodnotí vývoj dětí a v případě potřeby doporučí spolupráci s dalšími subjekty. Pedagog mateřské

školy odpovídá za pořádek ve třídě, bezpečnost dětí. V neposlední řadě je povinností pedagoga se stále vzdělávat a vyhledávat nové informace napomáhající ve vzdělávací nabídce pro děti. Proto je cílem této bakalářské práce zmapovat důležitost kompetencí potřebných pro pedagoga mateřské školy. Také se můžeme setkat s tvrdými kompetencemi, které představují kvalifikaci potřebnou pro dané pracovní místo.

Podkladem pro dotazníkové šetření v této bakalářské práci byla Národní soustava povolání, ve které jsou uvedeny pracovní činnosti pedagoga mateřské školy, měkké kompetence, odborné dovednosti a znalosti. Přehled souboru kompetencí předurčuje požadavky na pracovní místa.

Kód povolání: 2.16.1

ID: 30 417

Kvalifikační úroveň: NSP 7

Odborný směr: výchova a vzdělávání

Alternativní názvy: učitelka / pedagog / nursery school teacher / Kindergartener

Pracovní činnosti:

- Výchova a vzdělávání zaměřené na získávání vědomostí, dovedností a hygienických a sociálních návyků dětí v rámci školního vzdělávacího programu mateřské školy.
- Podpora rozvoje osobnosti dítěte předškolního věku, zdravého citového, rozumového a tělesného rozvoje, osvojení pravidel chování a životních hodnot.
- Podněcování osobního vývoje dětí, vyrovnávání nerovností vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání, pedagogická konzultace o vzdělávání dětí s rodiči a diskutování o jejich pokrocích, spolupráce s odbornými partnery.
- Vykonávání prací a úkolů souvisejících s přímou pedagogickou činností, včetně dohledu nad dětmi, vedení evidence o pedagogické činnosti, hodnocení účinnosti vzdělávacích programů, spolupráce se školskými a zdravotnickými zařízeními.
- Tvorba vzdělávacího programu třídy mateřské školy.

- Navrhování a aplikace vzdělávacích a výchovných metod včetně individuální práce s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami.
- Tvorba a koordinace školního vzdělávacího programu mateřské školy nebo tvorba vzdělávacích programů pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami a individuálních vzdělávacích plánů, popř. stanovení koncepce rozvoje školních vzdělávacích programů mateřských škol a jejich koordinace v regionu.

Odborná příprava a certifikáty:

Nejvhodnější přípravou pro tuto pozici představuje magisterský studijní program v oboru předškolní a mimoškolní pedagogika. Jinou alternativu představuje vyšší odborné vzdělání v oboru předškolní a mimoškolní pedagogika, magisterský studijní program v oboru speciální pedagogika, střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru předškolní a mimoškolní pedagogika a bakalářský studijní program v oboru předškolní a mimoškolní pedagogika.

Měkké kompetence:

Efektivní komunikace, kooperace (spolupráce), kreativita, flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizování práce, aktivní přístup, zvládání zátěže, objevování a orientace v informacích, vedení lidí (leadership), ovlivňování ostatních.

Obecné dovednosti:

Počítačová způsobilost, numerická způsobilost, ekonomické povědomí, právní povědomí, jazyková způsobilost v češtině, jazyková způsobilost v angličtině, jazyková způsobilost v cizím jazyce.

Odborné znalosti:

Obecná pedagogika, předškolní vzdělávání a výchova, didaktika a didaktická technika.

Odborné dovednosti:

- Rozvíjení rozumových, jazykových, výtvarných, tělesných dovedností a zručnosti předškolních dětí

- Vedení předškolních dětí k osvojování hygienických návyků
- Učení předškolních dětí říkankám, básničkám, písničkám

Zdravotní podmínky:

Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními: duševní poruchy, poruchy chování, závažná psychosomatická onemocnění.

3.2 Kompetenční model učitele

Kompetenční model obecně je vlastně seznam vybraných kompetencí uspořádaných podle určitého klíče, které jsou potřebné a důležité pro dané pracovní místo. Jsou to vlastně kompetence, které od pracovníka očekáváme a kterými by měl disponovat. Jsou potřebné k naplňování cílů organizace. Ve školství není zaveden kompetenční model nebo lépe řečeno se s ním nesetkáváme, ale již se objevil „Standard učitele“. O tento standard – o jeho vytvoření – se snaží více různých projektů a organizací. Model standardu sestavila M. Vašutová – popisuje žádoucí kompetence pro učitelky mateřských škol.

Vašutová nabízí ukázkou kompetenčního modelu učitele s těmito kompetencemi (Vašutová, 2007, s.35-37):

„Kompetence předmětové“ – tato kompetence představuje, v jaké míře má učitelka osvojené znalosti z předškolní pedagogiky, zda umí využít svých znalostí ve výchovně vzdělávacím procesu, zda umí vyhledávat, zpracovávat a užívat informace z integrovaných bloků školního vzdělávacího programu a rámcově vzdělávacího programu předškolního vzdělávání,

„Kompetence didaktické a psychodidaktické“ - umožňují učitelce užívání metody ve své pedagogické činnosti a má na zřeteli individuální vzdělávací požadavky dětí. Umí se orientovat ve vzdělávacích programech, pracuje s nimi,

„Kompetence pedagogické“ - učitelku se orientuje v procesech, podmínkách, prostředcích v kontextu předškolní výchovy a vzdělávání, má povědomí o nových trendech ve vzdělávání, umožňují jí podporovat individuální rozvoj dětí a zná práva dětí a respektuje je,

„Kompetence diagnostické a intervenční“ – učitelka má znalosti o prostředcích pedagogické diagnostiky, umí je používat na základě znalosti individuality dětí, dovede

diagnostikovat specifické poruchy učení dětí, sociálně patologické projevy, šikanu, dovede diagnostikovat sociální vztahy ve třídě a řešit výchovné situace a problémy,

„Kompetence sociální, psychosociální a komunikativní“ – učitelka má dovednosti při utváření podnětného sociálního prostředí, uplatňuje je při socializaci dětí a orientaci v různých sociálních situacích, uplatňuje osvojení komunikačních dovedností s dětmi, rodiči, zajímá se o problematiku výchovy v rodině,

„Kompetence manažerské a normativní“ – pomáhají při orientaci v legislativě a ve školském a třídním managementu, které jsou potřebné pro výkon povolání, orientuje se v třídní dokumentaci, má znalosti a dovednosti v organizování aktivit třídních i mimoškolních a má na zřeteli rozvoj školy,

„Kompetence profesně a osobnostně kultivující“ – vedou k sebereflexi učitelky, obhajobě svých pedagogických postupů, týmové spolupráci s kolegy ve sboru, rozvoji znalostí všeobecného rozhledu a posilování profesní etiky učitelky,

„Ostatní předpoklady“ – zahrnují psychickou odolnost, fyzickou zdatnost, dobrá zdravotní stav a mravní bezúhonnost.

Podle takto vypracovaného souboru kompetencí může v podstatě postupovat vedení školy při rozhodování o řízení personálních záležitostí, zvláště ve vztahu k dalšímu vzdělávání pedagogů. Pro výzkumnou část této bakalářské práce byly využité měkké kompetence uvedené v Národní soustavě povolání, které jsou výstižné a pro respondenty i zpracovatelku jednoznačně identifikovatelné.

4 Pedagog mateřské školy

Předkládaná práce se zaměřuje na analýzu pracovního místa pedagoga mateřské školy. Proto se v následující kapitole budeme blíže zabývat charakteristikou práce předškolního pedagoga, abychom si přesněji utvořili představu o tom, co by mělo být obsahem dokumentu pracovního místa.

Učitelskou profesi lze charakterizovat jako sociální roli, která je spojena s výkonem souboru činností, jejichž smyslem je působit na chování, přesvědčení a cítění se dětí a žáků a předávat jim znalosti, dovednosti a návyky vytvořené kulturou předchozích generací.

Pro učitelské povolání je charakteristická:

„existence systematické pedagogické teorie, o kterou se učitelská činnost opírá;

nutnost osvojení pedagogické teorie pro zvládnutí profese, jejíž formální podmínkou je vysokoškolské studium;

existence specifické společenské potřeby vychovávat a vzdělávat mladou generaci a z ní plynoucí profesní autorita učitelů;

existence profesních asociací učitelů, jejichž cílem je udržovat „stavovskou“ čest a rozvíjet pravidla profesního chování učitelů;

existence profesní etiky, tj. etiky vztahů učitelů k žákům, rodičům i celé společnosti.“

(Průcha a kol., 2003, s.262)

V předloženém výčtu charakteristik bychom mohli upozornit zvláště na potřebu vzdělávání z perspektivy společnosti. Pedagog tak není nikdy jen pouhou součástí malé organizace školy, v níž je zaměstnán, ale vyžaduje se od něj v podstatě práce ovlivňující ve svém důsledku život celé společnosti. V tomto je činnost pedagogů naprosto jedinečná.

4.1 Pedagogický pracovník

Následující podkapitola se věnuje definici pedagogického pracovníka z pohledu zákona. Také tato skutečnost, že je pedagogům věnována zvláštní péče v zákonech, poukazuje na jejich specifické postavení vzhledem k jiným zaměstnancům v jiných oborech.

§ 2 Pedagogický pracovník

(1) *„Pedagogickým pracovníkem¹ je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního předpisu (dále jen “přímá pedagogická činnost”); je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb.*

(2) *Přímou pedagogickou činnost vykonává*

- a. učitel,*
- b. pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,*
- c. vychovatel,*
- d. speciální pedagog,*
- e. psycholog,*
- f. pedagog volného času,*
- g. asistent pedagoga,*
- h. trenér,*
- i. metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně,*
- j. vedoucí pedagogický pracovník.“*

Zákon nám zde vymezuje, od koho se očekává výchova i vzdělávání dětí a dospívajících. Důraz zde klademe právě na rovnocenné chápání výchovy i vzdělávání. Je to pro společnost jediný a nejdůležitější nástroj, jak může pozitivně ovlivňovat rozvoj nově dorůstajících generací.

§ 3 Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka²:

(3) *„Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:*

- a. je plně způsobilý k právním úkonům,*
- b. má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,*

¹ Zákon č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

² Zákon č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

- c. *je bezúhonný,*
- d. *je zdravotně způsobilý a*
- e. *prokázal znalost českého jazyka, není-li dále uvedeno jinak“.*

Předpoklady pro práci pedagoga by měly vykazovat jistou míru přísnosti – pedagogem se nemůže stát každý. Toto povolání musí být vymezeno tak, aby je mohly vykonávat jen osoby plně kompetentní, vzdělané a s rozvinutými rysy vlastní osobnosti.

4.1.1 Povinnosti předškolního pedagoga

Nyní se zaměříme již na povinnosti předškolních pedagogů. Předškolní pedagog odpovídá za to, že:

školní (třídní) vzdělávací program, který zpracovává, je v souladu s požadavky RVP PV,
program pedagogických činností je cílevědomý a je plánován,
je pravidelně sledován průběh předškolního vzdělávání a hodnoceny jeho podmínky i výsledky.

Předškolní pedagog by měl vykonávat tyto odborné činnosti:

- analyzovat věkové a individuální potřeby dětí a v rozsahu těchto potřeb zajišťovat profesionální péči o děti, jejich výchovu i vzdělávání,
- realizovat individuální i skupinové vzdělávací činnosti směřující cílevědomě k rozvoji dětí, rozšiřování jejich kompetencí (schopností, dovedností, poznatků i postojů),
- samostatně projektovat výchovné a vzdělávací činnosti, provádět je, hledat vhodné strategie a metody pro individualizované a skupinové vzdělávání dětí,
- využívat oborových metodik a uplatňovat didaktické prvky odpovídající věku a individualitě dětí,
- projektovat (plánovat) a provádět individuální výchovně vzdělávací činnosti s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami,
- provádět evaluační činnosti – sledovat a posuzovat účinnost vzdělávacího programu, kontrolovat a hodnotit výsledky své práce, sledovat a hodnotit individuální pokroky dětí v jejich rozvoji a učení, monitorovat a kontrolovat a hodnotit podmínky, v nichž se vzdělávání uskutečňuje,

- výsledky evaluace samostatně uplatňovat v projektování (plánování) i v procesu vzdělávání,
- provádět poradenské činnosti pro rodiče ve věcech výchovy a vzdělávání jejich dětí v rozsahu odpovídajícím pedagogickým kompetencím předškolního pedagoga mateřské školy,
- analyzovat vlastní vzdělávací potřeby a naplňovat je sebevzdělávacími činnostmi,
- evidovat názory, přání a potřeby partnerů ve vzdělávání (rodičů, spolupracovníků, základní školy, obce) a na získané podněty reagovat.

Předškolní pedagog má vést vzdělávání tak, aby:

- se děti cítily v pohodě (po stránce fyzické, psychické i sociální),
- se děti rozvíjely v souladu se svými schopnostmi a možnostmi a současně byl podněcován jejich harmonický rozvoj,
- děti měly dostatek podnětů k učení a radost z něho,
- bylo posilováno sebevědomí dětí a jejich důvěra ve vlastní schopnosti,
- děti měly možnost vytvářet a rozvíjet vzájemné vztahy a cítit se ve skupině bezpečně,
- byl dostatečně podporován a stimulován rozvoj jejich řeči a jazyka,
- se děti seznamovaly se vším, co je pro jejich život a každodenní činnosti důležité,
- děti mohly pochopit, že mohou prostřednictvím vlastních aktivit ovlivňovat své okolí,
- děti obdržely speciální podporu a pomoc, pokud ji dlouhodobě či aktuálně potřebují.

Ve vztahu k rodičům má předškolní pedagog:

- usilovat o vytváření partnerských vztahů mezi školou a rodiči,
- umožňovat rodičům přístup za svým dítětem do třídy a účastnit se jeho činnosti,
- umožňovat rodičům účastnit se na tvorbě programu školy i na jeho hodnocení,
- vést s rodiči průběžný dialog o dítěti, jeho prospívání, rozvoji a učení.

Na tomto místě stojí za upozornění ta funkce předškolního pedagoga, která se týká jeho styku s rodiči dětí. Je to totiž okamžik, kdy zastupuje vlastně před rodinami dětí

společnost a svým prostřednictvím vykonává reflexi rodičů k dětem a rodičů ke škole, ale také ke společnosti jako celku. Je to důležitá zpětná vazba, kterou lze využívat ve prospěch působení na svěřené děti a také částečně na jejich rodiče, aby byly rozvíjeny pozitivní stránky společenské komunikace a celkového rozvoje dětí.

4.1.2 Kvalifikační předpoklady

Jednou ze základních podmínek pro přijetí uchazeče na pracovní místo je splnění kvalifikačních předpokladů. Kvalifikace znamená, že uchazeč je odborně způsobilý k vykonávání sjednané práce, má odborné teoretické znalosti, a praktické zkušenosti. Kvalifikaci bychom si neměli zaměňovat s kompetencí, která má mnohem širší vymezení. Kvalifikační předpoklady na pracovní místo učitelky mateřské školy jsou stanoveny touto legislativou:

Nařízením vlády č.564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. V této legislativní normě jsou uvedeny požadavky na vzdělání i způsob zařazení do platových tříd.

Nařízením vlády č.222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen katalog prací), kterým se stanovuje zařazení prací do platové třídy dle složitosti odpovědnosti a namáhavosti a člení je do povolání podle druhu vykonávané práce. Pracovní pozice Učitel mateřské školy je v katalogu prací zařazen pod číslem 2.16.01 a může být zařazen do 8. až 10. platové třídy podle toho, zda pracuje pouze podle vzdělávacího programu školy a nebo se podílí na tvorbě třídního vzdělávacího programu a nebo také školního vzdělávacího programu.

Zákonem č. 564/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů – díl 2 získávání odborné kvalifikace pedagogických pracovníků § 6 Učitel mateřské školy.

1. Učitel mateřské školy získává odbornou kvalifikaci

- a) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů mateřské školy,
- b) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů prvního stupně základní školy nebo vychovatelství nebo pedagogiku volného času nebo

studijním oboru pedagogika a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,

- c) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,
- d) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu vychovatelů a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřením na přípravu učitelů mateřské školy,
- e) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,
- f) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu vychovatelů a vykonáním jednotlivé zkoušky, která svým obsahem a formou odpovídá zkoušce profilové části maturitní zkoušky z předmětu zaměřeného na pedagogiku předškolního věku, nebo
- g) vzděláním podle odstavce 2 písm. a) nebo b).

2. Učitel mateřské školy, který vykonává přímou pedagogickou činnost ve třídě nebo ve škole pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami, získává odbornou kvalifikaci

- a) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku,
- b) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném na speciální pedagogiku,
- c) vzděláním stanoveném pro učitele mateřské školy podle odstavce 1 a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na speciální pedagogiku.

4.1.3 Osobnost pedagoga

Už výše bylo v bakalářské práci poukázáno na zvláštní postavení pedagogů ve společnosti. Ta od pedagogů očekává něco více, než co lze vymezit pouhým zákonem. Tento nadstandard nelze žádným způsobem vymáhat a vystihnout ho můžeme nejlépe asi pojmem osobnost pedagoga.

„Osobnost můžeme chápat jako soustavu vlastností, charakterizujících celistvou individualitu konkrétního člověka, zaměřeného na realizaci životních cílů a rozvinutí svých potencialit.“ (Helus, 2003, s.31)

Osobnost pedagoga má ve vyučující a výchovné práci velice důležitou roli, která je předpokladem pro kladné působení na děti a žáky a je pro ně přirozeným vzorem. V dnešní době je nutností pedagoga přizpůsobit se novým trendům a neustále a cílevědomě se vzdělávat. Pedagog mateřské školy není jen učitel, ale je také vzor, vychovatel, motivátor, iniciátor a organizátor. Protože je odpovědný za kompletní rozvoj dětí, měl by vykazovat pokud možno vysoké kvality osobnostního rázu. Osobnost pedagoga se můžeme pokusit vystihnout těmito vlastnostmi: profesionalita, kreativita, přirozená autorita, emočnost, vzdělání, charisma. *„Učitel je ten, který soustavně odborně vzdělává a vychovává děti, mládež a dospělé. Učitel je rozhodující složkou ve výchovném procesu – je jeho iniciátorem. Jeho úkolem je pečovat o tělesný, rozumový, citový a volní rozvoj vychovávaného.“* (Grecmanová a kol., 2002, s. 231)

5 Shrnutí teoretické části

Tématem této bakalářské práce je „Analýza pracovního místa pedagoga v mateřské škole“. Cílem teoretické části bylo získat potřebné informace z odborné literatury, které se tímto tématem zabývají a také využít možnosti internetových zdrojů, které v současné době představují nejrychlejší získávání informací. Studium oboru školského managementu i literatury bylo uvědomění si, které informace jsou možné analýzou pracovního místa získat, chápat účel a důležitost analýzy pracovního místa a orientovat se v pojmech, které jsou pro pracovní místo důležité. Pro mne a určitě i pro většinu ředitelů mateřských škol, kteří by měli možnost se s touto bakalářskou prací seznámit, bylo důležité objasnění významu analýzy pracovního místa, zjištění účelu vytvoření dokumentu popisu pracovního místa a přesvědčit se o jeho využití pro personální plánování, pro výběrové řízení, které zvýší pravděpodobnost správného výběru pedagoga mateřské školy, při vzniku nového pracovního místa nebo zhodnocení, co daný pracovník vykonává a co by měl vykonávat a které kroky musí být učiněny, aby práce byla vykonávána efektivně. V neposlední řadě popis pracovního místa objasní uchazečům, zda mají předpoklady se o pracovní místo ucházet a co je potřebné pro správné vykonávání práce.

6 Výzkumná část

6.1 Základní údaje a příprava výzkumu

Předkládaná práce se zaměřuje na analýzu pracovního místa pedagoga mateřské školy. Na mateřských školách ve většině případů jsou ve vedoucích funkcích ředitelky mateřských škol, které představují top management školy a jsou odpovědné za chod školy. Aby zajistily kvalitu vzdělávání na svých mateřských školách, musí zajistit kvalitní pracovní sílu. Ředitelky mateřských škol vykonávají velice důležitou, náročnou a odpovědnou manažerskou práci, do které patří personální činnosti. Analýza pracovního místa je klíčovou personální činností, která se uskutečňuje hlavně před vznikem nových pracovních míst nebo při výběrovém řízení, kdy je potřebné uvědomění si, jaké schopnosti a dovednosti by měl mít pracovník na daném pracovním místě. Analýza pracovního místa by se měla provádět také v čase, kdy dochází k redukci pracovníků, tak aby bylo umožněno efektivní uspokojování potřeb organizace, ale také potřeb pracovníků, kteří jsou zařazováni na pracovní místa. K naplnění cíle této bakalářské práce je vytvoření popisu pracovního místa pedagoga mateřské školy, který vychází z analýzy pracovního místa a k čemuž bylo nutné prostudování odborné literatury a vhodným způsobem teorii zdokumentovat tak, aby bylo možné znalosti využít ve výzkumné části.

V našem školství není obvyklé zpracovávání popisů práce, v praxi je toto zpracování neformální, nemá stálou podobu nebo předlohu. Většinou je popis pracovního místa určitým způsobem zapracován do organizačního nebo pracovního řádu školského zařízení – mateřské školy – jako náplň práce pedagoga mateřské školy, kde jsou podrobně formulovány pracovní činnosti pedagoga mateřské školy. Popis pracovního místa představuje stručný a jasný popis požadavků pracovníka na dané místo. Ředitelky mateřských škol se v tomto směru řídí Nařízením vlády č.222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

Jako součást přípravy k realizaci následujícího výzkumného šetření byl proveden rozhovor s pěti ředitelkami mateřských škol v blízkém okolí. Zde se můj zájem zaměřil na získávání informací o tom, jakým způsobem ředitelky těchto mateřských škol provádějí analýzu pracovního místa pedagoga mateřské školy, jaké zdroje využívají, jaké metody a jaký účel má analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy. Rozhovor vedl také ke zjišťování, zda mají ředitelky těchto mateřských škol vytvořený popis pracovního místa. Umožněným rozhovorem a zpřístupněním dokumentace mateřských škol bylo zjištěno, že výše jmenovaný dokument v těchto zařízeních není k dispozici. Ředitelky mateřských škol

mají zpracovanou pracovní náplň, která je důležitým dokumentem pro kontrolu pracovních činností, hodnocení a odměňování pedagogů. Zpracované mají organizační a pracovní řády, prověrky BOZP, plány dalšího vzdělávání pedagogů, plány provozních a pedagogických porad. Ředitelky využívají neformálního popisu pracovního místa při přijímání nového pedagoga, ten ale nemá stálou písemnou formu a velký důraz při výběru pedagogů kladou na řízený pohovor. Od tohoto zjištění se následně odvíjel další průběh výzkumu a stanovení výzkumných otázek.

6.2 Cíl práce a výzkumné otázky

Vzhledem k tomu, že v přípravné fázi výzkumného šetření nebylo potvrzeno využívání popisů pracovních míst pedagogů v mateřských školách, ukázalo se jako nezbytné zjistit, jaké požadavky kladou ředitelé mateřských škol na schopnosti a dovednosti na pracovní místo pedagoga mateřské školy. Práce si klade za úkol zjistit, které kompetence jsou pro pedagoga mateřské školy klíčové a na základě zjištěných výsledků vytvořit popis pracovního místa pedagoga mateřské školy.

Z takto formulovaného cíle práce byly vytvořeny následující výzkumné otázky:

1. Mají ředitelé mateřských škol zpracovaný popis pracovního místa pedagoga mateřské školy?
2. Která kompetence pedagoga mateřské školy je podle ředitelů mateřských škol nejpotřebnější?
3. Preferují ředitelé mateřských škol měkké kompetence nebo obecné dovednosti?

Tvrzení:

1. Ředitelé mateřských škol nemají zpracovaný popis pracovního místa pedagoga mateřské školy.
2. Pro ředitelé mateřských škol je nejpotřebnější kompetence k řešení problémů před samostatností a kreativitou.
3. Ředitelé mateřských škol preferují měkké kompetence před obecnými dovednostmi.

6.3 Metody výzkumu

Pro zjištění požadovaných informací k dosažení cíle výzkumu byly použity tyto kvantitativní metody:

- rozhovor (pro přípravnou fázi),
- dotazníkové šetření (pro hlavní fázi výzkumu),
- analýza textu (pro přípravnou fázi),

Ke způsobu ověřování otázek do připravovaných dotazníků byl zvolen rozhovor, jehož cílem bylo zjistit některé důležité informace týkající se formulování otázek do dotazníků. Proto jsem v přípravné fázi zvolila nejprve rozhovor s ředitelkami, které byly ochotné po oslovení a požádání věnovat svůj čas pro daný výzkumný záměr.

Součástí oslovení ředitelek mateřských škol byla žádost o poskytnutí pracovní náplně pedagoga mateřské školy, kterou využívají na svých zařízeních, pro možnost porovnání obsahu jednotlivých náplní. Cílem tohoto srovnání bylo, jaké pracovní činnosti a úkoly ředitelky těchto mateřských škol přidělují pedagogům na svých zařízeních.

Na základě zjištěných informací a poznatků z těchto rozhovorů byly vytvořené dotazníky „Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy“ a „Kompetence pedagoga mateřské školy“, které sloužily jako podklad pro pilotní výzkum v blízkých mateřských školách, kterého se zúčastnily ředitelky těchto zařízení. Na základě jejich připomínek byly následně vytvořeny finální verze dotazníků, které měly být co nejvíce srozumitelné, jednoduché a výstižné, a které měly současně zajišťovat získání relevantních odpovědí na výzkumné otázky v hlavní fázi výzkumu.

6.4 Struktura dotazníků

Pro účel zkoumání prostřednictvím dotazníkového šetření byly vytvořeny dva dotazníky „Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy“ a „Kompetence pedagoga mateřské školy“, kterými byli osloveni ředitelé mateřských škol, kteří představují top management školy a jsou jejich reprezentanty. Pro vytvoření dotazníků bylo potřebné využití získaných zkušeností v odborné literatuře, studiem školského managementu, umožněním účasti na manažerských praxích i vlastními zkušenostmi z pedagogické praxe. Ke sběru dat pro dotazníkové šetření bylo využito kvantitativní metody, kterými byly zjištěny potřebné informace pro zodpovězení výzkumných otázek. Dotazníky byly rozeslány elektronickou poštou, která v současné době představuje nejrychlejší způsob komunikace.

Dotazník „Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy“ byl vytvořen pro možnost zodpovězení výzkumné otázky číslo 1 a je rozdělen na oddíly.

První oddíl tvoří položky 1 - 4 zjišťující charakteristiku respondentů – gender respondentů – muž nebo žena, délku praxe respondentů ve vedoucí funkci, jak velké školské zařízení řídí a kdo se v největší míře podílí na personálních činnostech potřebných pro analýzu pracovního místa pedagoga mateřské školy.

Druhý oddíl obsahuje otázky 5 – 10, které zjišťují za jakým účelem se provádí analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy, jaké zdroje k analýze pracovního místa jsou nejdůležitější, které metody jsou z jejich hlediska nejvyužívanější a k jakému účelu analýzu pracovního místa pedagoga mateřské školy zpracovávají. Zda ředitelé mateřských škol mají zpracovanou pracovní náplň pedagoga mateřské školy a zda dochází k její aktualizaci.

Třetí oddíl tohoto dotazníku, který obsahuje otázky 11 – 17, se dotazuje na existenci dokumentu pracovní náplň pedagoga mateřské školy, na její vypracování a zda dochází k její aktualizaci a pokud ano, zda ředitelé mohou uvést důvod aktualizace. Další otázky v tomto oddílu směřují k existenci dokumentu „popisu pracovního místa“. Součástí výzkumného šetření je otázka na význam tohoto dokumentu pro ředitele mateřských škol.

Čtvrtý oddíl zjišťuje otázkami 18 a 19 kvalifikovanost pedagogů mateřských škol a která kvalifikace je v současné době nejžádanější.

Přesné znění dotazníku je v příloze č. 2

Pro zodpovězení výzkumných otázek 2 a 3 byl vytvořen dotazník „Kompetence pedagoga mateřské školy“, který obsahuje celkem dvě části. První část dotazníku obsahuje otázky 1 - 15 zkoumajících důležitost měkkých kompetencí pedagoga mateřské školy. Kompetence byly převzaty z databáze Ministerstva práce a sociálních věcí z Národní soustavy povolání, která poskytuje přehled o požadovaných kvalifikačních požadavcích, zdravotních předpokladech a pracovních podmínkách pro jednotlivá povolání a také obsahuje přehled obecných dovedností. Získané odpovědi byly podkladem pro určení důležitosti potřebných kompetencí, které jsou více či méně důležité pro pedagoga mateřské školy.

Druhá část dotazníku obsahuje otázky 16 - 21 vztahujících se k obecným dovednostem pedagoga mateřské školy. Úkolem dotazníkového šetření bylo zmapovat, jak moc jsou obecné dovednosti důležité pro pedagogy mateřských škol z hlediska ředitelů mateřských škol, zda je

nepreferují před měkkými kompetencemi. Cílem výzkumu získaných odpovědí na tyto otázky bylo zjištění, zda jsou potřebnější měkké kompetence pedagoga mateřské školy nebo obecné dovednosti.

Přesné znění dotazníku je v příloze č. 3

6.5 Výběr respondentů

Základním souborem výzkumného šetření pro potřeby této bakalářské práce byly všechny mateřské školy v Ústeckém kraji zařazené do sítě škol. V Ústeckém kraji je celkem 350 mateřských škol, které disponují celkem 1125 třídami. (Statistická ročenka školství 2013/2014).

Výběrový soubor byl vytvořen náhodnou selekcí e-mailových adres 70 mateřských škol ze základního souboru. Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu pracovního místa z pozice ředitelů mateřských škol, proto byli těmito dotazníky osloveni právě oni. Z celkového počtu oslovených odpovědělo dotazníky 51 respondentů – ředitelů mateřských škol. Návratnost odpovědí u tohoto výzkumu byla tedy 72,28%, která vypovídá o vhodné zvolené strategii metody dotazníkového šetření a naplánování hlavní fáze výzkumu i způsobu oslovení respondentů. K velké návratnosti mohl také přispět fakt, že otázky v dotaznících byly po mnoha úpravách konkrétní, výstižné a vyplňování dotazníků jednoduché, což vedlo k tomu, že respondenti nebyli od jejich vyplňování příliš odrazováni. Respondentům byla zajištěna anonymita pro zpracování dat zjištěných dotazníkem. K distribuci dotazníků bylo využito e-mailových adres přístupných na internetových stránkách. Respondenti byli požádáni o vyplnění dotazníků, kde jednoduchým způsobem označovali své odpovědi. Tato zvolená forma pomohla k tomu, že návratnost dotazníků byla uspokojující. Oceněním je, že v dnešní uspěchané době, kdy ředitelé jsou zahlceni plněním úkolů, zodpovědností a zajištěním chodu školy, věnovali čas vyplňování dotazníků a tím přispěli k naplnění cíle této bakalářské práce. Elektronickým zasíláním a zpracováváním dotazníků bylo umožněno průběžně zjišťovat a registrovat výsledky dotazníkového šetření.

6.6 Výsledky výzkumného šetření

Výzkumné šetření probíhalo v několika na sobě navazujících činnostech:

1. Ujasnění cílů pro výzkumné šetření
2. Výběr metod pro výzkumné šetření

3. Shromáždění dat z dotazníkových šetření
4. Vyhodnocování poskytnutých údajů
5. Interpretace výsledků z výzkumného šetření

Nejpracnější bylo stanovení výzkumných otázek, které měly vést ke zjištění cílů této bakalářské práce. Velikou podporou pro výzkumné šetření byly uskutečněné rozhovory na mateřských školách, kdy bylo možné na jednotlivých mateřských školách zpřístupněnou dokumentací zjistit potřebnost ředitelek zpracovávat analýzu pracovního místa a vytvářet popis pracovního místa pedagoga mateřské školy. Než bylo přistoupeno k definitivnímu formulování otázek v dotaznících, docházelo k častým změnám. Úpravou v dotaznících se přispělo k tomu, že formulování otázek bylo srozumitelné, výstižné a vyplňování dotazníků rychlé. Otázky v dotaznících jsou převážně uzavřené.

V dotazníku, který zkoumá informace k analýze pracovního místa pedagoga mateřské školy jsou také položky polozavřené, protože pracují s možností vyplnit pole „jiné“ a jedna otázka je otevřená, kde mohou ředitelé sdělit důvod aktualizace pracovní náplně. Pro rychlé získání výsledků pro výzkumného šetření byla zvolena dotazníková metoda. Vytvořené dotazníky byly zaslány na e-mailové adresy ředitelů mateřských škol uveřejněných na internetových stránkách a oslovením respondentů z řad ředitelů mateřských škol. Získaná data byla přenesena do tabulek a grafů, ve kterých je uveden počet odpovědí, charakteristika respondentů a procentuální vyjádření výsledků. Pro zpracovávání výsledků, zhotovování tabulek a vytváření grafů bylo nutné absolvovat zaškolení odborníkem přes počítačové programy. V bakalářské práci jsou uvedené i další statistické údaje – medián, průměr, rozptyl, odchylka, podle kterých je možné orientačně vnímat tendence respondentů.

6.7 Interpretace výsledků z výzkumného šetření

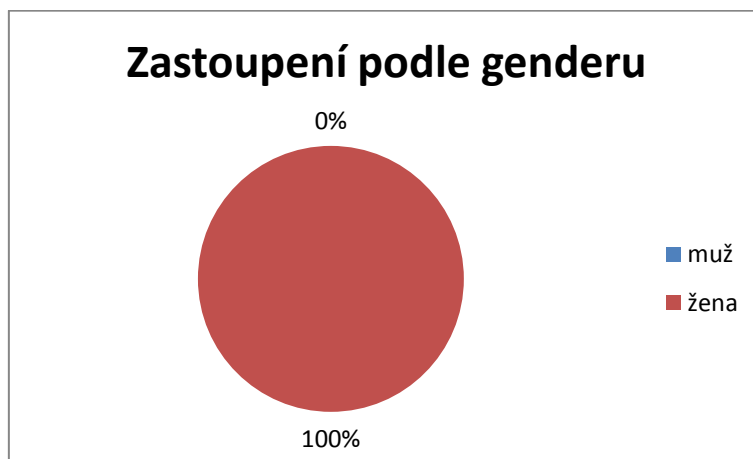
Dotazník „Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy“

Charakteristika respondentů – ředitelů mateřských škol

Výzkumná šetření zpracovávala údaje z celkem 51 vrácených dotazníků. Jejich počet potvrdil dostačující pro objektivitu výzkumu. Pomocí charakteristiky bylo zjištěno genderové složení respondentů, zda ve vedoucích pozicích pracují ve většině školských zařízeních muži nebo ženy, jak dlouhou praxi vykonávají ředitelé mateřských škol na svých vedoucích pozicích, velikost zařízení, která mají pod svým vedením a kdo se podílí na personálních

činnostech daného zařízení včetně důležité analýzy pracovního místa pedagoga mateřské školy.

Graf 1 – Zastoupení podle genderu – ředitelé MŠ



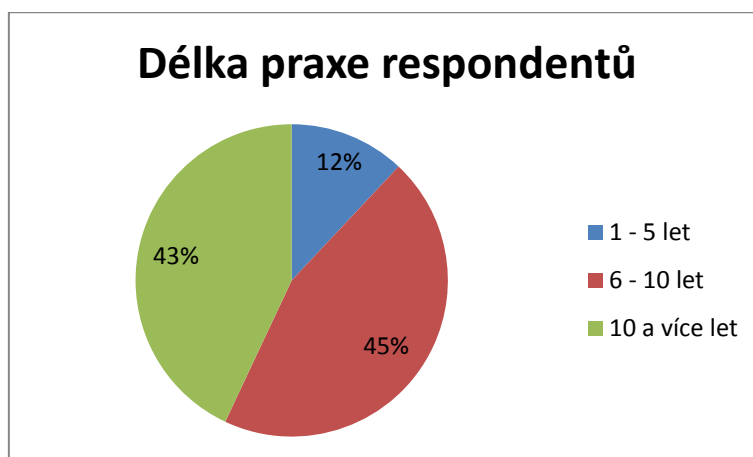
Zdroj: vlastní výzkumné šetření ze dne 15.3.2015

Tabulka 1: Zastoupení podle genderu

Zastoupení podle genderu	Počet	%
Muži	0	0
Ženy	51	100
Celkem:	51	100

Komentář: Z výzkumného šetření je evidentní, že zastoupení mužů ve vedoucích funkcích na mateřských školách není žádné. V odborném tisku se můžeme často setkat se zastoupením mužů na pozici pedagoga mateřské školy, sama jsem jeden školní rok pracovala na mateřské škole s pedagogem – mužem, ale na pozici ředitele mateřské školy zastoupení nemají. V případě zkoumání pro tuto bakalářskou práci se potvrzuje ustálené pravidlo, že je na mateřských školách velká převaha žen. Na základě výzkumného šetření je možné dále v odpovědích specifikovat ředitelky mateřských škol.

Graf 2 – Délka praxe respondentů ve vedoucí funkci



Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

Tabulka 2: Délka praxe respondentů ve vedoucí funkci

Délka praxe respondentů ve vedoucí funkci	Počet	%
1 – 5 let	6	12
6 – 10 let	23	45
10 a více let	22	43
Celkem:	51	100

Komentář: Druhou otázkou bylo zajímavé zjištění, kolikaletou praxi mají ředitelky ve vedoucí funkci. Odpovědi přinesly poměrně přesvědčivé výsledky. Vzhledem k tomu, že se tohoto výzkumného šetření zúčastnily ředitelky mateřských škol, pouze 6 ředitelek uvedlo délku praxe 1 – 5 let, vlastně jsou v této funkci krátce a dá se říci, že jsou nováčky ve vedoucí funkci. Skoro ve stejném poměru jsou zastoupeny ředitelky s délkou praxe více než pět let. 23 ředitelek uvedlo, že mají praxi ve vedoucí funkci 5 – 10 let a 22 ředitelek má praxi delší než 10 let. Proto výzkum potvrdil, že ředitelky mateřských škol jsou zkušené ve své řídicí pozici.

Graf 3 – Velikost mateřské školy



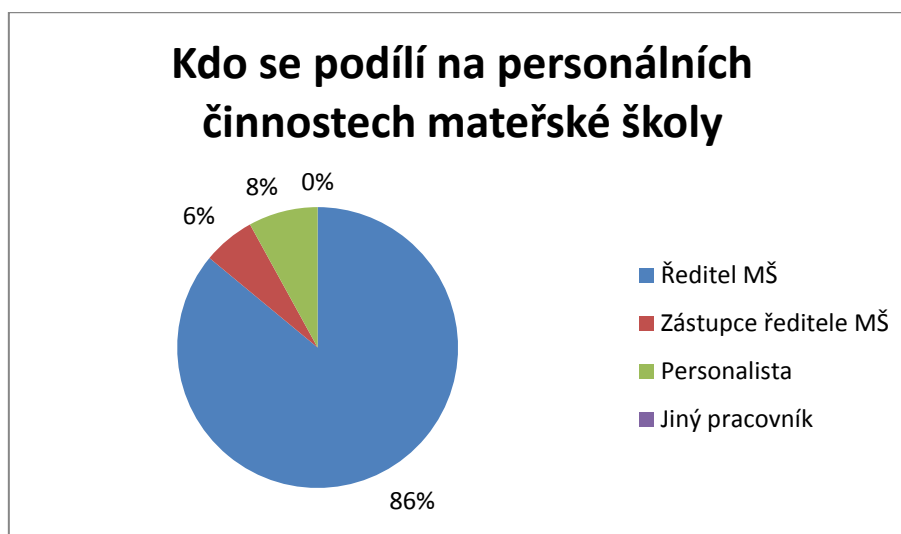
Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

Tabulka 3 – Velikost zařízení mateřské školy

Velikost zařízení mateřské školy	Počet	%
Jednotřídní zařízení	8	15
Střední zařízení – 2 – 4 třídy	25	49
Velké zařízení – více než 4 třídy	18	36
Celkem:	51	100

Komentář: V této otázce, která se zabývala charakteristikou zařízení z hlediska velikosti se ukázalo, že jen malé procento mají zastoupení jednotřídní mateřské školy. Pro lepší orientaci mohlo v otázce být ještě specifikováno, zda se jedná o mateřskou školu na vesnici nebo ve městě nebo jakým počtem mají mateřské školy zastoupení v řadách pedagogů a provozních zaměstnanců. Z výsledků výzkumného šetření je patrné, že ředitelky mateřských škol mají pod svým vedením větší počet zaměstnanců.

Graf 4 – Kdo se podílí na personálních činnostech mateřské školy



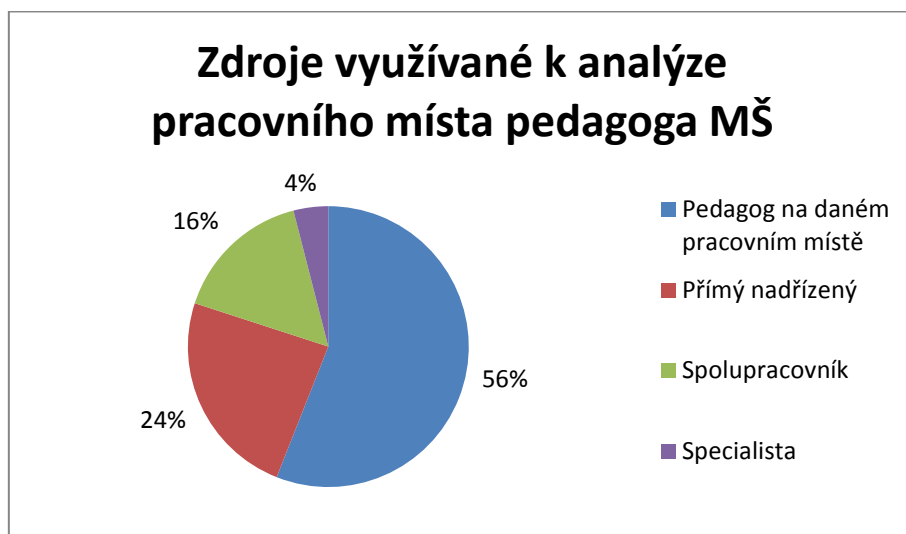
Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

Tabulka 4 – Kdo se podílí na personálních činnostech mateřské školy

Kdo se podílí na personálních činnostech mateřské školy?	Počet	%
Ředitel MŠ	44	86
Zástupce ředitele MŠ	3	6
Personalista	4	8
Jiný pracovník	0	0
Celkem:	51	100

Komentář: Z tohoto přehledu je patrné, že personální činnosti spojené s analýzou pracovního místa vykonává ve velké míře sama ředitelka mateřské školy. Jak bylo již uvedeno úvodu bakalářské práce, výsledky tohoto výzkumného šetření potvrdily, že na mateřských školách si agendu vedou ředitelky a jen v malém počtu vykonávají personální činnosti zaměstnaní personalisté. Je možné se proto domnívat, že právě personalisté mají zastoupení na sloučených mateřských školách. Jen nepatrné procento ředitelek mateřských škol deleguje personální činnosti na své zástupce.

Graf 5 – Které zdroje využívají ředitelé mateřských škol k analýze pracovního místa pedagoga mateřské školy



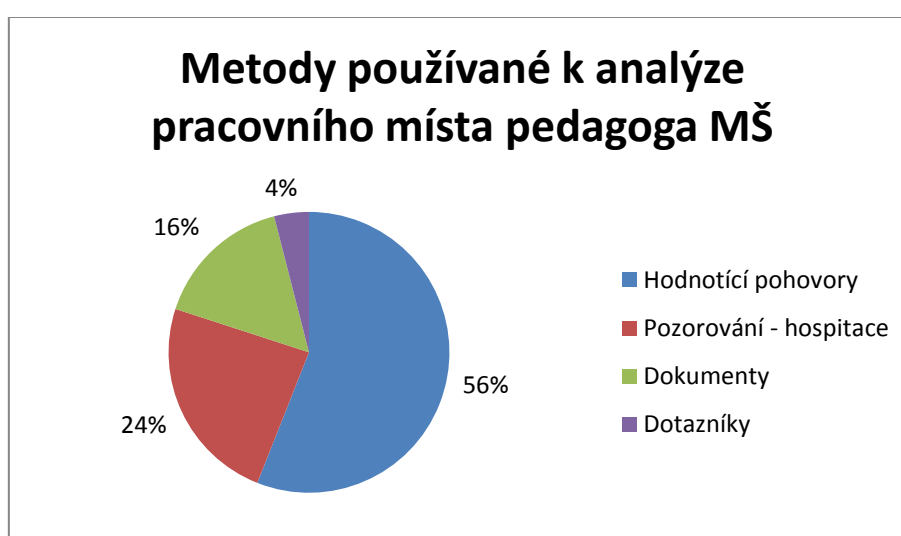
Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

Tabulka 5 – Zdroje využívané k analýze pracovního místa pedagoga mateřské školy

Zdroje využívané k analýze pracovního místa pedagoga MŠ	Počet	%
Pedagog na daném pracovním místě (1)	28	56
Přímý nadřízený (2)	13	24
Spolupracovník (3)	8	16
Specialista (4)	2	4
<i>Celkem</i>	51	100
<i>Další statistické ukazatele (zaokrouhлено na 1 desetinné místo):</i>		
Průměr	1,980	
Medián	2	
Rozptyl	0,6	
Odchylka	0,8	
Max	4	
Min	1	

Komentář: Z výzkumného šetření je patrné, že zdrojem analýzy pracovního místa na mateřských školách jsou samotní pedagogové, jejichž zkušenosti a znalosti jsou využívány pro získání informací o pracovním místě. Z výsledku je také evidentní, že se ve velké míře ředitelky mateřských škol spoléhají na vlastní informace o pracovních činnostech pedagogů. V menší míře jsou získávány informace od spolupracovníků. Specialisté z odborných personálních firem se nevyžívají vůbec. Z tohoto šetření je možné usuzovat, že ředitelky mateřských škol jsou si vědomé důležitosti analýzy pracovního místa pedagoga mateřské školy.

Graf 6 – Metody používané pro analýzu pracovního místa pedagoga mateřské školy



Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

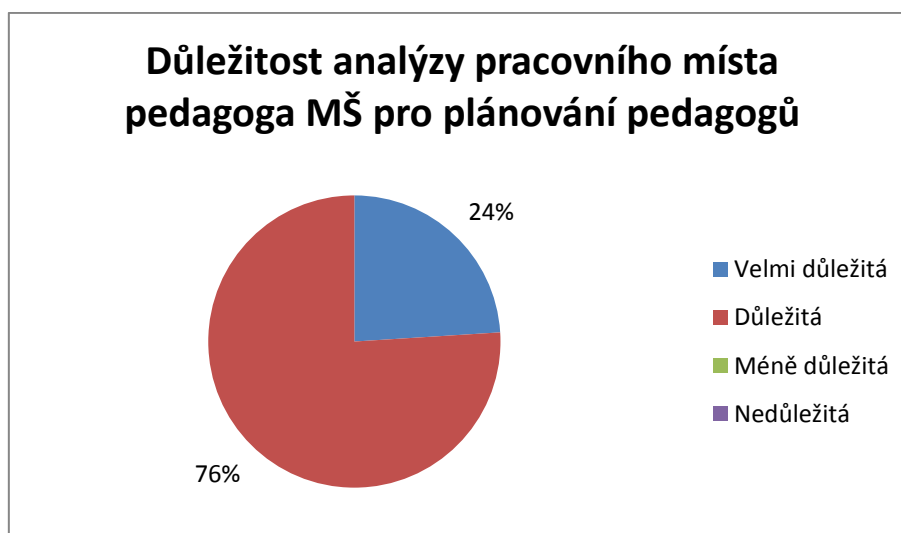
Tabulka 6: Metody používané k analýze pracovního místa pedagoga mateřské školy

Metody využívané k analýze pracovního místa pedagoga MŠ	Počet	%
Hodnotící pohovory (1)	28	56
Pozorování - hospitace (2)	13	24
Dokumenty (3)	8	16
Dotazníky (4)	2	4
<i>Celkem</i>	51	100
<i>Další statistické ukazatele (zaokrouhлено na 1 desetinné místo):</i>		

Průměr	1,686	
Medián	1	
Rozptyl	0,8	
Odchylka	0,9	
Max	4	
Min	1	

Komentář: Výzkumem bylo zjištěno, že nejspolehlivější metodou pro analýzu pracovního místa pedagoga mateřské školy je hodnotící pohovor s pedagogem mateřské školy, který je využíván k hodnocení proběhlého školního roku, k hodnocení pracovních aktivit a činností pedagoga mateřské školy. Tato metoda využívá možnost získat informace přímo od pedagogů a zjistit, jak se jim daří nebo nedaří výchovné a vzdělávací působení na děti a které kompetence je třeba posilovat. Druhou důležitou metodou je pozorování – ve školství hospitace, kdy se zjišťují informace, co pedagog dělá, jakým způsobem, jakých pracovních a materiálních podmínek využívá ke své práci. K revizi pracovních činností jsou také důležité dokumenty – organizační, pracovní řády, pracovní náplně, Školní vzdělávací programy, rozvrhy služeb, úvazky pedagogů. Z výzkumného šetření vyplynulo, že nejméně využívanou metodou je dotazník.

Graf 7 – Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy je pro plánování:



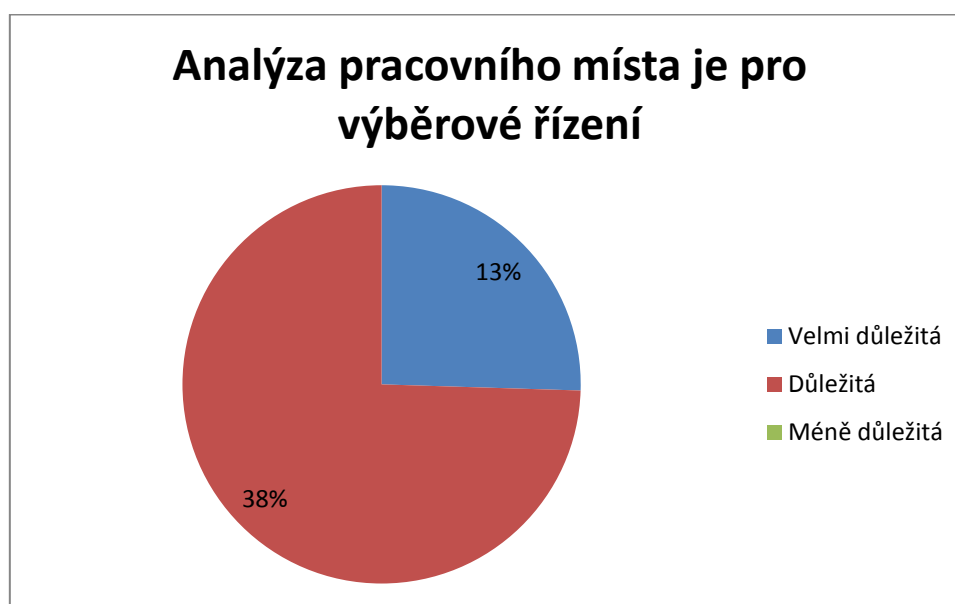
Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

Tabulka 7 – Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy je pro plánování pedagogů:

Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy je pro plánování pedagogů	Počet	%
Velmi důležitá (4)	13	24
Důležitá(3)	38	76
Méně důležitá (2)	0	0
Nedůležitý (1)	0	0
<i>Celkem</i>	51	100
<i>Další statistické ukazatele (zaokrouhлено na 1 desetinné místo):</i>		
Průměr	3,269	
Medián	3	
Rozptyl	0,2	
Odchylka	0,4	
Max	4	
Min	3	

Komentář: výzkum potvrdil, že ředitelky mateřských škol plánují personální obsazení na svých zařízeních a že je pro většinu z nich analýza pracovního místa důležitá pro vytváření plánu pedagogických pracovníků. To znamená, že předvídají vývoj ve svých mateřských školách.

Graf 8 – Důležitost analýzy pracovního místa pedagogů mateřské školy pro výběrové řízení:



Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

Tabulka 8 – Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy je pro výběrové řízení pedagogů:

Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy je pro výběrové řízení pedagogů	Počet	%
Velmi důležitá (4)	38	74
Důležitá(3)	13	23
Méně důležitá (2)	0	0
Nedůležitý (1)	0	0
<i>Celkem</i>	51	100
<i>Další statistické ukazatele (zaokrouhлено na 1 desetinné místo):</i>		
Průměr	3,75	
Medián		
Rozptyl	0,2	
Odchylka	0,4	
Max	4	
Min	3	

Komentář: zodpovězení této otázky potvrdilo, že se ředitelky mateřských škol zodpovědně připravují na výběrová řízení a kladou na ně velký důraz. Výzkum potvrdil, že před výběrovým řízením je potřeba provést „revizi“ pracovních činností pedagoga mateřské školy.

Graf 9 – Důležitost analýzy pracovního místa pro vznik pracovního místa pedagoga mateřské školy:



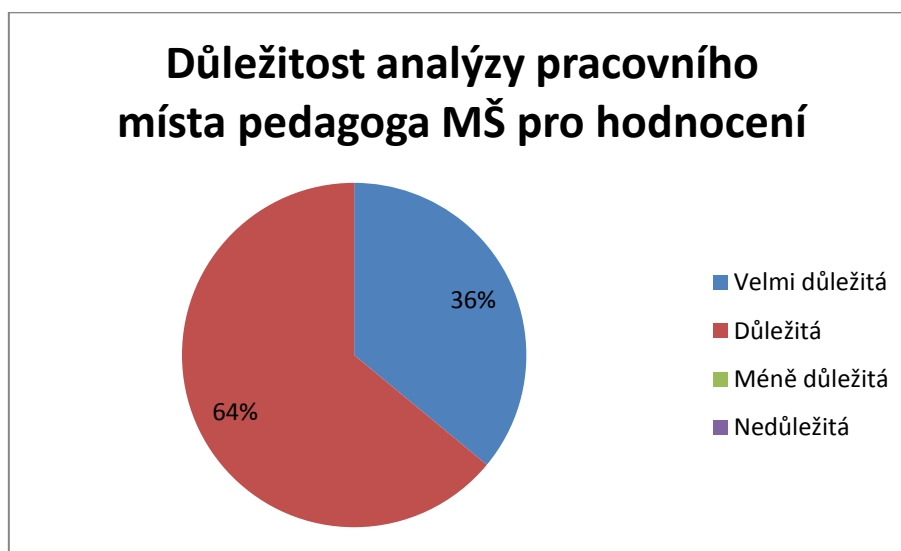
Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

Tabulka 9 – Důležitost analýzy pracovního místa pro vznik nového pracovního místa pedagoga mateřské školy:

Důležitost analýzy pracovního místa pedagoga mateřské školy pro vznik nového pracovního místa pedagoga mateřské školy:	Počet	%
Velmi důležitá (4)	47	92
Důležitá(3)	4	8
Méně důležitá (2)	0	0
Nedůležitý (1)	0	0
<i>Celkem</i>	51	100
<i>Další statistické ukazatele (zaokrouhleno na 1 desetinné místo):</i>		
Průměr	3,864	
Medián	4	
Rozptyl	0,1	
Odchylka	0,4	
Max	4	
Min	3	

Komentář: I odpovědi na tuto otázku potvrdily, že pokud mají ředitelky možnost vytvořit nové místo pedagoga mateřské školy je potřeba vyhodnotit pracovní činnosti pedagogů. Z výzkumného šetření vyplývá, že analýze věnují pečlivou přípravu a analýza je pro ně podstatná.

Graf 10: Důležitost analýzy pracovního místa pedagoga mateřské školy pro hodnocení pedagoga:



Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

Tabulka 10: důležitost analýzy pracovního místa pedagoga mateřské školy pro hodnocení pedagoga mateřské školy

Důležitost analýzy pracovního místa pedagoga mateřské školy je pro hodnocení pedagoga MŠ:	Počet	%
Velmi důležitá (4)	33	64
Důležitá(3)	18	36
Méně důležitá (2)	0	0
Nedůležitý (1)	0	0
<i>Celkem</i>	51	100
<i>Další statistické ukazatele (zaokrouhлено na 1 desetinné místo):</i>		
Průměr	3,654	
Medián	4	

Rozptyl	0,2	
Odchylka	0,5	
Max	4	
Min	3	

Komentář: výzkumné šetření potvrdilo, že také hodnocení pedagogů je součástí personálních činností ředitelky mateřských škol a ředitelky ji považují za velmi důležitou. Hodnocení pedagogů je potřebné pro zajišťování kvalitního pedagogického procesu, pro hladký chod mateřské školy, pro komunikaci na zařízení. Je to jedna z možností, jak projevit spokojenost s prací pedagoga, ocenit jeho práci nebo naopak přijmout opatření, která by vedla k lepším výsledkům jednotlivých pedagogů.

Graf 11: vypracování pracovní náplně pedagoga mateřské školy



Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

Tabulka 11: Vypracování pracovní náplně pedagoga mateřské školy

Vypracování pracovní náplně pedagoga MŠ:	Počet	%
Ano (1)	51	100
Ne (2)	0	0
<i>Celkem</i>	51	100
<i>Další statistické ukazatele (zaokrouhлено na 1 desetinné místo):</i>		
Průměr	1,0	

Medián	1,0	
Rozptyl	0	
Odchylka	0	
Max	1	
Min	1	

Komentář: výzkum potvrdil, že všechny ředitelky, které se zúčastnily tohoto šetření, mají vypracovanou pracovní náplň pedagoga mateřské školy. Z výzkumného šetření vyplývá, že pracovní náplň pedagoga mateřské školy je důležitým a potřebným dokumentem, který je využíván pro kontrolu pracovních činností a plnění si svých povinností.

Graf 12: Aktualizace pracovní náplně pedagoga mateřské školy



Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

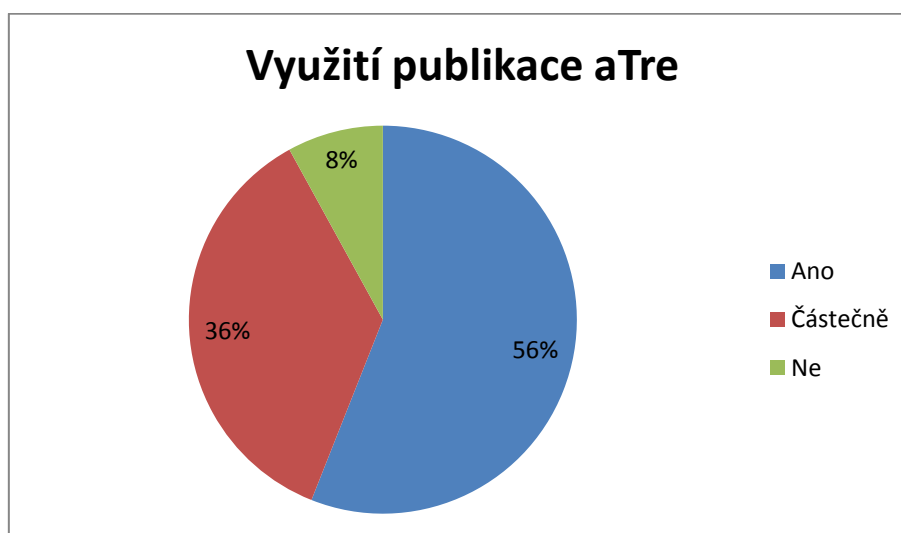
Tabulka 12: Aktualizace pracovní náplně pedagoga mateřské školy

Aktualizace pracovní náplně pedagoga MŠ:	Počet	%
Ano (1)	4	8
Ne (2)	47	92
<i>Celkem</i>	51	100
<i>Další statistické ukazatele (zaokrouhлено na 1 desetinné místo):</i>		
Průměr	1,921	
Medián	2,0	

Rozptyl	0,1	
Odchylka	0,3	
Max	2	
Min	1	

Komentář: z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že ředitelky mateřských škol jsou s vypracovanou náplní spokojené a nemají potřebu ji aktualizovat. Pouze ve čtyřech případech ředitelky uvedly, že pracovní náplň doplnily. Do dotazníků v otázce číslo 13 byl uveden důvod aktualizace pracovní náplně: logopedická prevence 3krát a 1krát bruslení. Výzkum zjistil, že na některých mateřských školách pedagogičtí pracovníci zajišťují logopedii pro děti předškolního věku a seznamování s technikou bruslení.

Graf 13: Využití publikace „Ředitel školy a Plány práce v mateřské škole“ z nakladatelství aTre



Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

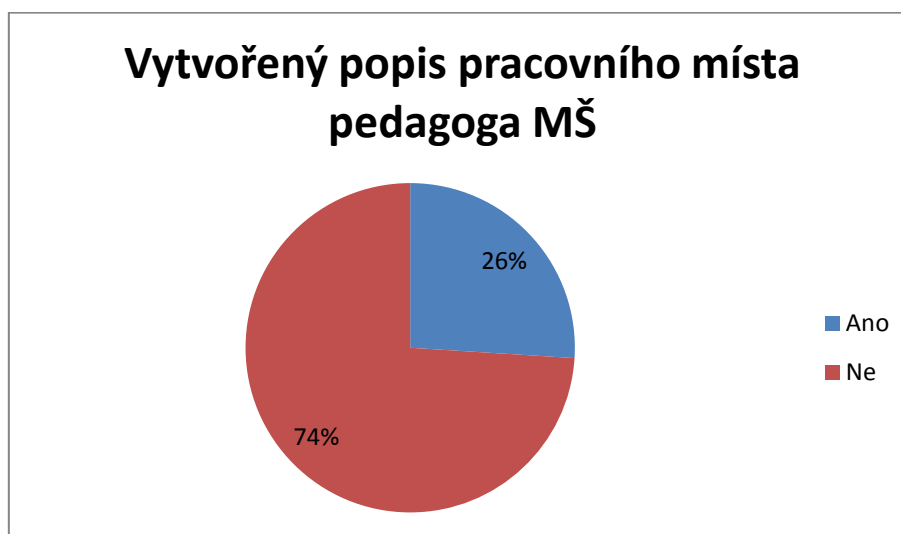
Tabulka 13: využití publikace „Ředitel školy a Plány práce v mateřské škole“ z nakladatelství aTre pro zpracování pracovní náplně pedagoga MŠ

Využití publikace Ředitel školy z nakladatelství aTre pro zpracování pracovní náplně:	Počet	%
Ano (1)	29	56
Částečně (2)	18	36
Ne (3)	4	8

<i>Celkem</i>	51	100
<i>Další statistické ukazatele (zaokrouhleno na 1 desetinné místo):</i>		
Průměr	1,509	
Medián	1,0	
Rozptyl	0,4	
Odchylka	0,6	
Max	3	
Min	1	

Komentář: V průběhu oslovování ředitelek mateřských škol o spolupráci, při konečném znění otázek do dotazníků, byla žádost o poskytnutí pracovní náplně pedagoga mateřské školy. Záměrem byla možnost posoudit obsah a srovnání pracovních činností pedagogů mateřských škol v pracovních náplních. Ředitelek ochotných k poskytnutí svých vypracovaných pracovních náplních bylo všech pět. Čtyři pracovní náplně se shodovaly v textu i obsahu jednotlivých pracovních náplní pedagoga mateřské školy. Jedna pracovní náplň byla velice stručná. Při srovnávání obsahu pracovních náplní bylo zjištěno, že i pracovní náplň naší mateřské školy se shoduje s textem ostatních. Cílem dalšího šetření bylo tedy zjištění, zda neexistuje vzor pracovní náplně pro pedagoga mateřské školy, který by se shodoval se zněním těchto náplní, ze kterého ředitelky mateřských škol tento obsah čerpaly. Studium odborné literatury a dokumentace bylo potvrzeno, že v publikaci „Ředitel školy a Plány práce v mateřské škole“ je k dispozici pracovní náplň, kterou právě tyto ředitelky využívají. Z tohoto důvodu byla i vyvozena otázka do dotazníku týkající se publikace z nakladatelství aTre. Výzkum potvrdil, že pracovní náplň, která je v tomto dokumentu k dispozici, je kvalitní a výstižná a více než 50% ředitelek využívá tohoto dokumentu pro pedagogy na svých mateřských školách.

Graf 14: vytvořený popis pracovního místa pedagoga mateřské školy



Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

Tabulka 14: vytvořený popis pracovního místa pedagoga MŠ

Vytvořený popis pracovního místa pedagoga MŠ:	Počet	%
Ano (1)	14	26
Ne (2)	37	74
<i>Celkem</i>	51	100
<i>Další statistické ukazatele (zaokrouhleno na 1 desetinné místo):</i>		
Průměr	1,725	
Medián	2,0	
Rozptyl	0,2	
Odchylka	0,4	
Max	2	
Min	1	

Komentář: výzkum potvrdil, že tento dokument není součástí agendy ředitelek mateřských škol a tudíž není plně využíván. Je možné se domnívat, že jej ředitelky mateřských škol zaměňují s pracovní náplní, ale tím, že byl pojmenován jako popis pracovního místa, odpověděla většina ředitelek mateřských škol, že jej vytvořený nemají. Tato otázka vedla k přesvědčení, že cíl této bakalářské práce byl správně určen pro vytvoření vzoru popisu pracovního místa pedagoga mateřské školy.

Graf 15: znalost významu popisu pracovního místa pedagoga mateřské školy



Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

Tabulka 15: Znalost významu popisu pracovního místa pedagoga mateřské školy

Znalost významu popisu pracovního místa pedagoga MŠ:	Počet	%
Ano (1)	14	26
Ne (2)	37	74
<i>Celkem</i>	51	100
<i>Další statistické ukazatele (zaokrouhleno na 1 desetinné místo):</i>		
Průměr	1,725	
Medián	2,0	
Rozptyl	0,2	
Odchylka	0,4	
Max	2	
Min	1	

Komentář: již odpovědí na předcházející otázku bylo potvrzeno, že tento dokument vytváří jen malý počet ředitelek mateřských škol a znalost popisu pracovního místa pedagoga mateřské školy není plně doceněna.

Graf 16: Projevení zájmu o zaslání vytvořeného dokumentu „Popis pracovního místa pedagoga mateřské školy“



Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

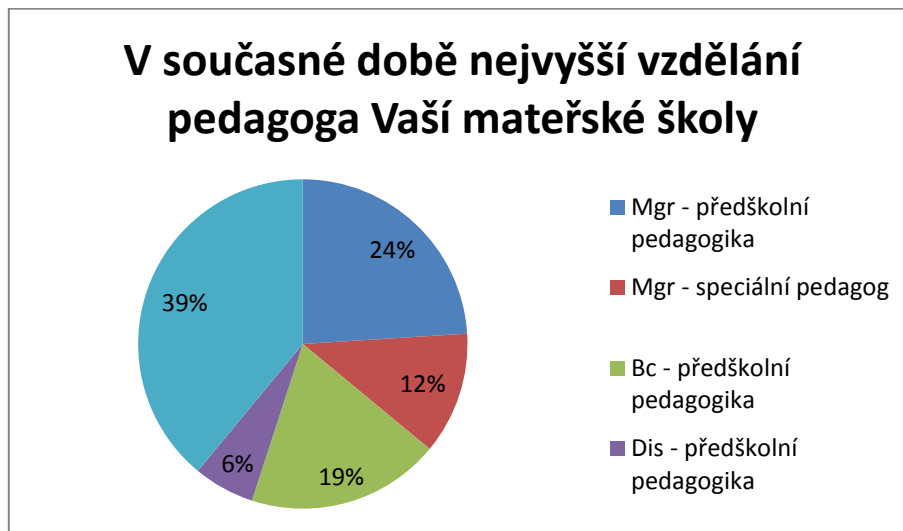
Tabulka 16: Projevení zájmu o zaslání dokumentu „Popis pracovního místa“

Znalost významu popisu pracovního místa pedagoga MŠ:	Počet	%
Ano (1)	37	74
Ne (2)	14	26
<i>Celkem</i>	51	100
<i>Další statistické ukazatele (zaokrouhleno na 1 desetinné místo):</i>		
Průměr	1,274	
Medián	1,0	
Rozptyl	0,2	
Odchylka	0,4	
Max	2	
Min	1	

Komentář: výzkumným šetřením bylo zjištěno, že ředitelky, které nemají vytvořený popis pracovního místa pedagoga mateřské školy, využily možnosti zaslání vytvořeného dokumentu. Zjištění bylo potěšující, že cíl bakalářské práce vypracováním tohoto dokumentu

přispěje k vytvoření kritérií pro výběrové řízení nebo uchazečům o pracovní místo pedagoga, upřesní představu o obsahu práce a konkrétních dovednostech na pedagogy kladené.

Graf 17: Jaké je v současné době nejvyšší vzdělání pedagoga Vaší mateřské školy



Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

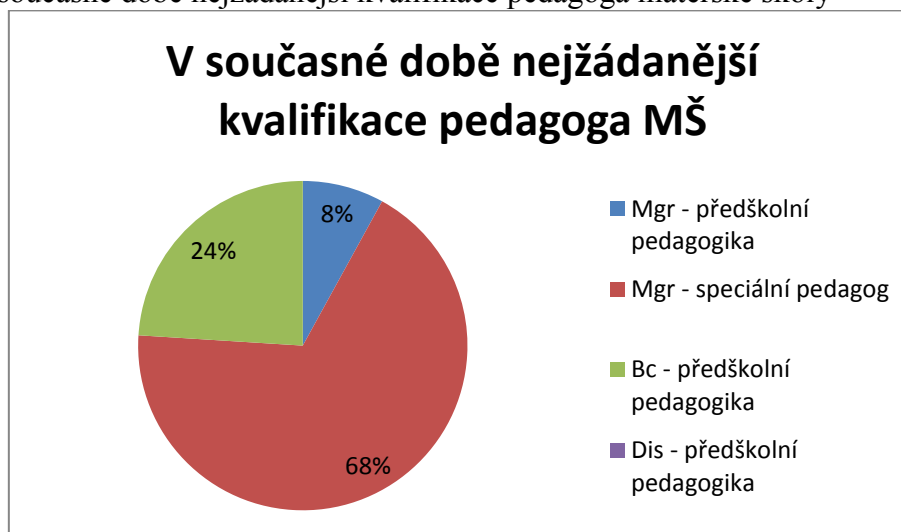
Tabulka 17: V současné době nejvyšší vzdělání pedagoga Vaší mateřské školy

Jaké je v současné době nejvyšší vzdělání pedagoga MŠ	Počet	%
Magisterské pro předškolní vzdělávání (5)	12	24
Magisterské – speciální pedagog (4)	6	12
Bakalářské pro předškolní vzdělávání (3)	10	19
Vyšší pro předškolní vzdělávání (2)	3	6
Střední pedagogické pro předškolní vzdělávání (1)	20	39
<i>Celkem</i>	51	100
<i>Další statistické ukazatele (zaokrouhleno na 1 desetinné místo):</i>		
Průměr	2,764	
Medián	3	
Rozptyl	2,7	
Odchylka	1,6	
Max	5	

Min	1	
-----	---	--

Komentář: výzkum potvrdil, že v současnosti stále převládá středoškolské vzdělání v oboru předškolní pedagogiky u pedagogů mateřských škol. Výsledky ukazují, že získání vyššího vzdělání je pro pedagogy mateřské školy stále více potřebnější a je pro pedagogy prestižní. Zvyšování kvalifikace u pedagogů znamená rozvíjení kompetencí pedagogů a je v zájmu ředitelek mateřských škol motivovat pedagogy ke zvyšování kvality pracovních činností.

Graf 18: v současné době nejžádanější kvalifikace pedagoga mateřské školy



Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

Tabulka 18: v současné době nejžádanější kvalifikace pedagoga mateřské školy

Jaká je v současné době nejžádanější kvalifikace pedagoga MŠ	Počet	%
Magisterské pro předškolní vzdělávání (5)	4	8
Magisterské – speciální pedagog (4)	35	68
Bakalářské pro předškolní vzdělávání (3)	12	24
Vyšší pro předškolní vzdělávání (2)	0	0
Střední pedagogické pro předškolní vzdělávání (1)	0	0
<i>Celkem</i>	51	100
<i>Další statistické ukazatele (zaokrouhлено na 1 desetinné místo):</i>		
Průměr	3,843	

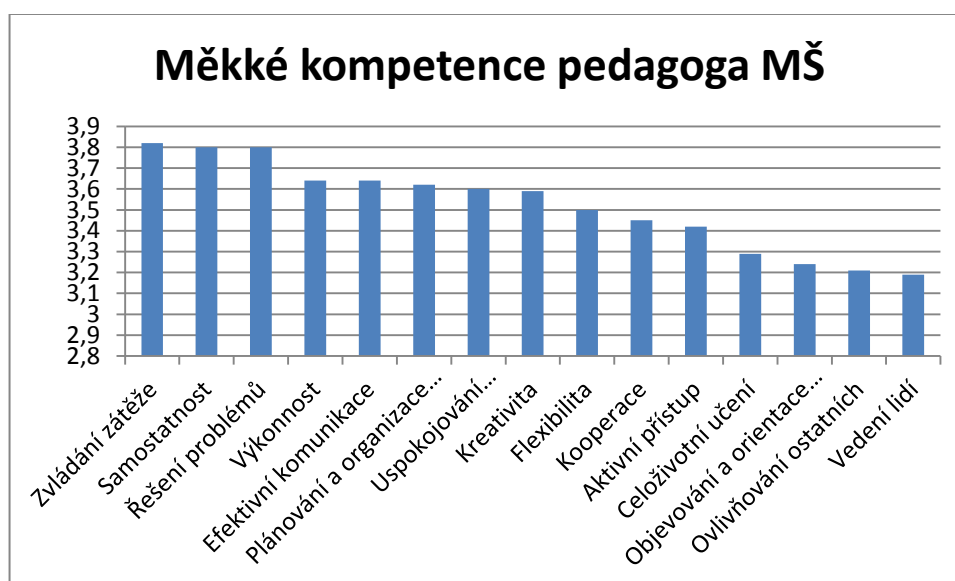
Medián	4	
Rozptyl	0,3	
Odchylka	0,5	
Max	5	
Min	1	

Komentář: Empirickým šetřením bylo zjištěno, že je velká snaha získání speciálních pedagogů s magisterským vzděláním. Je nasnadě domnívat se, že ředitelky mateřských škol by měly zájem vzdělávat děti se specifickými vzdělávacími potřebami. Sama pracují na mateřské škole, kde jsou zřízené třídy logopedické, speciální pro sluchově postižené děti a speciální třídy pro kombinované vady. Pro tyto třídy je potřebné a nesnadné zajištění kvalifikovanými speciálními pedagogy.

Dotazník „Kompetence pedagoga mateřské školy“

Respondenti byli výzkumným šetřením pomocí dotazníku „Kompetence pedagoga mateřské školy“ osloveni, aby svou odpovědí označili důležitost jednotlivých kompetencí potřebných pro pedagoga mateřské školy. Na základě výsledků byl vytvořen přehledný graf, který ukázal posloupnost jednotlivých kompetencí podle toho, jakou prioritu jim ředitelé přiřadili.

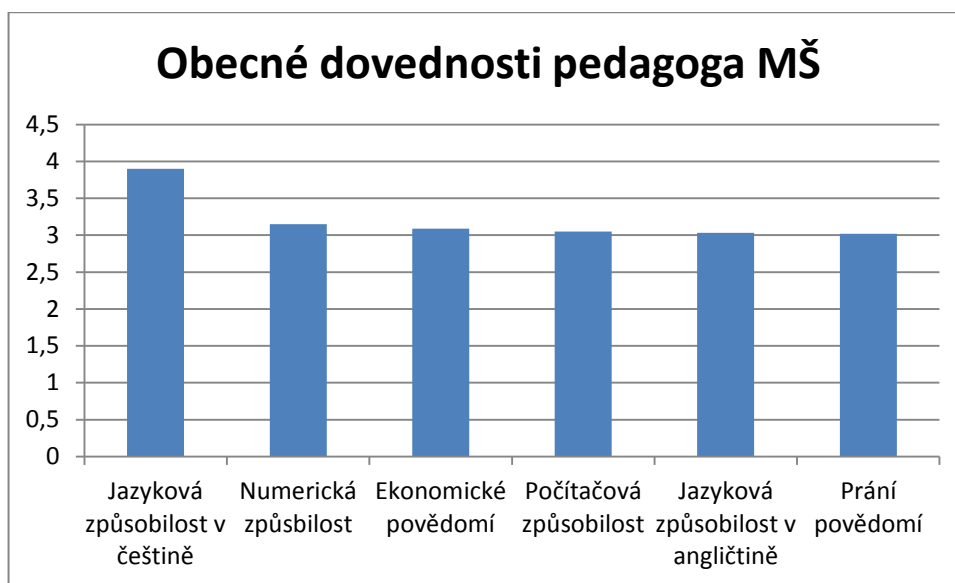
Graf 19: Důležité kompetence pro pedagoga mateřské školy



Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

Komentář: cílem zodpovězení tohoto dotazníku bylo získat informace o tom, jakou důležitost kladou ředitelky na jednotlivé kompetence pedagoga mateřské školy. Respondenti měli na škále 1 – 4 ohodnotit, které kompetence preferují a upřednostňují. Stupeň 1 vyjadřoval, že kompetence má menší hodnotu a stupeň 4, že na kompetenci je kladena velká důležitost a že je pro pedagoga potřebná a významná. Zajímavostí bylo, že hodnocení kompetencí bylo od nejnižší průměrné hodnoty 3,196 na čtyřbodové stupnici, což je přesvědčivé, že všechny kompetence mají pro pedagogy velký význam a ředitelky mateřských škol je od svých pedagogů vyžadují. Zodpovězením výzkumné otázky bylo zjištěno, že nejpotřebnějšími kompetencemi pedagoga – jsou zvládnání zátěže, samostatnost pedagoga a řešení problémů. Odpovědi jsou potvrzením, že na pedagogy jsou v současné době kladeny vysoké nároky související s výkonem vzdělávacího a výchovného působení na děti předškolního věku, musejí ovládat své emoce, nutnost řešit nečekané situace v dětském kolektivu, ale i mezi spolupracovníky a stále více také s rodiči svěřených dětí. Vysoce jsou klasifikovány kompetence kreativita a flexibilita, které jsou u pedagogů v mateřských školách velice důležité, ale přeci jen ředitelé před těmito kompetencemi dávají přednost, pokud pedagogové jsou spolehliví, dovedou organizovat své činnosti a dobře plánovat, kdy efektivně využívají metody a formy práce a samozřejmě čas. Pro plánování je potřebné vyhodnocovat priority v souladu se Školním vzdělávacím programem. Samozřejmostí by měla být efektivní komunikace, která souvisí s reprezentací svého zařízení. Nejméně potřebnými kompetencemi jsou ovlivňování ostatních a vedení lidí, které svým významem patří spíše do manažerských kompetencí, které u pedagogů nejsou vyžadovány v tak velké míře. Terminologie kompetencí byla převzata z Národní soustavy povolání MPSV za účelem konkrétnosti a jednoduchosti používaných termínů, za předpokladu, že ředitelkám mateřských škol jsou tyto termíny blízké a nemusí se vysvětlovat jejich význam. Přesto byl v dotazníku ve zkrácené verzi uveden význam jednotlivých kompetencí, aby nedocházelo ke zkresleným informacím a výsledek byl relevantní.

Graf 20: Obecné dovednosti pedagoga mateřské školy



Zdroj: vlastní výzkumné šetření, 15.3.2015

Komentář: cílem tohoto výzkumného šetření bylo zjistit, zda ředitelé mateřských škol dávají přednost obecným dovednostem před měkkými kompetencemi. Toto výzkum nepotvrdil. Obecné dovednosti byly ohodnoceny také vysokým průměrem, který byl přes 3,0. Nejvyšší přesvědčivý průměr 3,93 měla jazyková způsobilost v češtině. Výzkum potvrdil, že 95% oslovených ředitelek mateřských škol očekává vysokou znalost českého jazyka, což je předpokladem pro mateřskou školu v České republice, že mateřský jazyk by měl být samozřejmostí.

6.8 Shrnutí, vyhodnocení výzkumných cílů

Výzkumným šetřením byla zjištěna charakteristika respondentů oslovených pomocí zaslaných dotazníků. Bylo zjištěno, že 51 respondentů, kteří jsou ve vedoucí funkci na mateřské škole, se účastnilo dotazníkového šetření. K dosažení cíle této bakalářské práce, která se zabývala analýzou pracovního místa s cílem vytvořit popis pracovního místa pedagoga mateřské školy přispělo 6 ředitelek mateřských škol s délkou praxe ve vedoucí funkci 1 – 5 let, tudíž mohou být považovány za začínající ředitelky, 23 ředitelek, které mají délku praxe ve funkci 6 – 10 let a 22 ředitelek má délku praxe více než 10 let. Proto je možné považovat za zkušené vedoucí pracovníky. Velikost zařízení: jednotřídní mateřskou školu řídí 8 ředitelek, střední velikost o počtu dvou až čtyř tříd vede 25 ředitelek a 18 ředitelek řídí velkou mateřskou školu, která má více jak pět tříd. Personálními činnostmi na svých

mateřských školách se zabývá většina ředitelk – výzkumné šetření prokázalo celkem 44 ředitelk, které si vedou personální agendu samy, 3 ředitelky delegovaly tuto kompetenci na své zástupce a 4 zařízení mají možnost mít ve svých službách zaměstnaného personalistu.

Vyhodnocení výzkumných otázek

Výzkumná otázka č. 1:

Mají ředitelé mateřských škol zpracovaný popis pracovního místa pedagoga mateřské školy?

Tvrzení: Ředitelé mateřských škol nemají zpracovaný popis pracovního místa pedagoga mateřské školy.

Výzkumné šetření prokázalo, že analýza pracovního místa je součástí personálních činností a je pro ředitelky mateřských škol velice důležitá. Ředitelky mateřských škol kladou důraz na hodnocení pracovníků, na plánování pedagogů na svých zařízeních a nejvíce při výběrovém řízení, které je pro ředitelky mateřských škol stěžejní při přijímání nového pedagoga. Proto se výzkumným šetřením potvrdilo, že je analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy při výběrovém řízení důležitá. Nejméně kladou důraz na vytváření nového pracovního místa, což je důkazem, že na mateřských školách zůstává ve většině stejný počet tříd a dětí, proto i počet pedagogů. Pokud by byla tendence zvyšování počtu dětí a zřizování nových tříd, byl by na ředitelky mateřských škol vyvíjen nátlak na vytváření nových míst. Toto výzkum nepotvrdil.

Výzkum potvrdil, že ředitelky mateřských škol ve větším množství nemají písemnou verzi popisu pracovního místa. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že tento dokument není součástí personalistiky vedoucích pracovníků, není vytvářen a nemá stálou podobu. Byl projeven zájem o zaslání vytvořeného dokumentu, což vedlo ke konstatování, že cíl bakalářské práce byl vhodně zvolen a vytvoření dokumentu popisu pracovního místa pedagoga mateřské školy mělo svůj účel a důvod.

Výzkumná otázka č. 2:

Která kompetence pedagoga mateřské školy je podle ředitelů mateřských škol nejpotřebnější?

Tvrzení: Pro ředitele mateřských škol je důležitější kompetence k řešení problémů.

Výzkumem a porovnáním měkkých kompetencí pedagoga mateřské školy vedlo ke zjištění, že ředitelky mateřských škol kladou velký důraz na kompetence k řešení problémů,

k samostatnosti a zvládnání zátěže a dovedou zhodnotit jejich důležitost. Avšak tvrzení, že nejpotřebnější kompetencí je řešení problémů se nepotvrdilo v plné míře. Nejpotřebnější pro pedagoga mateřské školy z hlediska ředitelek je kompetence zvládnání zátěže. Ředitelky mateřských škol očekávají od svých pedagogů podávání kvalitního výkonu a vytrvalosti i v zátěžových situacích a případný neúspěch chápat jako příležitost hledání lepšího řešení a důvěřovat svým schopnostem.

Výzkumná otázka č. 3:

Preferují ředitelé mateřských škol měkké kompetence nebo obecné dovednosti?

Tvrzení: Ředitelé mateřských škol preferují měkké kompetence před obecnými dovednostmi.

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, ředitelky mateřských škol oceňují a vyžadují obecné dovednosti od svých pedagogů, ale nepřisuzují jim větší důležitost než měkkým kompetencím. Nejvyšší průměrné hodnocení měla dovednost jazyková způsobilost v češtině, což je důkazem potřeby být dětem v mateřských školách jazykovým vzorem. Pedagogové by v současné době měli ovládat základy počítačových programů, jejichž prostřednictvím obohacují vzdělávací nabídku pro děti. Také je pro pedagogy potřebná orientace v oblasti práva, kdy by měli zvládat pracovat s informacemi a měli by se umět orientovat v platných zákonech.

Závěr

Tato závěrečná bakalářská práce se zabývala analýzou pracovního místa pedagoga mateřské školy a jejím cílem bylo vytvoření dokumentu popis pracovního místa pedagoga mateřské školy. Na základě získaných vědomostí z odborné literatury, internetových zdrojů, rozhovorů s ředitelkami mateřských škol a dotazníkových šetření byl cíl splněn. K naplnění cíle byly zvoleny správné metody a zdroje pro získání informací potřebných k vytvoření nového dokumentu. Pomocí výzkumných otázek, na jejichž základě byla vytvořena dotazníková šetření, zpracováním interpretace dat získaných z dotazníkových šetření a správným zvolením výběrového souboru respondentů, bylo umožněno využít těchto informací pro vytvoření finální podoby vzoru popisu pracovního místa pedagoga mateřské školy.

Jak vyplynulo z dotazníkových šetření, všechny ředitelky mateřských škol mají zpracovanou pracovní náplň pedagoga mateřské školy, pracovní náplň je vyhovující, výstižná a na většině mateřských škol, které se zúčastnily výzkumu, je převzatá z publikace „Ředitel školy a Plány práce v mateřské škole – publikace s CD“ – PaedDr. Milan Štoček – aTře 2008. Pro účely této práce byly osloveny ředitelky mateřských škol k poskytnutí pracovní náplně pedagoga mateřské školy, aby mohlo být uskutečněno srovnání těchto pracovních náplní. V pracovních náplních jsou dostatečně popsány pracovní činnosti pedagogů, jejich odpovědnost a vymezené pracovní úkoly. Jednotlivé kompetence, které by výstižně vyjadřovaly schopnosti a dovednosti pedagoga mateřské školy v pracovních náplních nejsou popsány. Pracovní náplně pedagogů mateřských škol podrobně popisují pracovní činnosti. Výzkumným šetřením a zodpovězením výzkumných otázek byl cíl bakalářské práce s tématem „Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy“ splněn a vytvoření finálního vzoru popisu pracovního místa pedagoga mateřské školy zvoleno správně.

Vytvořený vzor popisu pracovního místa pedagoga mateřské školy může být využitý jako podklad pro zpracování aktuálního popisu pracovního místa na konkrétním pracovišti – mateřské škole. Může být i podkladem pro zpracování kritérií pro výběrové řízení na pozici pedagoga mateřské školy a v neposlední řadě by mohl být návodným a přehledným dokumentem pro uchazeče o pracovní místo pedagoga mateřské školy.

Za velice obtížné při postupném zpracovávání bakalářské práce bylo stanovení výzkumných otázek pro analýzu pracovního místa pedagoga mateřské školy a otázek do dotazníkového šetření tak, aby byly srozumitelné, jednoznačné a konkrétní. Pro konkretizaci kompetencí pedagoga mateřské školy byl následně vhodně zvolen internetový zdroj MPSV

Národní soustava povolání, který přehledně stanovuje potřebné znalosti a dovednosti pro jednotlivá povolání. Možnost poskytnutí rozhovoru s ředitelkami sousedních mateřských škol, které svou vstřícností a poskytnutou dokumentací přispěly ke zvolení výzkumných otázek, pomohla k finální podobě popisu pracovního místa.

Tato bakalářská práce je přínosná pro školský management v tom, že téma Analýzy pracovního místa pedagoga mateřské školy zatím podle dostupných informací nebylo dosud zpracováno. Touto prací bylo možné přispět k ozřejmění některých otázek ředitelkám mateřských škol při zpracovávání analýzy pracovního místa pedagoga mateřské školy nebo alespoň vysvětlit některé pojmy a kroky s tímto tématem souvisejícím a tím vést vedoucí pracovníky k zamyšlení nad účelem analýzy pracovního místa. Vytvořený dokument popis pracovního místa pedagoga mateřské školy může být použitý jako podklad pro případné výběrové řízení. Vypracovaný dokument by mohl zjednodušit jeho přípravu a vytvořit jednotná kritéria na mateřské škole a zvýšit pravděpodobnost správného výběru pro dané pracovní místo. Popis pracovního místa může být podkladem pro stanovení kritérií odměňování pedagogických pracovníků, pro vytvoření plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a také poskytnutí představy o úkolech, kompetencích a odpovědnosti na tomto pracovním místě. Své uplatnění bude mít i pro nové uchazeče o pracovní místo pedagoga mateřské školy, na jehož základě by usnadnil uchazečům rozhodnutí o přihlášení se do výběrového řízení.

Seznam použité literatury

1. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002 ISBN 80-247-0469-2.
2. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. Armstrong, M., Stephens, T., *Management a leadership*, Praha, GradaPublishing, 2005, 1.vydání, ISBN 978-80-247-2177-4.
4. Armstrong, M., *Personální management*, Praha, GradaPublishing, 1999, 1. Vydání, ISBN 80-7169-614-5
5. Bečvářová, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*, Praha, Portál, 2003, 1.vydání, ISBN 80-7178-537-7
6. Bělohávek, F., *Desatero manažera*, Brno, ComputersPress, 1.vydání, 2003, ISBN 80-7226-873-2
7. Blažek, L., *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování*, Praha GradaPublioshing, 2011, 1.vydání, ISBN 978-80-247-3275-6
8. d'Ambrosiová, Hana et al. *Abeceda personalisty [2008]*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-441-5.
9. Dědina, J., Cejthamr, *Management a organizační chování*, Praha, Grada, 1.vydání, 2005, ISBN 80-247-1300-4
10. Dvořáková, Z, *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, Praha: C.H.Beck, 2004 ISBN 80-7179-468-6
11. Fischer, A. Walter, Schratz, M, *Vedení a rozvoj školy*, Paido edice pedagogické literatury, Brno, 1.vydání, 1993, ISBN 80-85931-34-6
12. Foot, M., Hook, C, *Personalistika*, Praha, ComputersPress, 1.vydání, 2002, ISBN 80-7226-515-6
13. GAVORA, Peter, *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 62 s, ISBN 80-85931-79-6
14. Grecmanová H., Haloušková D., Urbanovská E., *Obecná pedagogika I*, Olomouc: Hanex 2002, ISBN 80-85783-20-7
15. Helus, Zdeněk. *Psychologie pro střední školy*. Vyd. 3. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-876-2.

16. Hroník, F., *Hodnocení pracovníků*, Praha, GradaPublishing, 2006, 1.vydání, ISBN 978-80-247-1458-5
17. Hroník, F., *Jak se nespálit při výběru pracovníků*, Praha, ComputersPress, 1999, 1.vydání, ISBN 80-7226-161-4
18. Kábrt, J.a kol. *Latinsko-český slovník*. Praha: SPN, 1996, 4. vyd. ISBN 80-04-26657-6.
19. Kahle, B., *Praktická personalistika*, Praha, Pragoeduca, 2000, 1.vydání, ISBN 80-85856-85-9
20. Kasper, H., Mayrhofer, W., *Personální management – řízení organizace*, Praha, Linde, 2005, ISBN 80-86131-57-2
21. Kociánová R., *Personální činnost a metody personální práce*, Praha, GradaPublishing, 1.vydání, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3
22. Kociánová Renata, *Personální řízení – Teoretická východiska a vývoj*, Praha, Eurolex Bohemia s.r.o., 1.vydání, 2004, ISBN 80-86432-97-7
23. Koubek J, *ABC praktické personalistiky*, Praha, LINDE nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4
24. Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Management Press, 4.vydání, 2010 ISBN 978-80-7261-168-3
25. Lhotková, I., Trojan, V., Kitzberger, J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Praha WoltersKluwerČR, 1.vydání, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2
26. Maňák, J., Švec, V., *Cesty pedagogického výzkumu*, Brno, Paido, 1.vydání, 2004, ISBN 80-7315-078-6
27. Neklapilová, V., *Management mateřských škol*, Praha Raabe, 2012, ISBN 978-80-87559-58-9
28. Pelikán, J., *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*, Praha, Karolinum, 2007, ISBN 978-80-7184-569-0
29. Plamínek, J., *Vzdělávání dospělých*, 1.vydání, Praha, GradaPublishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3235-0
30. Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha, GradaPublishing, 2005, ISBN 80-247-1092-7
31. Plamínek J., *Vzdělávání dospělých – Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*, GradaPublishing Praha 2010, 1. vydání, ISBN 978-80-247-3235-0,

32. Průcha, J. *Učitel-Současné poznatky o profesi*, Praha, Portál, 1.vydání, 2002, ISBN 80-7178-621-7
33. Průcha J., Walterová E., Mareš J., *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2003, 4. vydání, ISBN 80-7178-772-8
34. Rys, S., *Hospitace v pedagogické praxi*, SPN, n.p. 1975, č.j.8043/75-31
35. Slavík, Milan a kol. *Vysokoškolská pedagogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4054-6.
36. Stýblo J., *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*, Praha, 1.vydání, GradaPublishing, 1998, ISBN 80-7169-616-1
37. Stýblo.J., Urban J., Vysokajová M., *Personalistika*, Praha, WoltersKluwer, 2011, vydání čtvrté, aktualizované, ISBN 978-80-7557-627-1
38. Světlík, J., *Marketing školy*, 1.vydání., Ekka Zlín, 1996, ISBN 80-902200-8-8
39. Švec, V., *Pedagogické znalost učitele,*, 1.vydání, Praha, ASPI,2005, ISBN 80-7357-072-6
40. Šikýř M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, 1.vydání, Praha, GradaPublishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-4151-2
41. Šikýř, M., Borovec, D., Lhotková, I., *Personalistika v řízení školy*, Praha WoltersKluwerČR, 1.vydání, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2
42. Tureckiová, M., *Klíč k účinnému vedení lidí*, Praha, GradaPublishing, 2007, 1.vydání, ISBN 978-80-247-0882-9
43. Vašutová, J., *Být učitelem: Co by měl učitel vědět o své profesi*, Praha Karlovauniverzita-Pedagogická fakulta, 2.vydání2007, ISBN 978-80-729-325-2
44. Veteška, J., Tureckiová, M, *Kompetence ve vzdělávání*,Grada 2008, 1. vydání, ISBN 978-80-247-1770-8
45. Vodáček, L., Vodáčková, O., *Moderní management v teorii i praxi*, Praha Management Press, 2006, 1.vydání, ISBN 80-7261-143-7

Prováděcí právní předpisy (ve znění pozdějších předpisů)

46. Zákon č.561/2004 Sb., předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
47. Zákon č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

48. Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, kterým se stanoví zařazení prací ve veřejných službách a správě do platových tříd zaměstnanců
49. Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisy a kariérním systému pedagogických pracovníků
50. Vyhláška č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí neb dobrovolným svazkem obcí

Vysokoškolské kvalifikační práce:

51. Mgr. Černá Jaroslava, Analýza pracovního místa učitele odborného výcviku, Praha 2012, 84 s., Bakalářská práce, Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta
52. Jánková Gabriela, Analýza pracovního místa a tvorba kompetenčního modelu ve společnosti Linde Material Handling Česká republika, s.r.o, 2009, 86 s., Praha, Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská

Internetové zdroje:

53. Řízení lidských zdrojů. In: *Koučink firem.eu*. Datum neuvedeno. [cit. 20. 7. 2014]. Dostupné z: www.koucinkfirem.eu/rizeni-lidskych-zdroju.html
54. *Statistická ročenka školství 2013/2014*. MŠMT ČR, 2012. [cit. 23. 9. 2014]. Dostupné z: <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>
55. Národní soustava povolání – výchova a vzdělávání – učitel mateřské školy [cit. 6.3.2015]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=30417&kod_sm1=11

Seznam grafů

Graf 1: Zastoupení podle genderu – ředitelé MŠ	52
Graf 2: Délka praxe respondentů – ředitelů MŠ	53
Graf 3: Velikost mateřské školy	54
Graf 4: Kdo se podílí na personálních činnostech mateřské školy	55
Graf 5: Které zdroje využívají ředitelé mateřských škol k analýze pracovního místa pedagoga mateřské školy.....	56
Graf 6: Metody používané pro analýzu pracovního místa pedagoga mateřské školy.....	57
Graf 7: Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy je pro plánování	58
Graf 8: Důležitost analýzy pracovního místa pedagogů mateřské školy pro výběrové řízení ...	58
Graf 9: Důležitost analýzy pracovního místa pro vznik pracovního místa pedagoga mateřské školy	61
Graf 10: Důležitost analýzy pracovního místa pedagoga mateřské školy pro hodnocení pedagoga.....	62
Graf 11: Vypracování pracovní náplně pedagoga mateřské školy.....	63
Graf 12: Aktualizace pracovní náplně pedagoga mateřské školy	64
Graf 13: Využití publikace Ředitel školy a Plány práce v MŠ z nakladatelství aTre	65
Graf 14: Vytvořený popis pracovního místa pedagoga mateřské školy.....	67
Graf 15: znalost významu popisu pracovního místa pedagoga mateřské školy.....	68
Graf 16: Projevení zájmu o zaslání vytvořeného dokumentu „Popis pracovního místa pedagoga mateřské školy“.....	69
Graf 17: Jaké je v současné době nejvyšší vzdělání pedagoga Vaší mateřské školy.....	70
Graf 18: V současné době nejžádanější kvalifikace pedagoga mateřské školy	71

Graf 19: Důležité kompetence pro pedagoga mateřské školy 72

Graf 20: Obecné dovednosti pedagoga mateřské školy 74

Seznam zkratk

MŠ – mateřská škola

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

ŠVP – Školní vzdělávací program

Příloha číslo 1: „Popis pracovního místa“ pedagoga mateřské školy:

(Vlastní zpracování vzniklo na základě využitých podkladů získaných z odborné literatury, Národní soustavy povolání, relevantních internetových zdrojů a na základě vlastního dotazníkového šetření)

Jméno a příjmení pedagoga
Zařazení pracovníka
Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., ve znění pozdějších předpisů
Katalog prací
2.16.01
Platová třída
9
Název pracovního místa
Pedagog mateřské školy
Nadřízené pracovní místo
Ředitelka/Zástupkyně ředitelky mateřské školy
Podřízené pracovní místo
-
Nejbližší spolupracovníci -
Pedagogové Mateřské školy
Pracovní doba -
7.00 – 15.00 hod.
Pracovní úvazek -
1.0
Předpoklady a požadavky pro výkon práce -
<ul style="list-style-type: none"> • předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka podle zákona č.563/2004Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů • minimálně středoškolské pedagogické vzdělání – pro předškolní vzdělávání • vstřícný vztah k dětem • komunikační dovednosti a schopnosti • schopnost samostatně pracovat • schopnost spolupráce a práce v týmu

<ul style="list-style-type: none"> • zájem o další vzdělávání • chovat se zodpovědně • schopnost a ochota vést a organizovat školní a mimoškolní akce
Délka praxe v oboru -
Není vyžadována
Délka potřebná pro zapracování -
6 měsíců
Pracovní podmínky:
Pracovník na daném místě pedagoga mateřské školy není vystaven žádné významné zátěži
Zdravotní podmínky:
Výkon tohoto pracovního místa je omezen těmito podmínkami – duševní poruchy, poruchy chování, psychosomatická onemocnění
Charakteristika práce založená na pracovních činnostech:
<ul style="list-style-type: none"> • Práce pedagoga mateřské školy vychází ze školního vzdělávacího programu pro mateřské školy, který vychází z Rámcově vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání a Konkretizovaných očekávaných kompetencí. • Tvorba a koordinace školního vzdělávacího programu, tvorba třídního vzdělávacího programu • Zajišťuje výchovně vzdělávací činnost na získávání poznatků, vědomostí, dovedností, zkušeností, hygienických a sociálních návyků dětí. • Podněcuje k osobnímu vývoji dětí a vyrovnávání nerovností vývoje před vstupem do základního vzdělávání. • Ke své práci využívá specifických, diagnostických, vzdělávacích a kontrolních metod. • Vykonávání prací souvisejících s přímou pedagogickou činností – dohled nad dětmi, bezpečnost dětí, vedení evidence o pedagogické činnosti • Hodnocení vzdělávací činnosti
Poradenská činnost:
<ul style="list-style-type: none"> • Konzultace s rodiči • Účast na třídních schůzkách • Spolupráce s odborníky – PPP, SPC

Spolupráce na zařízení:
<ul style="list-style-type: none"> • Vzájemná spolupráce s pedagogy mateřské školy • Účast na pedagogických a provozních poradách
Další vzdělávání:
<ul style="list-style-type: none"> • Samostudium odborné literatury • Účast na vzdělávacích seminářích • Získávání nových metod a forem práce
Znalosti a dovednosti:
<ul style="list-style-type: none"> • Obecná pedagogika • Předškolní vzdělávání a výchova • Didaktika a didaktická technika
Odborné dovednosti:
<ul style="list-style-type: none"> • Rozvíjení rozumových, jazykových, výtvarných, tělesných dovedností a zručnosti předškolních dětí • Vedení předškolních dětí k osvojování hygienických návyků • Učení předškolních dětí říkankám, básničkám a písničkám
Měkké kompetence (seřazené dle důležitosti):
<p>Velmi významné</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvládání zátěže • Samostatnost • Řešení problémů • Výkonnost • Efektivní komunikace • Plánování a organizace práce • Uspokojování vzdělávacích potřeb <p>Významné:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreativita • Flexibilita • Kooperace • Aktivní přístup • Celoživotní učení • Objevování a orientace v informacích

<ul style="list-style-type: none"> • Ovlivňování ostatních • Vedení lidí
Obecné dovednosti (seřazené dle důležitosti):
<ul style="list-style-type: none"> • Jazyková způsobilost v češtině • Numerická způsobilost • Ekonomické povědomí • Počítačová způsobilost • Jazyková způsobilost v angličtině • Právní povědomí
Odpovědnost:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bezpečnost svěřených dětí ▪ Odpovědné plnění vzdělávacích a výchovných cílů ▪ Vedení pedagogické dokumentace ▪ Péče o materiálové vybavení třídy a svěřených úseků
Datum:
Jméno a podpis nadřízeného pracovníka:
Jméno a podpis držitele pracovního místa:

Příloha číslo 2: dotazník „Analýza pracovního místa pro ředitele mateřských škol“:

Vážený pane řediteli, vážená paní ředitelko,

jmenuji se Naděžda Randáčková a obracím se na Vás se žádostí o vyplnění dotazníku. Výsledky dotazníkového šetření zpracuji ve své bakalářské práci s názvem „Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy“.

Jsem zástupkyní ředitelky na mateřské škole v Chomutově a studuji na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, obor školský management.

Dotazník je anonymní a bude použitý pouze pro mé studijní účely.

V případě Vašeho zájmu Vás s výsledky své práce ráda seznámím.

Charakteristika respondentů:

1. Jste:
 - Muž
 - Žena
2. Délka praxe na pracovní pozici ředitel, ředitelka mateřské školy:
 - 1 – 5 let
 - 6 – 10 let
 - 10 a více let
3. Vaše mateřská škola je?
 - Jednotřídní
 - Dvou až čtyřtřídní
 - Vícetřídní
4. Kdo se podílí na analýze pracovního místa pedagoga mateřské školy?
 - Ředitel mateřské školy
 - Zástupce ředitele mateřské školy
 - Personalista
 - Jiný pracovník

Analýza pracovního místa

5. Které zdroje využíváte k analýze pracovního místa pedagoga mateřské školy?
 - Pedagog na daném pracovním místě
 - Bezprostřední nadřízený
 - Spolupracovník
 - Odborný specialista
6. Které metody využíváte pro analýzu pracovního místa?
 - Pozorování - hospitace

- Dotazníky
 - Hodnotící pohovory
 - Dokumenty – pracovní náplň, pracovní řád, ŠVP, rozvrh služeb, úvazky pedagogů, popisy pracovních míst
7. „Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy“ je pro plánování pedagogů:
- Velmi důležitá
 - Důležitá
 - Méně důležitá
 - Nedůležitá
8. „Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy“ je pro výběrové řízení:
- Velmi důležitá
 - Důležitá
 - Méně důležitá
 - Nedůležitá
9. „Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy“ je pro vznik nového pracovního místa:
- Velmi důležitá
 - Důležitá
 - Méně důležitá
 - Nedůležitá
10. „Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy“ je pro hodnocení pedagogů:
- Velmi důležitá
 - Důležitá
 - Méně důležitá
 - Nedůležitá

Pracovní náplň:

11. Máte na Vaší mateřské škole vypracované náplně práce pedagoga mateřské školy?
- Ano
 - Ne
12. Aktualizoval/a jste v letošním roce pracovní náplň pedagoga mateřské školy?
- Ano
 - Ne
13. Pokud jste aktualizoval/a náplň práce pedagoga mateřské školy, prosím, uveďte důvod:
14. Využil/a jste pro vytvoření pracovní náplně pedagoga mateřské školy publikaci nakladatelství Atre „Ředitel školy a plány práce“?
- Ano
 - Částečně
 - Ne

Popis pracovního místa pedagoga mateřské školy

15. Máte vytvořený dokument „Popis pracovního místa pedagoga mateřské školy“?
- Ano
 - Ne
16. Je Vám známý obsah dokumentu „Popis pracovního místa pedagoga mateřské školy“?
- Ano
 - Ne
17. Pokud jste na předcházející otázku odpověděl/a ne, využil/a jste nabídky zaslání vytvořeného dokumentu „Popis pracovního místa pedagoga mateřské školy“?
- Ano
 - Ne

Kvalifikace pedagoga mateřské školy

18. Jaké je nejvyšší vzdělání Vašeho pedagoga mateřské školy
- Magisterské v oboru předškolní vzdělávání
 - Magisterské v oboru speciální pedagogika
 - Bakalářské v oboru předškolní vzdělávání
 - Vyšší odborné v oboru předškolní vzdělávání
 - Střední odborné v oboru předškolní vzdělávání
 - Jiné
19. Jaké vzdělání byste v případě možnosti upřednostňoval u pracovního místa pedagoga mateřské školy?
- Magisterské v oboru předškolní vzdělávání
 - Magisterské v oboru speciální pedagogika
 - Bakalářské v oboru předškolní vzdělávání
 - Vyšší odborné v oboru předškolní vzdělávání
 - Střední odborné v oboru předškolní vzdělávání
 - Jiné

Příloha číslo 3: dotazník „Kompetence pedagoga mateřské školy“:

Vážený pane řediteli, vážená paní ředitelko,

jmenuji se Naděžda Randáčková a obracím se na Vás se žádostí o vyplnění dotazníku „Kompetence pedagoga mateřské školy“. Výsledky dotazníkového šetření zpracuji ve své bakalářské práci s názvem „Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy“.

Jsem zástupkyní ředitelky na mateřské škole v Chomutově a studuji na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, obor školský management.

Dotazník je anonymní a bude použitý pouze pro mé studijní účely.

V případě Vašeho zájmu Vás s výsledky své práce ráda seznámím.

Prosím, prostřednictvím dotazníku vyhodnoťte, jakou důležitost přikládáte kompetencím u pozice pracovního místa pedagog mateřské školy. (1 znamená nedůležitá, 4 velmi důležitá)

1. Je pro pedagoga důležitá efektivní komunikace? (formulování myšlenek v ústní i písemné podobě, prezentace, komunikace s jinými kulturami)
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
2. Je pro pedagoga důležitá kooperace? (odpovědnost za výsledky skupinové činnosti, skupinových cílů)
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
3. Je pro pedagoga důležitá kreativita? (intuice, nápaditost, vyhledávání příležitostí ke změně)
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
4. Je pro pedagoga důležitá flexibilita? (nové myšlenky, improvizace, ochota, otevřenost novému)
 - 1
 - 2

- 3
 - 4
5. Je pro pedagoga důležité uspokojování vzdělávacích potřeb? (empatie, usilování o dlouhodobý prospěch dětí, předvídání potřeb)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
6. Je pro pedagoga důležitá výkonnost? (spolehlivost, stabilita, sebekontrola, sebemotivace)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
7. Je pro pedagoga důležitá samostatnost? (rychlé a pružné rozhodování, umění odhadnout své síly)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
8. Je pro pedagoga důležité řešení problémů? (předcházení vzniku problémů, samostatné i týmové řešení problémů)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
9. Je pro pedagoga důležité plánování a organizování práce? (dlouhodobé i krátkodobé plánování, zlepšování výkonu, organizace své činnosti i činnosti druhých)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
10. Je pro pedagoga důležitá ochota k celoživotnímu vzdělávání? (prohlubování svých znalostí, odbornosti, profesionality, sdílení znalostí)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4

11. Je pro pedagoga důležitý aktivní přístup? (pozitivní přístup k životu, k práci)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
12. Je pro pedagoga důležité zvládnání zátěže (vytrvalost, podávání výkonu i v zátěžových situacích, chápání neúspěchu jak příležitosti udělat to příště lépe, nenechat se odradit, ovládnání emocí, důvěra ve své schopnosti)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
13. Je pro pedagoga důležité objevování a orientace v informacích? (cíleně vyhledávat informace, využívání netradičních zdrojů)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
14. Je pro pedagoga důležité vedení lidí? (příkladem pro druhé, analyzuje úspěšný a neúspěšný výkon a navrhuje řešení)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
15. Je pro pedagoga důležité ovlivňování ostatních? (předvídání a reakce na druhé, své jednání a reprezentaci plánuje s cílem přesvědčit)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4

Obecné dovednosti pedagoga mateřské školy (hodící se odpověď označte)

16. Je pro pedagoga důležitá počítačová způsobilost? (ovládání různých aplikací, formátování apod.)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4

17. Je pro pedagoga důležitá numerická způsobilost?

- 1
- 2
- 3
- 4

18. Je pro pedagoga důležité ekonomické povědomí? (orientace v ekonomických pojmech)

- 1
- 2
- 3
- 4

19. Je pro pedagoga důležité právní povědomí? (práce s informacemi z práva – kde nalézt informace)

- 1
- 2
- 3
- 4

20. Je pro pedagoga důležitá způsobilost v češtině? (využívání jazyka pružně a efektivně – společenské i profesní vyjadřování)

- 1
- 2
- 3
- 4

21. Je pro pedagoga důležitá způsobilost v angličtině?

- 1
- 2
- 3
- 4

Děkuji Vám za čas věnovaný dotazníku a ochotu.

Příloha číslo 4: Pracovní náplň z publikace aTre – „Ředitel školy a plány práce v mateřské škole“:

1. Odpovědnost

- Je odpovědná ředitelce / zástupkyni mateřské školy.

2. Pracovní a organizační záležitosti

- Plní určenou míru přímé výchovně vzdělávací povinnosti a koná práce související s výchovně vzdělávacím procesem.
- Účastní se porad svolaných vedoucími pracovníky školy.
- Plní příkazy ředitelky školy, zástupkyně ředitelky školy.
- Zastupuje přechodně nepřítomnou učitelku nebo jiného pedagogického pracovníka v rámci sjednaného druhu práce.
- Je přítomna ve škole v době stanovené jejím rozvrhem, v době porad svolaných ředitelkou školy, v době stanovené pro případné přechodné zastupování jiného učitele, v době stanovené pro konzultace s rodiči, v době mimořádní práce s dětmi a v jiných případech, které stanoví ředitelka MŠ. Na pracoviště přichází včas, nejméně 15 minut před začátkem přímé vyučovací činnosti.
- Sleduje přehled zastupování a úkoly dané vedením školy (nástěnka ve sborovně školy, na chodbě školy).
- Dbá, aby její jednání a vystupování před dětmi, rodiči i širší veřejností bylo v souladu s pravidly slušnosti a občanského soužití a s výchovným působením školy.
- Hlásí vedení školy plánované akce mimo budovu školy.
- Vykonává dozor nad dětmi po celou dobu pobytu dětí v MŠ do doby převzetí dítěte rodičem nebo jejich zástupcem. Stejně tak provádí dozor při akcích organizovaných školou.

3. Výchovně vzdělávací proces

- Zajišťuje komplexní výchovně vzdělávací činnost zaměřenou na rozšiřování vědomostí, dovedností a návyků dětí. Využívá specifických, diagnostických, vzdělávacích a kontrolních metod.
- Vytváří podmínky pro cílevědomý osobnostní rozvoj dětí, předpoklady pro další vzdělávání.
- Provádí osobní přípravu na VVP, přípravu pomůcek a přístrojů didaktické techniky, přípravu materiálů.
- Vede předepsanou pedagogickou dokumentaci, zejména Přehled výchovné práce, Přehled o docházce a Evidenční list pro děti.
- Řídí se rámcovým programem pro předškolní vzdělávání, místním školním výchovně vzdělávacím programem, tematickými plány, případně jinými schválenými nebo zpracovanými dokumenty.
- Provádí soustavné pozorování vývoje dítěte, jeho vědomostí, dovedností a návyků a potřeb.
- Vede soustavnou evidenci o vývoji dítěte - diagnostika dítěte.
- Spolupracuje s rodiči dětí, na požádání rodičů je informuje na třídních schůzkách, popřípadě na individuálně dohodnuté schůzce. Písemně informuje rodiče v případech, kdy je to v zájmu výchovy dítěte.
- Podílí se na vypracování individuálního výchovně vzdělávacího plánu pro děti se zdravotním postižením a pro děti s OŠD
- Podává návrhy na vyšetření v pedagogicko - psychologické poradně a SPC.

- Věnuje dostatek individuální péče všem dětem, zejména dětem z málo podnětného prostředí, dětem se zdravotním postižením.
- Oznamuje poznatky, které mohou nasvědčovat tomu, že dítě je v rodině vystaveno týrání, zneužívání, zanedbávání nebo jiným způsobem špatnému zacházení.
- Usiluje o to, aby na základě výchovně vzdělávacího procesu docházelo k soužití lidí různých národností, náboženství a kultur a k respektování odlišností jednotlivých etnických skupin.
- Podává návrhy na odklad školní docházky, na přeřazení dítěte do jiného typu zařízení, na zajištění specializované péče o děti se zdravotním postižením.
- Konzultuje s ostatními učitelkami, ředitelkou, podle potřeby i s pracovníky poradny (zdravotnického zařízení) a SPC problematiku jednotlivých dětí, především dětí s trvalejšími psychickými a zdravotními potížemi.
- Předkládají pedagogické radě zprávu o třídě.
- Podle pokynů vedení školy řídí organizační záležitosti své třídy.
- Přípravuje se na setkání s rodiči.
- Předává rodičům nezbytné informace o akcích školy, nabídce zájmových kroužků, o způsobu přihlašování a odhlašování dětí, o řešení školních úrazů, o spolupráci ap....).
- Podílí se na organizačním zajištění všech mimoškolních akcí - školy v přírodě, plavecké kurzy, maškarní karnevaly, oslavy Dne dětí, výlety ap.
- Podává zprávy o dítěti pro PPP, Policii ČR, sociální odbor.
- Při přechodu dítěte na jinou školu připravuje potřebnou dokumentaci.
- Zpracovává podklady pro celoškolní dokumentaci – roční plány, výroční zprávy apod.
- Doplnjuje a aktualizuje údaje o dětech v evidenčním listě dětí, předává tyto změny též ředitelce školy.
- Na konci měsíce spočítá průměrnou docházku ve třídě a předá ji zástupkyni ředitelky školy. Vede podrobný přehled věku žáků pro stanovení úplaty za předškolní vzdělávání a pro potřeby vedoucí stravování

4. Vzdělávání

- Dále se vzdělává, a to při samostatném studiu nebo v organizovaných formách dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.
- Samostatně studuje pedagogickou literaturu, právní předpisy a vnitřní školní normy.

5. Materiální oblast

- Odpovídá za pořádek ve třídě a šatně během dne, za estetický vzhled .
- Provádí nezbytnou péči o kabinety, knihovny a další zařízení sloužící potřebám výchovy a vzdělávání.
- Kontroluje stav nábytku, pomůcek a hraček ve třídě, informuje vedení školy o nedostatcích.
- Je odpovědná za didaktickou techniku, hračky a učební pomůcky, které jsou trvale umístěny ve třídě, ve které pracuje.

6. BOZP

- Sleduje vybavení třídy nábytkem (velikost, vhodnost, bezpečnostní úprava), osvětlení třídy, hluk, teplota, zatemnění před sluncem ap.
- Vytváří, dodržuje a kontroluje podmínky k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí při jejich účasti ve výchovně vzdělávacím procesu v MŠ, též při všech ostatních akcích MŠ. Při činnostech mimo areál školy, v přírodních podmínkách nebo na komunikacích volí terén a

překážky úměrné věku, klimatickým podmínkám, rozumovému a fyzickému vývoji dětí s přihlédnutím ke kvalitě jejich vybavení. Řídí se pravidly silničního provozu.

- Zajišťuje poučení dětí o BOZP a PO v příslušných výchovách a akcích školy
- Vychovává děti k dodržování hygienických zásad a zásad bezpečnosti práce.
- Sleduje zdravotní stav dětí a v případě náhlého onemocnění dětí informují bez zbytečných průtahů vedení školy a rodiče nemocného dítěte.
- Při úrazu poskytne dítěti nebo jiné osobě první pomoc, zajistí ošetření dítěte lékařem. Úraz dítěte zapíše do knihy úrazů.

