

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

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**MOTIVAČNÍ FAKTORY DALŠÍHO
VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH
PRACOVNÍKŮ V MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Jitka Simandlová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PhDr. Jiří Svoboda
Datum odevzdání práce:	7.4.2010

Čestné prohlášení:

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

Jitka Simandlová _____

Cíl práce:

Zjistit, které motivační faktory nejvíce motivují pro další vzdělávání pedagogické pracovníky mateřských a základních škol.

Klíčová slova: vnitřní a vnější motivace, sebevzdělávání, plán dalšího vzdělávání, teorie motivace.

Resumé: Závěrečná práce se zabývá tím, co nejvíce motivuje pedagogické pracovníky k tomu, aby se nadále vzdělávali. V teoretické části jsem vycházela z literatury, která se zabývá motivačními faktory, a snažila jsem se je aplikovat na problematiku dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Dále jsem se zabývala formami vzdělávání, styly a typy učení i faktory, které ovlivňují efektivitu vzdělávání. Dle mého výzkumu by pedagogické pracovníky nejvíce motivovala lepší a zajímavější nabídka vzdělávacích center. Ve své studii jsem zjistila, že kvalitní semináře považují učitelé za nejefektivnější formu dalšího vzdělávání. Učitelé se chtějí dále vzdělávat, protože nechtějí učit stále stejným způsobem, chtějí učení udělat pro děti zajímavé. Dalším podnětem k dalšímu vzdělávání je, že se pedagogičtí pracovníci učí, protože mají potřebu se dozvědět něco nového ze svého oboru, získávat stále další kvalifikaci, baví je zavádět v praxi nové metody práce a k tomu potřebují mít i teoretické základy. Snažila jsem se také výzkumem zjistit, co sami učitelé považují ve vztahu k dalšímu vzdělávání za nejvíce důležité.

Summary:

Motivational factors for further training of teachers in kindergartens.

The final paper deals with what motivates teaching staff most to remain educated. In the theoretical part, I relied on the literature which deals with motivational factors and I tried to apply them on the issue of further education of teachers. I have also dealt with forms of learning and teaching styles and types as well as factors that influence the effectiveness of education. The research based on 89 questionnaires processed showed that teachers would be most motivated by better and more interesting offer of educational centres. In my study, I found out that good teacher workshops are considered the most effective form of further education. Teachers also want to continue their education because they do not want to use the same teaching style for their whole career and they want to make learning interesting for children. Another incentive for further education is that teaching staff are learning because they need to learn something new from their field to gain further skills and they enjoy implementing new methods in practice for which they need theoretical base. My research should also show things which teachers themselves consider most important in further education.

Osnova:

1. Úvod	str. 5
1.1. Nutnost dalšího vzdělávání v dnešní době	
1.2. Podněty k dalšímu vzdělávání	
1.3. Nedostatky v práci učitelek MŠ z pohledu ČŠI	
1.4. Právní rámec dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	
1.5. Další vzdělávání v praxi mateřských škol	
2. Motivace	str. 13
2.1. Teorie motivace	
2.2. Motivační principy	
2.3. Motivační faktory ve školství z hlediska Maslowovy teorie potřeb	
2.4. Motivační faktory ve školství z hlediska jiných teorií	
2.5. Podmínky motivace k dosažení vytyčených cílů	
2.6. Nástroje, formy a metody motivace k dalšímu vzdělávání	
2.7. Vliv osobnosti na motivační faktory	
3. Další vzdělávání pedagogů	str. 27
3.1. Formy vzdělávání	
3.2. Kompetence k dalšímu vzdělávání	
3.3. Systém dalšího vzdělávání	
3.4. Typy a styly učení	
3.5. Faktory efektivity vzdělávání, bariéry při učení	
4. Výzkum	str. 37
4.1. Cíle a vyhodnocení dotazníků	
4.2. Porovnání motivačních faktorů a důležitosti faktorů	
4.3. Porovnání výsledků v ZŠ a v MŠ	
4.4. Porovnání výsledků u vedoucích pracovníků a u ostatních pracovníků	
4.5. Výsledky – řazení motivačních faktorů	
4.6. Výsledky – formy vzdělávání	
4.7. Porovnání výsledků z hlediska Maslowovy pyramidy	
4.8. Vzdělávací centra na Vysočině	
5. Závěr	str. 67
6. Použitá literatura	str. 70
7. Přílohy	str. 71

1. Úvod

Téma motivačních faktorů v dalším vzdělávání učitelů jsem si pro svoji bakalářskou práci zvolila proto, že v současné době je důležité, aby se zvláště učitelé neustále vzdělávali, pokud chtějí uspět v náročných podmínkách života v naší společnosti. Jednou z klíčových kompetencí ředitele školy je zorganizovat chod školy takovým způsobem, aby pedagogičtí pracovníci měli možnost dále se vzdělávat. Ředitel však musí vzdělávání nejen umožnit, ale především k němu i motivovat, pokud u někoho vnitřní motivace chybí. Toto téma považuji za přínosné předškolních zařízeních, stejně tak i v ostatních typech škol. Práce přináší pohled pro pedagogické pracovníky, Českou školní inspekci, o jejíž výroční zprávu se opírá, ale především pro vzdělávací centra, která připravují nabídku dalšího vzdělávání. Toto téma nebylo zatím příliš zpracované. V archivu bakalářských prací CŠM Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy jsem našla pouze práce, které se zabývaly buď motivací jako takovou, nebo naopak pouze dalším vzděláváním, a proto si myslím, že práce může být přínosná.

1.1. Doba, kdy nejdůležitějším kapitálem organizace byl hmotný majetek, je za námi.

Dle výzkumu ASTD, firmy, které investují do vzdělávání zaměstnanců vyšší částky, než je průměrná výše investic do vzdělávání, vykazují o 86 % vyšší zhodnocení svých akcií než firmy, které investují do vzdělávání méně než průměr, a o 45 % vyšší zhodnocení než firmy investující do vzdělávání částky na úrovni průměrných investic do vzdělávání na daném trhu.¹

- *Firmy, které investují do rozvoje schopností zaměstnanců, mají výrazně vyšší tržní hodnotu než ty, které tak nečiní.*
- *Firmy, které aktivně pracují na rozvoji schopností zaměstnanců a nabízejí jim příležitosti větší angažovanosti, mají mnohem vyšší zisky v produktivitě než ty firmy, které tak nečiní.*
- *Ze všech zkoumaných praktik na rozvoj schopností zaměstnanců se jako nejúspěšnější ukázal program absolutně kvalitního řízení (TQM- Total quality management)².*

¹ Tento text byl stažen ze serveru Seminárky.cz (www.seminarky.cz).

² NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*, 1. vydání : Pragma 2009, ISBN 978-80-7205-776-4

Tato tvrzení platí ostatně pro školy odjakživa. Kvalitní školu nedělají nové lavice a sklady přeplněné nejrůznějšími pomůckami, ale především kvalitní učitel, který dovede žáky motivovat k samostatné práci a přistupuje k učení tvořivě. Nejen ředitel školy, ale i každý vedoucí pracovník musí pracovat s lidským potenciálem, který je třeba nadále rozvíjet tak, aby splňoval cíle a očekávání organizace. Dobrý ředitel by si měl sestavovat plán osobního rozvoje pedagogů a pro ten potřebuje vědět, zda jsou hlavní hnací silou – motivací pouze finance, nebo jestli je to uznání od kolegů, vedoucího, rodičů nebo dětí. Každý člověk má pohnutky pro další rozvoj stanovené jinak. Díky těmto informacím se pak vedoucímu pracovníkovi lépe stanovují další postupy. Z těchto kroků by měl vycházet i při sestavování plánu dalšího vzdělávání pedagogů, ale i nepedagogů. Pro mě bylo překvapující, když jsem zajistila seminář pro kuchařky, s jakou kladnou odezvou se setkal. Díky tomu plánuji pro nepedagogy další vzdělávání každým rokem. Tito lidé měli zřejmě pocit, že jsou pro školu v očích ředitele méně důležití, a plán jejich rozvoje přispěl k jejich seberealizaci. Tak se vzdělávání stává důležitou a trvalou složkou našeho života. Na jedné přednášce jsem slyšela, že dříve to, co se člověk naučil ve škole, stačilo bez dalšího vzdělávání asi 8 let, nyní je to jeden rok. Již Gustav Adolf Lindner, který je považován za jednoho z největších pedagogů 19. století, propagoval další vzdělávání pedagogů formou nejrůznějších pokračovacích vzdělávacích kurzů. To, co platilo před více jak sto lety, platí dnes vícenásobně především v souvislosti s otázkou klíčových kompetencí učitele. Doba jde mílovými kroky kupředu a člověk se musí smířit s tím, že jeho mozek nemůže obsáhnout všechno, že nemůže být odborníkem na vše, ale musí pochopit to, že získávat nové poznatky je takřka životní nutností, pokud chce na pracovním trhu uspět. Dříve učitel získal ve škole poznatky, které téměř nezměněné předával dětem až do důchodu. Nyní se musíme i v mateřské škole zajímat o nové poznatky vědy, hledat nové informace (např. při projektu o vesmíru). V poslední době si školy samy vytvářejí své programy, usilují o individualizaci dítěte, učitelé musí využívat moderní techniku nejen v hodinách k tomu určených. Ve školách se uplatňují nové metody práce, při kterých nedochází jen k předávání určitých znalostí a informací dětem. Často nejen vedoucí pracovníci musí prezentovat svoji školu pomocí moderní techniky, musí obsluhovat přístroje. Vzdělávání není nutné jen pro učitele, ale pro všechny pracovníky školství. U nás po rekonstrukci kuchyně musely kuchařky úplně změnit technologii přípravy jídla, obsluhovat nové přístroje apod.

1.2. Podnětem k dalšímu vzdělávání může být vzdělávání samo o sobě. To souvisí s osobností každého člověka. Pro někoho je další vzdělávání zábavnou činností jak smysluplně trávit volný čas, je to pro něj koníček, který jej uspokojuje. Dalším důvodem je, že vzdělávání je zaměřeno k nějakému cíli. Člověk se snaží dosáhnout vyššího vzdělání, aby měl lepší uplatnění na trhu práce nebo aby se lépe uplatnil ve své dosavadní profesi.

Pro někoho jiného je vzdělávání prostředkem ke splnění jiného cíle – chce mít určitou společenskou prestiž, přehled, nejnovější poznatky z různých oborů, chce si udržet a rozvíjet své rozumové schopnosti.

Motivy různých lidí se liší. Nejčastějším motivem bývají dle Františka Bělohlávka¹ (str. 42 – 43)

- a) peníze,
- b) osobní postavení,
- c) pracovní výsledky, výkon,
- d) přátelství,
- e) jistota,
- f) odbornost,
- g) samostatnost,
- h) tvořivost.

Domnívám se, že výčet těchto motivátorů je přehledný a jasný. Téměř každý z nás potřebuje zažít pocit úspěchu, mít určité postavení v životě a mít peníze na základní životní potřeby. Stejně tak potřebujeme být členy určitého týmu, kterým jsme uznáváni pro svoji odbornost a který nás pokládá za své právoplatné členy.

¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno, vydání páté, Computer Pres, 2008, ISBN 978-80-251-2235-8 str. 42-43

1.3. Další vzdělávání pedagogů je nutností i z pohledu České školní inspekce (dále ČŠI). Pokud si vezmeme výroční zprávu ČŠI za rok 2007/2008, je z ní patrné, že mateřské školy mají problémy, jež se dají odstranit dalším vzděláváním pedagogů. Podívejme se, ve kterých oblastech vzdělávání dle výroční zprávy ČŠI za školní rok 2007/2008 jsou patrné nedostatky:

- a) Práce s talentovanými dětmi – mnoho škol se nezabývá vyhledáváním talentovaných žáků ani systematickou prací s nimi, nevědí si rady s tím, jak tyto děti rozvíjet, nerozvíjí dostatečně jejich potenciál, což je ke škodě nás všech.
- b) Další problematickou oblastí, která by se mohla z pohledu ČŠI zlepšit, je prevence šikany. Z výroční zprávy ČŠI vyplývá, že především učitelkám z MŠ chybí teoretické poznatky, jak spolehlivě rozpoznat příznaky skrytého i veřejného šikanování mezi dětmi, jak rizika šikany vyhodnocovat a dále s ní pracovat. V ZŠ se většinou šikanou více a cíleně zabývají a jsou vytvořena opatření. Tato opatření mohla být vytvořena teprve na základě proškolení pedagogického týmu (nebo alespoň jeho části).
- c) V MŠ nejsou při tvorbě ŠVP jasně stanoveny oblasti evaluace včetně kritérií hodnocení (47 % sledovaných velkých MŠ) a zodpovědnost. V oblasti ŠVP jsou stanoveny hlavní cíle tematických okruhů jen rámcově. Tvorba školních vzdělávacích programů je další oblast, kde mají MŠ rezervy. Zejména v oblasti evaluace je zřejmé, že většina mateřských škol tápe a teprve hledá správnou cestu.
- d) ČŠI poukazuje i na velmi malou připravenost učitelek MŠ na výuku cizích jazyků. I když téměř polovina sledovaných MŠ nabízí výuku cizího jazyka, jedná se většinou o externího spolupracovníka a výuka je prováděna formou kroužku. Cíle z této oblasti nejsou zahrnuty ve školních vzdělávacích programech MŠ. Také v této oblasti je patrná nutnost dalšího vzdělávání pro příští období. Vždyť právě v předškolním věku se cizí jazyk nejlépe odposlouchá a nelze aplikovat cílené učení, ale dvojjazyčnou výchovu.

Ve výroční zprávě hovoří ČŠI i o tom, že ředitelé škol chápou význam dalšího vzdělávání a umožňují svým kolegům profesionální růst.

- 1.4. Další vzdělávání pedagogických pracovníků je řešeno i formou právních norem. Nejpodrobněji se dalším vzděláváním zabývá Zákon o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb.

*DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ A KARIÉRNÍ SYSTÉM PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ
ŠKOL ZŘIZOVANÝCH MINISTERSTVEM, KRAJEM, OBCÍ A SVAZKEM OBCÍ
A ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍ PÉČE*

§ 24

Další vzdělávání pedagogických pracovníků (výňatek)

(1) Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci.

(3) Ředitel školy organizuje další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu dalšího vzdělávání, který stanoví po předchozím projednání s příslušným odborovým orgánem. Při stanovení plánu dalšího vzdělávání je nutno přihlížet ke studijním zájmům pedagogického pracovníka, potřebám a rozpočtu školy.

(4) Další vzdělávání pedagogických pracovníků se uskutečňuje

- a) na vysokých školách, v zařízeních dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních (dále jen "vzdělávací instituce") na základě akreditace udělené ministerstvem,*
- b) samostudiem,*
- c) dalším vzděláváním zdravotnických pracovníků podle zvláštního právního předpisu⁶⁾ v případě učitelů zdravotnických studijních oborů.*

(7) K dalšímu vzdělávání uvedenému v odstavci 4 písm. b) pedagogickým pracovníkům přísluší volno v rozsahu 12 pracovních dnů ve školním roce, nebrání-li tomu vážné provozní důvody; dobu čerpání volna určuje ředitel školy. Za dobu čerpání tohoto volna přísluší náhrada platu, která se rovná výši ušlého platu. Trvá-li pracovní poměr jen část školního roku, přísluší za každý měsíc trvání pracovního poměru jedna dvanáctina volna podle věty první. Při sjednání nebo povolení kratší než stanovené týdenní pracovní doby se úměrně tomu sníží rozsah volna podle věty první. Nevyčerpané volno či jeho poměrná část bez dalších nároků zaniká.

1.5. Další vzdělávání v praxi mateřských škol

Ze zákona je patrné, že naši zákonodárci chápou důležitost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a vytváří ředitelům podmínky pro to, aby mohli toto vzdělávání ve svých školách podporovat. Praxe je však trošku jiná. Zde uvádím několik postřehů, které především mateřským školám zabraňují plně využívat výhod zákona o pedagogických pracovnících.

- a) MŠ mají dle školského zákona nepřetržitý provoz a mnohdy bývá vůbec problém zajistit vyčerpání řádné dovolené na zotavenou. Poskytnout každé učitelce dvanáct dnů pro samostudium je v praxi nereálné. Já mohu tuto situaci řešit slučováním tříd v období všech školních prázdnin a omezováním provozu při poklesu dětí např. v období chřipkové epidemie. I tak učitelky dostávají pouze polovinu zákonem stanovené doby, v letošním školním roce to byly dokonce pouze tři dny, neboť v rámci stěhování MŠ bylo třeba provádět i jiné práce.
- b) Dalším problémem bývají i přeplněné třídy, často po 28 dětech. V případě nepřítomnosti jedné učitelky, která je na semináři, musí ředitel provádět organizační opatření, aby nedošlo k ohrožení zdraví a bezpečnosti dětí (dvacet dětí na jednu učitelku při pobytu venku, přestávky v práci).
- c) Největší problém vidím v nedostatku financí. Ředitel školy si může vytvořit společně s pedagogickým týmem plán dalšího vzdělávání, který pomůže škole překonat nedostatky zjištěné evaluací. Problémem je, že často má nedostatek financí k zajištění proškolení týmu. Zde vidím ale i jako velký problém jakousi nesystematičnost v poskytování těchto prostředků. Ředitel školy při plánování, které samozřejmě provádí pro příští školní rok nejčastěji v červnu, vůbec neví, s jak velkou finanční částkou může počítat. Často až v průběhu roku dojde k okolnostem, které buď částku rapidně sníží, nebo zvýší (krácení rozpočtu na ostatní výdaje, možnost snížení daně...). Pohled zřizovatele na čerpání prostředků na další vzdělávání pedagogických pracovníků z rozpočtu na provoz je různý a ne každý ředitel si dovolí porušit pravidla pro čerpání rozpočtu, pokud je zřizovatel stanoví.
- d) Velkým problémem je také nabídka vzdělávacích center, která mají akreditaci na vzdělávací akce, na něž se mohou čerpat finanční prostředky pro další vzdělávání. Nabídka je mnohdy velmi neuspokojivá. V době převratných změn ve školství často vzdělávací centra poskytují nabídku seminářů z oblasti metodiky (různé výtvarné techniky, využívání odpadního materiálu, vliv dědičnosti apod.). Tyto semináře někdy

mívají dobrou úroveň, někdy spíše méně dobrou, ale málokdy vynikající. Snažila jsem se tato centra oslovit s návrhy, náměty, co bych pro svoje učitelky potřebovala, ale bylo mi řečeno, že je málo kvalitních lektorů. Některé akce by bylo možné zajistit jako proškolení celého týmu, protože prý z ostatních škol je o ně malý zájem. A zde se ocitáme v začarovaném kruhu, protože i pro větší školu je zaplacení celého semináře finančně neúnosné. Myslím si, že zde chybí nějaké metodické vedení vzdělávacích center i škol, a také jedině v této oblasti vidím „díru“ po školských úřadech. Velmi těžce se i učitelkám vysvětluje, že na metodické semináře nechci poskytnout finanční prostředky, protože je nepovažuji za efektivně využitě, protože techniky jsou popsány v literatuře tak dobře, že není potřeba navštěvovat semináře. Já osobně jsem byla nadšená ze semináře Mgr. Rakušana, kterého jsem se zúčastnila v rámci studia na pedagogické fakultě. Tento seminář nebyl vůbec určen pro mateřské školy, a přesto byl pro mě velmi přínosný v tom, že jsem do důsledku pochopila, co jsou to klíčové kompetence a jak s nimi pracovat. Podobný seminář bych velmi uvítala pro své kolegyně, stejně tak seminář paní Krejčové o individualizaci práce v MŠ.

2. Motivace

2.1. Většina lidí dnes tráví většinu svého bdělého stavu na pracovišti. Vydělat peníze na uspokojování základních potřeb je jedním z mnoha, nikoli jediným motivačním faktorem pro to, abychom chodili do zaměstnání, případně sami podnikali. Lidé chtějí mít pocit, že dělají něco užitečného, že si jich ostatní váží pro jejich dovednosti, že vytvářejí nějaké hodnoty a že se mohou v této činnosti seberealizovat. *Lidé dnes hledají víc než pouhý šek s výplatou. Chtějí, aby se s nimi zacházelo jako s lidskými bytostmi. Může to znít jako samozřejmost, ale mnoha zaměstnavatelům to ještě nedošlo* (Mitchell Thall, prezident EPICURE ¹). Pracovní spokojenost velmi výrazně ovlivňuje životní spokojenost člověka a tím se zpětně odráží v jeho pracovní výkonnosti. Člověk, který si jde „odbyt“ svých osm hodin práce, asi těžko přijde s nějakou inovací. A tak ředitelé škol, stejně jako ostatní vedoucí pracovníci, musejí přemýšlet o motivování svých zaměstnanců k uplatňování nových metod práce, ke zlepšování svého výkonu a také k sebevzdělávání. K tomu slouží buď vnější motivace (vnější tlak, otevřená nebo skrytá manipulace), nebo motivace vnitřní. Motivování podřízených se stává jednou ze základních dovedností úspěšného vedoucího pracovníka. Jen velmi dobře motivovaný vedoucí pracovník dokáže motivovat ostatní, sloužit jako vzor. Dalším důvodem pro motivování pedagogických pracovníků je i to, že další vzdělávání je nejlepší způsob boje proti syndromu vyhoření, o kterém se v souvislosti se školstvím moc nemluví, ale přesto v něm vidím velký problém budoucnosti.

Co je to motivace?

V literatuře jsem našla velké množství definic (asi 12), které se někdy podstatně, někdy jen velmi málo liší. Motivace může být chápána podle Kellera jako:

- pobídka (tím se rozumí primární a sekundární zesilovače, např. odměna a uznání určitých způsobů chování. V pracovní oblasti jde o prémie, zvýšení platu apod.),
- popud (sem patří fyziologické potřeby hlad, žízeň...).

Motivace přeneseně vyjadřuje činitele a hybné síly našeho chování.

¹ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*, 1. vydání: Pragma 2009, ISBN 978-80-7205-776-4

Obecně lze říci, že největšího uznání se dostalo Maslowově hierarchické teorii potřeb. Tato teorie je založena na tom, že lidé jsou motivováni určitými potřebami. Tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu.

Clayton Alderfer přizpůsobil Maslowovu teorii novým poznatkům a redukoval pyramidu lidských potřeb pouze na tři patra:

Potřeby růstové
Potřeby vztahové
Potřeby existenční

2.2. Pokud chce ředitel školy motivovat své spolupracovníky, musí ve své práci uplatnit především základní principy motivace, které podle Jiřího Plamínka ¹ můžeme rozdělit na sedm základních principů.

- *Pravidlo č. 1 – Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem* – z pohledu motivace k dalšímu vzdělávání vyplývá, že při tvorbě plánu dalšího vzdělávání bychom měli vycházet z toho, co člověk sám uvede při motivačních a pohospitačních hovorech jako potřebu svého dalšího zaměření, kde vidí to, v čem by se měl dále vzdělávat. Asi je bezpředmětné a neefektivní nutit např. učitelku mateřské školy, aby byla „všestranná“ a jezdila na semináře z hudební výchovy, pokud ona sama na nich trpí, protože sice s dětmi zpívá, ale nemá hudební výchovu jako svoji prioritu. Taková učitelka je možná velice schopná výtvarnice nebo by uvítala vzdělávání z oblasti dramatiky, protože sama ví, že zde má mezery. Pokud opravdu ředitel cítí potřebu vzdělávání u někoho v některé oblasti, měl by alespoň vybrat druh vzdělávání, který bude dotyčnému vyhovovat. Učitelky mateřské školy velmi rády jezdí na semináře tzv. praktické získají informace o nových hrách, technikách apod. Zde musí vystoupit ředitel a přesvědčit učitelský sbor o nutnosti vzdělávat se i v oblastech méně populárních jako je individualizace, evaluace, tvorba školních vzdělávacích programů apod.
- *Pravidlo č. 2 – Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím* – v souvislosti s tímto pravidlem by měl ředitel motivovat na základě vzdělávacích typů, vzdělávacích preferencí (podrobně uvedeno dále), využít různé typy motivace, tak aby měl člověk radost. Např. kolegyni, pro kterou jsou nejdůležitější emocionální preference při učení, umožníme zúčastnit se semináře s kolegyní, aby se tam cítila dobře.
- *Pravidlo č. 3 – Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než my* – zde je velmi důležité, aby měl ředitel schopnost empatie, aby preference, styly a druhy motivace, které jsou důležité pro něho, nezobecňoval, ale byl vnímavý k druhým.
- *Pravidlo č. 4 – Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném* – člověk může mít strach ze selhání, z toho, že si nebude vědět rady s administrativou,

– ¹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, první vydání, Grada Publishing,a.s. 2007, ISBN978-80-247-1991-7 str. 25

z toho, že bude učit stále stejně a přestane být členem týmu. Tyto okolnosti mohou přispět k motivaci k dalšímu vzdělávání.

- *Pravidlo č. 5 – Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit* – toto pravidlo platí u dalšího vzdělávání dvojnásobně. Každý zaměstnanec by měl být nejen seznámen s vizí a hlavními cíli organizace, ale především je pochopit a přijmout za své. Toto není otázka jedné pedagogické rady, ale dlouhodobý úkol. Pokud člověk přijme za své, k čemu organizace směřuje, snáze přijme i prostředky k tomu, jak se tam dostat. Jedním z těchto prostředků je i další vzdělávání. Další možností je vlastní hodnocení školy, které by mělo na základě dlouhodobé analýzy odhalit rezervy, případně nedostatky školy. Jedním z prostředků odstranění určitých nedostatků je samozřejmě i další vzdělávání.
- *Pravidlo č. 6 – Při motivaci myslíte na druhého, nikoli na sebe* – zde je pro ředitele důležité nemyslet jen na splnění cílů a úkolů, ale myslet také na člověka, být v rámci možností lidsky přijatelný, brát v potaz i osobní situaci člověka (např. neposílat matku samoživitelku s malými dětmi na víkendový seminář, pokud nemá možnost zajištění svých dětí, ale nabídnout jinou alternativu vzdělávání).
- *Pravidlo č. 7 – Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace* – motivační pole se samozřejmě může i u jednoho člověka lišit vlivem situace, do které se dostal, vlivem věku i dalších okolností. Motivační pole ovlivňuje motivační založení člověka, které souvisí s osobností, která se v průběhu života mění jen velmi málo. Další složkou je motivační poloha, jež je ovlivňována podmínkami, ve kterých žijeme. Poslední složkou je motivační naladění, to se mění nejen s věkem, ale i roční dobou, počasím, denní dobou, momentální kondicí apod. Z uvedeného výčtu vyplývá, že by ředitel měl zvážit časové zadávání úkolů, ale i dobu, kdy je zadává. Plánovat časově náročné vzdělávání formou cyklu seminářů před Vánocemi není manažersky zvládnuté, stejně jako zadávání úkolů při obědě. Všechny tyto aspekty by měl dobrý ředitel zvážit a brát v úvahu.

2.3. Uvedenou základní stupnici lidských potřeb (hierarchii, pyramidu) zformuloval **Abraham Herbert Maslow** v USA v roce 1943 a dodnes je jednou z nejuznávanějších teorií. Lidské potřeby seřadil hierarchicky podle důležitosti od těch nejzákladnějších po nejméně naléhavé. Snažil se vyjasnit, proč jsou lidé motivováni určitými potřebami v určitou dobu. Podle Maslowova jsou lidské potřeby řazeny podle určité hierarchie od nejnaléhavějších po nejméně důležité. Tato teorie zdůrazňuje dva základní předpoklady: uspokojená potřeba už není motivátorem, a jakmile se nám podaří jednu potřebu uspokojit, objeví se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Maslowova teorie pomáhá při motivaci zaměstnanců a při pochopení různých potřeb potenciálních zákazníků. Fyziologické potřeby i potřeba bezpečí jsou společné všem živým bytostem, ale ostatní potřeby jsou specificky lidské.

1. **Fyziologické potřeby:** Primární potřeby člověka (jídlo, pití, pohyb, oblečení, bydlení, teplo, světlo, prostor...). Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak jsou dominující a žádné další potřeby člověka v této chvíli nemotivují. Jakmile jsou fyziologické potřeby uspokojeny, nastupuje potřeba na vyšším stupni.
2. **Potřeba bezpečí a existenční jistoty:** Stabilita a jistota zaměstnání, osvobození od strachu, potřeba pořádku, zákona, ochrana před nemocemi, nezaměstnaností.
3. **Společenské potřeby:** Tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružovat se a touze po přátelství (dobré vztahy, přátelství, láska, dostatek informací, společenské uplatnění, stabilita pracovní skupiny). Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví člověka.
4. **Potřeba uznání:** Dosažení úspěchu, respektu (vážnosti, úcty, ohledu), potřeba víry v sebe sama, samostatnosti, pozornosti, ocenění, veřejného uznání dobrého výkonu, pověřování odpovědností. Uspokojení těchto potřeb vytváří pocit sebedůvěry a prestiže.
5. **Potřeba seberealizace:** Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“, znamená to, že člověk touží po tom plně realizovat svůj talent a schopnosti. Ať je člověk univerzitním profesorem, podnikovým manažerem, rodičem nebo sportovcem, chce být v této roli zdatný a úspěšný.

Pokud vezmeme již zmiňovanou Maslowovu hierarchickou teorii potřeb, můžeme ji aplikovat na **problematiku školství**.

- a) **Fyziologické potřeby** – Zde se jedná např. o splnění podmínek bezpečnosti práce a hygienických faktorů, což si troufám říci, ve školách splněno je. Zaměstnanci pracují za přijatelných teplotních podmínek, většina škol poskytuje i závodní stravování, ve školách je zajištěn pitný režim. Myslím, že i většina ředitelů dbá na odstraňování škodlivých vlivů z pracoviště, aby byly zajištěny optimální podmínky pro vzdělávání. Sporná je výše platu, která jistě zajišťuje uspokojení základních potřeb, ale např. zajištění vlastního bydlení je z průměrného učitelského platu dost obtížné. Myslím, že do škol by mělo jít větší procento státního rozpočtu, aby byli pedagogičtí pracovníci spravedlivě ohodnoceni a ředitel měl větší možnost využívat tento motivační faktor (rozdíl mezi platem osobního ohodnocení mezi 0 a 1000,- Kč není příliš motivující.).
- b) **Potřeby jistoty a bezpečí** – Sem patří dobrá perspektiva firmy, zajištění zaměstnání v budoucnosti, malá existence nebezpečí a hrozby. Z vlastní zkušenosti vím, že hrozba ztráty zaměstnání nepodporuje pracovní výkon. Po revoluci jsem pracovala v malé vesnické škole, kde hrozilo její uzavření pro nedostatek dětí (uskutečnilo se v roce 2003). I když všechny mé vyšší i nižší potřeby byly uspokojovány, v této práci jsem necítila uspokojení, připadalo mi zbytečné něco vymýšlet nebo měnit a ráda jsem změnila místo, které bylo sice více stresující, ale toto riziko zde nehrozilo.
- c) **Potřeba sounáležitosti** – K vytváření dobrých vztahů na pracovišti přispívají sportovní a kulturní akce (vytváření pocitu sounáležitosti s týmem), začlenění do většího celku, možnost spolupracovat, předávat zkušenosti i čerpat zkušenosti jiných. Dobrý ředitel vytváří podmínky pro naplnění této potřeby. Většina pedagogů prokazuje velkou interpersonální inteligenci (dle sedmi typů inteligencí Gardnera) a má zvýšenou potřebu komunikovat, spolupracovat s ostatními, být členem týmu. Úkolem ředitele je zabránit rozčlenění učitelského sboru na několik skupin, které mezi sebou do určité míry bojují, a snažit se semknout tým do celistvého kolektivu. Této potřeby jde velmi dobře využít v rámci dalšího vzdělávání – vzájemné předávání zkušeností, proškolení celého týmu, uplatňování získaných vědomostí v praxi.
- d) **Potřeba uznání a ocenění** – Obsahuje nejen sebehodnocení, ale především finanční i nefinanční ohodnocení ze strany druhých. Ve školství je třeba opravdu na tuto potřebu nezapomínat, protože učitelé nevytvářejí materiální statky, nevidí často výsledky své práce a u někoho může časem dojít k pocitům nezdaru, učitelé pochybují

o smyslu své práce a někdy dochází i k syndromu „vyhoření“. Proto stejně jako u dětí musí dobrý ředitel zajistit, aby každý učitel alespoň občas prožíval pocit úspěchu. Zde je další vzdělávání také možné velmi dobře využít. U učitele, u kterého zatím nelze ocenit výsledky práce, může být oceněno další vzdělávání a práce na sobě.

- e) **Potřeba seberealizace** – Patří sem dobrá organizace práce, rozvoj vlastního potenciálu. Zde můžeme hovořit i o profesionálním růstu. Tato problematika je ve školství podceňovaná. U dobrého učitele není moc velká možnost kariérního růstu, pokud se nechce stát ředitelem. Toto může ředitel alespoň částečně ovlivnit delegováním pravomocí, pověřováním úkolů, zlepšováním kultury organizace. V této souvislosti musím zmínit i diskuzi o Standardu profese učitele. Nevím, z jakého důvodu se atestační systém, který je bez problémů využíván v jiných profesích, tak těžce prosazuje ve školství, přičemž z hlediska splnění této potřeby, by mohl být jedním z impulzů růstu kvality ve školství.

2.4. Další teorie motivace srovnává ve své knížce především Maria Deiblová.¹ Způsob motivace je ovlivněn i převažujícím způsobem řízení. Z dnešního pohledu je již zastaralá metoda tzv. filozofie řízení, která vznikla s rozvojem průmyslu na přelomu 19. a 20. století. Zakladatelem je Fredrick Taylor. Tato teorie je založena na určení nejlepšího způsobu práce, vycvičení v dovednostech, ve výběru vhodných pracovníků a v dohlížení na správnost postupů. Používal metodu cukru a biče (zaměstnanci, kteří plnili normy, byli štědře odměňováni).

Taylor byl zakladatelem vědecké organizace práce. U pracovníků se jeho přístup nesetkal s velkým ohlasem, protože nebral člověka jako lidskou bytost, ale spíše jen jako stroj k práci. V dnešním školství nemá příliš uplatnění, protože není stanoven jednotný postup výuky, učitelům je ponechána určitá míra svobody jak dosáhnout cílů. Tato metoda neuspokojuje „vyšší potřeby“, není zde místo pro sebeuplatnění.

Na přelomu padesátých a šedesátých let vzniká tzv. humanistická teorie vedení lidí **McGregorova teorie X a Y**, která kritizuje koncepci vědeckého řízení a byrokratickou organizaci řízení.

Teorie X – Předpokládá, že člověk má vrozený odpor k práci, snahu vyhybat se odpovědnosti a má potřebu nechat se vést. K výkonu musí být nucen a neustále kontrolován. Lidé musí být k práci podněcováni určitou odměnou nebo trestem a neradi přebírají zodpovědnost za práci. Vyžadují autoritativní řízení bez rozhodovacích pravomocí.

Teorie Y - Předpokládá, že člověk má potřebu uplatnit se v pracovním procesu, je iniciativní a nemusí být stále kontrolován. Člověk se snaží o odpovědnost a využití příležitosti. Někdy se tyto metody označují jako měkké řízení – volnější struktury, sebekontrola, neformální vztahy. Kontroly a tresty nezvyšují úroveň motivace, která je založena na důvěře v člověka, a jeho pozitivní vztah k práci. Podle ní je práce přirozenou potřebou člověka, ten rád přijímá odpovědnost a samostatně se rozhoduje. Společnost málo využívá potenciálu pracovníků, příliš je kontroluje a diriguje.

¹ DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha, 1. vydání: LINDE nakladatelství s.r.o. 2005, ISBN 80-902105-8-9 str. 26 -31, 104 – 108

Mně osobně připadá tato teorie příliš idealistická a jednostranná. Myslím, že platí pouze pro menší procento populace. Pokud člověk není kontrolován, je mu ponechána velká samostatnost a svoboda, efektivita práce klesá. Na druhé straně není ani podle mě zcela správná teorie X, která dělá z člověka nesamostatného jedince.

K Maslowovým následovníkům patří Herzberg, jehož teorie řadíme k humanitním a jenž se zabývá faktory uspokojení a frustrace. Herzberg dělí faktory motivace na dvě skupiny, jejichž vzájemné sladění (na základě průzkumu struktury pracovníkových potřeb) vede k účinné motivaci. Jsou to tyto faktory:

1) **Motivátory vnitřních pracovních potřeb** – patří k nim výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost a možnosti rozvoje. Jsou-li pozitivně přizpůsobeny, pak představují nejúčinnější složku pracovní motivace.

2) **Faktory hygieny** – rozumíme jimi podmínky, v nichž zaměstnanec pracuje (systém řízení, vybavení pracoviště). Při dobré úrovni hygienických vlivů si jich zaměstnanci příliš nevšimají, při jejich nedostatku projeví výraznou nespokojenost. Některé pracovní faktory vyvolávají vysokou míru spokojenosti (možnost osobního růstu, odpovědnost, povýšení), jiné způsobují pocit frustrace a neuspokojení. Herzberg založil tuto teorii na výzkumu 200 lidí. Já s ní úplně nesouhlasím. Zde velmi záleží na osobnosti každého člověka. To, co pro jednoho člověka může být motivátorem, pro druhého může znamenat frustraci – např. rozhodování. Velmi také záleží na pracovním prostředí. Jiné motivátory budou platit v továrně, jiné pro učitele ve škole.

Také **Heckhausen**¹ vycházel z Maslowovy teorie potřeb a stanovil dva základní typy osobnosti dle motivačních faktorů, které u nich převládají. Je to:

typ, u něž převažuje víra v úspěch – vytyčuje si realistické, přiměřené, ale většinou dlouhodobé cíle, je pružný při změnách, staví se k budoucnosti aktivně. U tohoto typu se může stát, že se přílišná snaha stane příčinou nízkého výkonu a může vést až nervozitě a stresu, pokud si člověk sám na sebe klade příliš vysoké nároky.

typ, u něž převládá obava z neúspěchu – klade si cíle velmi nízké nebo vysoké, v cíli, který si stanovil, setrvává, k budoucnosti přistupuje nejistě a s obavami. Nadřizený

¹ <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/zkladn-motivan-typy-dle-heckhausena.html>

pracovník se může u tohoto typu pokusit obavy z neúspěchu snižovat například častějším kladným hodnocením a povzbuzením.

Další zajímavou teorií je **Alderferova ERG** teorie, která stanovuje tři primární kategorie potřeb.

E = existence (potřeby, které souvisejí se základními lidskými potřebami)

R = relatedness (potřeby kontaktu s ostatními lidmi, navazování sociálních kontaktů)

G = growth (potřeby růstu)

Domnívám se, že tato teorie má širší uplatnění. Každý člověk potřebuje mít v dnešní době mzdu, aby mohl uspokojit potřeby své i své rodiny, potřebuje být členem týmu a také má přirozenou potřebu růstu.

McClellandova klasifikace potřeb člení potřeby na:

potřebu výkonu – každý potřebuje zažít úspěch.

potřebu spojenectví – potřeba přátelství a ostatních vztahů s lidmi.

potřebu moci – potřeba kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.

Tato teorie je založena na tom, že každý z nás má jinou intenzitu každé potřeby. U někoho převažuje potřeba lidské vzájemnosti, u jiného je prvořadý výkon nebo pocit moci. Z vlastní zkušenosti to mohu potvrdit. Jednou jsem pověřila v době nemoci své zástupkyně velmi schopnou učitelku vedením jednoho detašovaného pracoviště. Tato učitelka byla velmi nešťastná z toho, že měla něco rozhodnout, měla neustále strach, že se někoho svým rozhodnutím dotkne a ztratí přátele. U této učitelky velmi převažuje potřeba „R“ a vedoucí funkce se pro ni nehodí. Velmi ráda se vrátila do role člena týmu. Pro mě to byla zkušenost, že i velmi schopný člověk se ne vždy hodí do funkce vedoucího a více zvažují delegování pravomocí.

Pokud mluvíme o motivaci, musím zmínit i **Freudovu motivační teorii**, která je založena na tvrzení, že skutečné psychické síly, které ovlivňují lidské jednání, jsou ve své podstatě neuvědomělé. Freud říká, že člověk během dospívání a přijímání společenských pravidel musí potlačovat celou řadu pudů. Tyto pudy však nejsou zcela pod kontrolou, projevují se ve snech.

2.5. Pokud chceme někoho motivovat – zde mluvíme o motivaci k dalšímu vzdělávání – musí tato motivace splňovat následující podmínky, kterými se zabývá František Bělohlávek ve své knize „Jak vést a motivovat lidi“.¹

- a) **Úsilí musí být následováno výsledkem** – Zaměstnanec nebude motivován, pokud se nikdo nebude zajímat o výsledky jeho studia, problémy s uplatněním v praxi. Když učitelka navštíví seminář a nebude vybidnuta k předání informací ani k tomu, aby je uplatnila v praxi, možná tato skutečnost její práci částečně ovlivní, možná odloží materiály a už se seminářem ani ona sama nebude zabývat. Nikdo z nás nedělá rád nesmyslnou práci, a tak ani další vzdělávání nemůže být jen jednorázová akce bez výsledků a očekávaného efektu.
- b) **Výkon musí být odměněn** – Zůstane-li výsledek bez povšimnutí, opět to znamená zbytečné úsilí. K tomuto bodu můžeme zahrnout jak finanční ohodnocení (kriterium pro osobní ohodnocení), tak i slovní ocenění.
- c) **Člověk musí o odměnu stát** – Pro introverta jistě nebude odměnou prezentace semináře na poradě pro 50 lidí, pro každého z nás je odměnou něco jiného. Někdo dá přednost finanční odměně (i malé), někdo více ocení veřejné uznání.

¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno, vydání páté, Computer Pres, 2008, ISBN 978-80-251-2235-8 str. 46

2.6. Ředitel může pro podporu dalšího vzdělávání využít různé metody, nástroje a formy:

- a) Opatření umožňující postup schopným zaměstnancům – rozdělení manažerských úkolů, rozdělení pravomocí – to je věc, kterou využívají téměř všichni ředitelé.
- b) Vytvoření specialistů – pracovníka, který se zabývá počítačovou sítí, estetickou výzdobou školy, prezentací na veřejnosti apod.
- c) Plán dalšího vzdělávání, který je zaměřen nejen na rozvoj odborných znalostí, ale i na komunikaci. Tento plán musí být řádně vysvětlen a zdůvodněn, aby byl přijat zaměstnanci.
- d) Pohospitační pohovor – pravděpodobně metoda v praxi nejvíce používaná – zde si učitel ujasní efektivitu své práce, organizaci. Musí obhájit svoji práci a sám nalézá většinou rezervy. Ideální je, pokud sám přijde na to, jak svoji práci zlepšit, kde má rezervy, které by se daly i formou dalšího vzdělávání odstranit. Většinou je to tehdy, pokud jsou nastavena správně kritéria hospitační činnosti.
- e) Motivační pohovor – učitel si na základě zpětné vazby sám stanovuje své cíle v osobním rozvoji i cíle dalšího vzdělávání. Vést tento rozhovor je pro ředitele mimořádně těžký úkol. Musí zvážit možnosti svého kolegy a taktně ho nasměrovat k příležitostem.
- f) Rozhovory, konzultace, rady – učitel se seznamuje s cíli a vizemi školy, osvojuje si návody, metodické postupy, vytváří se partnerské vztahy mezi kolegy i s vedením školy, snaží se být členem týmu.
- g) Hodnotící pohovor – učitel vyhodnocuje svůj plán profesního rozvoje. Ředitel zjišťuje profesní spokojenost a získává podněty pro plán dalšího vzdělávání i rozvoje.
- h) Kritéria pro přiznání nenárokových složek platu – zde může ředitel jako jedno z kritérií zvolit i další vzdělávání.
- i) Podpora zdravé soutěživosti – sem lze zařadit např. ocenění práce na pedagogické radě, veřejné poděkování...
- j) Vytváření vnitřních pobídek – jsou to příležitosti ke splnění významného pracovního úkolu, vytváření pocitu „jak moc je potřebujeme“.
- k) Vytváření vnějších pobídek – k tomuto bodu náleží zesílené členění do skupin, společenské uznání.

2.7. Ředitel školy má ve škole různé typy lidí, všechny musí motivovat nejen k práci, ale i k osobnímu rozvoji a tím i k dalšímu vzdělávání. I ve škole se samozřejmě setkáváme s tím, že to, co se osvědčí u jednoho, u druhého naprosto selže. Je to samozřejmě tím, že každý z nás je jiný a impulzem pro změnu chování a jednání je u každého jednotlivce něco jiného. Pracovníky můžeme zařadit dle Presthuse do několika skupin:¹

- a) **kariérní typ** – pro tohoto člověka jsou prvořadě zájmy organizace. Chce se uplatnit a je dominantní. Tomuto člověku musíme dopřát především pocit moci. Ideální je, pokud se stane vedoucím nějakého týmu, má určité pravomoci, může si vybrat z několika možností. Protože má zájem na svém uplatnění, motivujeme jej k dalšímu vzdělávání vnějšími motivy. Snaží se být i příkladem pro ostatní.
- b) **ambivalentní typ** – je protikladem kariérního člověka, je zaměřen spíše sám na sebe, je třeba více ho motivovat, většinou neuznává autoritu, ale uznává výkon – musíme ho motivovat vnitřními motivy, další vzdělávání je pro něj především prostředkem, jak zlepšit výkon.
- c) **indiferentní typ** – vyskytuje se nejčastěji, je směsí ambivalentního a kariérního typu – tito lidé chtějí pracovat, ale jen tolik, aby uspokojili potřeby své a své rodiny.

Potřeby a tím i motivátory se mění vzhledem k věku, protože s věkem se mění i naše postoje k práci. Zatímco u mladých lidí převládá potřeba seberealizace, nedělají jim problémy změny, snadněji se přizpůsobují a také se snadněji vyrovnávají s neúspěchem, u střední generace je prvořadý pocit uznání, jakási prestiž v souvislosti se svojí profesí. Starší zaměstnanci se již hůře vyrovnávají se změnami, často oceňují pocit bezpečí. Z vlastní zkušenosti vím, že při vhodné motivaci jsou schopni změnit způsob své práce, vzdělávat se a uplatnit nové směry. Na vedoucím je, aby především ocenil jejich zkušenosti a také je využil.

¹ DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha, 1. vydání: LINDE nakladatelství s.r.o. 2005, ISBN 80-902105-8-9 str. 44

V literatuře najdeme samozřejmě mnoho hledisek k dělení lidí z hlediska motivování. Jedním z nejčastěji využívaných je **dělení podle Marie Deiblové¹**.

- a) **Ekonomický člověk** – Tohoto člověka můžeme motivovat pouze ekonomickými podněty – platem, případně vnějšími pracovními podmínkami, zaměstnaneckými výhodami.
- b) **Sociální člověk** – Je pro něj důležitá motivace pomocí sociálních potřeb, je třeba se zabývat sociálními vztahy na pracovišti, rozvíjet je. Sociálně zaměřeni lidé chtějí být platným členem týmu, a proto je motivujeme k dalšímu vzdělávání tímto způsobem.
- c) **Člověk usilující o seberozvíjení** – Nejdůležitější jsou pro něj samostatnost v rozhodování a seberealizace. Jsou pro něj podstatné „vyšší potřeby“.
- d) **Komplexní člověk** – Označujeme takto flexibilní typ člověka, který se přizpůsobuje podmínkám a potřebám organizace.

¹ DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha, 1. vydání: LINDE nakladatelství s.r.o. 2005, ISBN 80-902105-8-9

3. Další vzdělávání pedagogů

3.1. Pro další vzdělávání lze ve školství využít různé formy¹, které jsem čerpala především z publikace „Jak vzdělávat dospělé“, ale upravila a doplnila jsem je na podmínky školství.

Pro přehlednost jsem jejich klady a zápory utřídila v tabulce:

Formy dalšího vzdělávání	Klady	Zápory
Školení celého týmu	Lepší využití v praxi, existuje zpětná vazba, téma je zvoleno na konkrétní kritická místa v určité škole	Vysoké finanční náklady, styl kurzu nemusí být efektivní pro všechny
Návštěva seminářů	Lze využít podle profesního zaměření učitele, existuje zpětná vazba, může dojít k předávání zkušeností s kolegy, navázání profesní spolupráce	Těžko dostupná - je nutná doprava, časově určeno, obtížné stanovení termínu, lektor nabízí stejné tempo výuky pro všechny
Další vzdělávání formou dalšího studia	Jde o cílené vzdělávání z různých oborů, vytváří dostatečný teoretický základ, prokazuje se ověření znalostí, pochopení látky, využití v praxi	Velké nároky na zajištění provozu školy (zvláště u malých škol), finančně i časově náročné
Samostudium literatury a časopisů	Snadná dostupnost – kdykoli, kdekoli, nízké náklady, šetření času	Chybí soc. kontakty, pro někoho neefektivní, neumí aplikovat v praxi
Čerpání zkušeností od kolegů, vzájemné hospitace, profesní setkání	Při dobrém vedení velmi efektivní	Někdy může dojít k obyčejnému povídání, není všemi doceněno, někdo se může cítit méněcenně
E-learning	Snadná dostupnost – kdykoli, kdekoli, nízké náklady, šetření času, student pracuje svým tempem, snadná dostupnost (např. vstupní školení na CD-ROMu lze kdykoli spustit), zkrácení nepřítomnosti pracovníků na pracovišti	Nižší průběžná kontrola, zaměstnanec nerozvíjí schopnost verbálně interpretovat a obhajovat získané znalosti, nutnost větší motivace (sebemotivace), předpokládá základní znalosti práce s PC

¹ BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha, 1. vydání, Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008, ISBN 978-80-87197-12-7

Do tabulky jsem zařadila i e-learning, i když jsem se s ním ve školách v okolí ještě nesešla. Myslím si, že se stane jednou z hlavních forem vzdělávání v budoucnosti, ať už formou virtuální třídy nebo vzděláváním pomocí CD-ROM pro samostudium nebo internetových kurzů pro samostudium.

3.2. Peter F. Drucker ve svých dílech často zdůrazňuje, že vysoce kvalifikovaní lidé jsou největším kapitálem každé firmy a cílem firmy by měla být nejen snaha o udržení těchto lidí, ale i jejich další rozvoj.

Co je to vysoce kvalifikovaný a kompetentní učitel? Tyto hodnoty byly už v odborné literatuře specifikovány, přesto bych zdůraznila některé schopnosti, které jsou důležité pro další vzdělávání a osobní rozvoj:

- a) Vnitřní vybavení určitými schopnostmi, vlastnostmi, dovednostmi a vědomostmi – tato schopnost by u učitelů být měla, jedná se nejen o schopnost učit se, ale i chuť přijímat nové věci.
- b) Motivace k uplatnění vlastních schopností, vědomostí, dovedností a vlastností – učitel je motivován k určitému chování, snaží se nové věci uplatnit v praxi.
- c) Možnost uplatnit své vědomosti, schopnosti, dovednosti a vlastnosti – v této oblasti je na učiteli ponechána určitá míra zodpovědnosti.

3. 3. Má-li být vzdělávání ve škole nebo jiné organizaci efektivní, musí mít několik zásad, které jsem čerpala v knize „Efektivní vzdělávání zaměstnanců“¹.

- a) **Identifikace potřeb** a kritických míst organizace. Zde se musí vzít v potaz i změna právních norem – např. povinnost škol provádět systematickou evaluaci, na kterou nebyly školy většinou v rámci dalšího vzdělávání připraveny. Závěry z vlastního i vnějšího hodnocení školy, vize do budoucna, věkové složení sboru a jeho profesní zaměření.
- b) Vytvoření **plánu dalšího vzdělávání**, který bude aplikován na cíle a vize organizace a bude zaměřen na postupný a cílený rozvoj všech zaměstnanců. Je vhodné, aby tento plán byl rozdělen např. na získávání manažerských dovedností u vedoucích pracovníků, na rozvoj klíčových kompetencí (tj. rozvoj profesních dovedností učitele), dále na rozvoj dovedností s výpočetní technikou. V této oblasti

¹ VODÁK J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha, první vydání, Grada Publishing,a.s. 2007, ISBN 978-80-247-1904-7 (str. 71 – 101)

je vhodné, aby ředitel využil i názorů svých kolegů – např. v motivačních pohovorech ponechá prostor na to, aby učitel sám zvážil, ve které oblasti by se měl dále vzdělávat formou samostudia. Další možností je využití dotazníků na, na jejichž základě zjistíme potřeby školy a zaměstnanců v oblasti dalšího vzdělávání. Na druhé straně by měl vedoucí pracovník vhodně motivovat např. k seznamování s prací na počítači, pokud u některých kolegů vidí nechuť s výpočetní technikou pracovat.

Každý plán vzdělávání by měl obsahovat:

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit.
- Jaká bude cílová skupina účastníků (v případě školení celého týmu zajistit prázdninový termín a upozornit zavčas kolegy).
- Jaké metody a techniky dalšího vzdělávání budou využity – návštěva seminářů.
- Která vzdělávací instituce bude zvolena – získání lektora, dohoda se vzdělávacím centrem.
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční.
- Kde se uskuteční.
- Kdy a jakým způsobem se provede zhodnocení vzdělávací akce.
- Jaká bude výše nákladů na vzdělávání.

c) **Realizace vzdělávacího procesu** neboli průběžné plnění plánu. Zde se především ředitel často potýká s tím, že musí zajišťovat chod organizace v době nepřítomnosti pracovníků, kteří neplní své úkoly z důvodu dalšího vzdělávání. Dalším problémem bývá i finanční zajištění, protože vím, že v letošním školním roce zvláště mateřské školy dostaly nepatrnou částku, která v porovnání s cenami seminářů vzdělávacích agentur byla naprosto nedostačující. Pokud zřizovatel není nakloněn čerpání na další vzdělávání z rozpočtu obce, vzniká problém a je na řediteli, zda dokáže vysvětlit náklady na vzdělání jako nejlepší investici do budoucna.

Realizace vzdělávání má několik prvků:

- *Cíle vzdělávání* – Určíme je na základě stanovených potřeb vzdělávání v organizaci. Můžeme je rozdělit na *cíle dlouhodobé*, kterými myslíme cíle dalšího vzdělávání, a *cíle dílčí*, tj. cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Cílem vyjadřujeme požadavek toho, co chceme, aby zaměstnanci po

absolvování zvládli. Cíle by měly být měřitelné, dosažitelné a reálné. Zaměstnanci by je měli znát a měli by mít také možnost se k nim vyjádřit.

- *Program* (náplň semináře, obsah, časový harmonogram)
- *Motivace* – Motivací k učení je přesvědčení o přínosech. Toto souvisí především s hodnotami, které účastníci mají, s jejich zkušenostmi s podobnou akcí a také za jakých okolností je vzdělávací akce nabídnuta – zda opravdu vychází z potřeb organizace a jejích zaměstnanců.
- *Metody* – K efektivnímu vzdělávání je třeba využít více metod, kombinovat je. Nejčastěji se využívají tyto metody:
 - *Přednášky* – verbální prezentace, z hlediska uchování informací nejsou nejefektivnější.
 - *Semináře* – jsou zaměřeny na výměnu informací, mají zpětnou vazbu, kladou větší odpovědnost na přípravu účastníků.
 - *Participativní metody* – předpokládají vyšší míru zapojení účastníků, jsou vhodné pro menší skupiny, jejich přehled, popis, výhody i nevýhody najdeme na str. 98 – 99 v knize „Efektivní vzdělávání zaměstnanců“. Těmito metodami je např. bludiště – navození situace, hledání možností a jejich důsledků, akvárium – jedna skupina řeší úkol, druhá pozoruje a dává zpětnou vazbu.
 - *Trénink* – forma prožitkového učení, účastníci „hrají skupinové hry, mají různé role, využívá se brainstorming. Uskutečněné aktivity se vyhodnocují.
- *Lektoři* – vhodně zvolený a kompetentní lektor je zárukou úspěchu, protože dokáže správně motivovat, organizovat, ale také poslouchat a klást otázky, je flexibilní a dobře připraven.

d) **Vyhodnocení výsledků vzdělávání.** Většinou se děje jako součást vlastního hodnocení školy. Zde je nutné na základě zvolených kritérií vyhodnotit, jestli byl splněn plán dalšího vzdělávání nejen z hlediska kvantity, ale i z hlediska kvality. Můžeme ověřovat uplatnění poznatků v praxi sběrem informací a jejich analýzou. Pozorováním lze zjistit, zda dochází k předávání informací mezi kolegy. (V naší mateřské škole jsem zavedla na začátku každé pedagogické rady v každé škole tzv. „AHA“, kdy každý kolega upozorní ostatní na nějakou zajímavou publikaci, která

se mu dostala do rukou, případně zajímavý poznatek ze semináře nebo článek v časopise. Tato čtvrthodinka se mi velmi osvědčila, protože jednak motivuje učitelky, aby sledovaly nové tituly, jednak opravdu motivuje ostatní, aby si „doporučenou literaturu“ přečetly.)

3.4. Při dalším vzdělávání je třeba brát v úvahu i to, jací jsou účastníci a jaký styl učení je jim nejbližší. Každý člověk je jiný, někomu vyhovuje přednáška, jiný si lépe osvojuje poznatky formou praktických cvičení. Rozlišujeme čtyři typy lidí podle toho, jak se nejnadhněji učí. Toto dělení najdeme v knize „Efektivní vzdělávání zaměstnanců“.¹

- **Aktivisté** – mají rádi hry, vzrušení, přivítají hry, praktické cvičení, musí být aktivní, při dlouhodobé činnosti ztrácejí zájem.
- **Reflektor** – tato osoba je ráda v pozadí, umí dobře analyzovat, o věcech přemýšlí, i když se příliš neprojevuje.
- **Teoretici** – rádi se učí formou teorií, modelů a systémů, umí dobře řešit strukturované situace, zajímají je racionální témata.
- **Pragmatici** – rádi experimentují, vracejí se ze vzdělávání plni nových myšlenek, umí spojit teorii a praxi, berou problémy jako výzvu.

Trochu odlišný názor na typy učícího se člověka je popsán v díle F. Hroníka „Rozvoj a vzdělávání pracovníků“,² kde jsou popsány tyto typy učení:

- **Konvergující typ** - tento typ chce rychle dospět ke konkrétní odpovědi, hledá návod, jsou nejvíce zaměřeni na řešení problémů, méně na vztahy.
- **Divergující typ** – má velkou představivost, srší nápady, dokáže se dívat na problém z různých stran, potřebuje se učit přes zkušenost, pouhé předkládání teorie je u něj neefektivní.
- **Typ přizpůsobivý** (akomodující typ) – dovede se velmi rychle přizpůsobit novým situacím, lidé jsou otevřeni změnám. Jsou pohotoví, ale i netrpěliví, jednají často intuitivně.
- **Asimilující typ** –odkáže vstřebat velké množství údajů, dokáže z nich vytvářet různé modely a koncepty, důležitá je pro něj logika, praktickou aplikaci se příliš nezabývá.

¹ VODÁK J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha, první vydání, Grada Publishing,a.s. 2007, ISBN 978-80-247-1904-7 – str. 90 -91

² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, 1. vydání: Grada 2007. ISBN 978-80-247-1457-8 – str. 47

V souvislosti s typy účastníků vzdělávání je třeba zmínit i *Kolbův cyklus učení*, podle kterého učení probíhá ve čtyřech cyklech, efektivní je teprve tehdy, pokud proběhne ve všech čtyřech cyklech.

Jsou to tyto cykly:

- **Konkrétní zkušenost** – zahrnuje do nové zkušenosti sám sebe, konkrétní zážitky (prožívání).
- **Reflexivní pozorování** – pozoruje a odráží vlastní zkušenosti z různých pohledů (vnímání).
- **Abstraktní koncepce** – zahrnuje pozorování do platných teorií (myšlení).
- **Aktivní experiment** – známé teorie aplikuje na problémy a činí rozhodnutí (konání).

Můžeme se o nich dočíst v publikaci „Rozvoj a vzdělávání pracovníků“.¹

¹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, 1. vydání: Grada 2007. ISBN 978-80-247-1457-8 – str. 47

3.5. Efektivita vzdělávání je u dospělých lidí ovlivňována několika faktory. Tyto faktory lze podle Josefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové rozdělit na:

- **Faktory fyzické** – teplota, hluchost, důležitý je stav zrakového a sluchového smyslu, choroba, stres, kondice.
- **Faktory emocionální** – motivace a podpora k učení ze strany vedení, kolegů, rodiny, schopnost vnímání nového značně ovlivňují postoje a přijaté hodnoty, je důležitá potřeba studovat ve skupině.
- **Faktory intelektuální** – množství a kvalita dosud nabytých zkušeností a vědomostí ovlivňuje, jak bude studující novým poznatkům rozumět, jak je dovede přijmout.

Na základě těchto faktorů jsou pro různé lidi důležité různé faktory. Pro lidi, kteří preferují fyzické potřeby, je důležité, v jaké části dne vzdělávání probíhá (pozdě odpoledne jsou např. unaveni, ráno se těžko soustředí), v jakém prostředí vzdělávání probíhá, zda je zde optimální teplota, hluchost, důležitý je i den v týdnu, počasí, zda nejsou zdravotně oslabeni, v jaké jsou psychické a fyzické kondici.

Pro lidi, kteří preferují emocionální faktory, je důležitá přítomnost skupiny a také motivace (chtějí být členem týmu, spolupodílet se).

Pro lidi, kteří preferují intelektuální faktory, jsou důležité styly učení, které jsou jim blízké.

V souvislosti s preferencemi při učení bych ráda zmínila i bariéry, které brání v učení a spočívají v následujících skutečnostech podle Josefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové¹:

- **Potřeba dokonalosti** – Lidé se obávají, že budou zesměšněni tím, že nebudou něco vědět, že ztratí autoritu nebo úctu – většinou se jedná o vedoucí pracovníky, kteří touží po tom, aby byli za všech okolností dokonalí.
- **Negativní zkušenost** – Lidé zažili v minulosti nějakou negativní zkušenost, neúspěch při vzdělávací akci nebo při aplikaci poznatků do praxe a přestávají „novinkám“ věřit.
- **Nevhodná výzva, nevhodná zkušenost** – Např. definice příliš velkých vzdělávacích cílů může způsobit, že studující ztratí o učení zájem, protože budou

¹ VODÁK J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha, první vydání, Grada Publishing, a.s. 2007, ISBN 978-80-247-1904-7 – str. 90 -91

mít pocit, že ho nezvládnou. Lektor používá příliš odborné termíny, kterým účastníci nerozumějí, a ti mohou ztratit zájem, učení pak nebude efektivní.

- **Stereotypy myšlení** – Nevyužívají se tvořivé přístupy, učení probíhá podle jedné předem zvolené šablony, lektor se nepřizpůsobuje dané skupině.

4. Výzkum

4.1 Formulace problémů, na které bych chtěla odpovědět:

- a) Které faktory učitele v mateřských a základních školách nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání?
- b) Je rozdíl v tom, co učitele motivuje a co považují za nejvíce důležité v oblasti dalšího vzdělávání?
- c) Je rozdíl v motivaci u učitelů základních a mateřských škol?
- d) Je rozdíl v tom, co motivuje nadřízené pracovníky a co motivuje jejich podřízené?
- e) Které formy a podmínky učitele k dalšímu vzdělávání nejvíce motivují?

Cílem mého výzkumu bylo zjistit, které faktory pedagogické pracovníky nejvíce motivují, a také to, co sami považují za nejdůležitější. Rozdala jsem přes sto dotazníků, vrátilo se mi jich 89. Poměrně vysokou návratnost vidím v tom, že se s velkou většinou respondentů znám osobně a osobně jsem je požádala o vyplnění dotazníků.

Jedná se o dvě skupiny. První skupinu tvoří moje kolegyně a učitelky v okolí Moravských Budějovic (tři pracoviště mateřské školy v Mor. Budějovicích + dvě vesnické mateřské školy). Zde jsem o spolupráci požádala i dva ředitele základních škol (jedné velké s třiceti pedagogickými pracovníky a jedné malé vesnické základní školy). Tak mohu srovnat i to, zda se výsledky v mateřských a základních školách budou lišit. Druhou skupinu tvoří studenti bakalářského studia CŠM Pedagogické fakulty.

Výzkum není vzhledem ke struktuře vzorku plně reprezentativní pro populaci pedagogických pracovníků mateřských a základních škol ČR, přesto přináší řadu nových pohledů na uvedený problém. Celý dotazník je v příloze a rozdělila jsem ho do pěti částí.

V první části jsou údaje o respondentovi – zajímalo mě, zda má dlouhodobější praxi, zda se jedná o vedoucího pracovníka a učitele v mateřské nebo základní škole.

Ve druhé části dostali respondenti 17 otázek, u kterých měli posoudit jednak důležitost, a také jak dalece jsou pro ně motivující. Zvolila jsem čtyřstupňovou škálu, aby se většina odpovědí neklonila k průměru. Při vyhodnocování dotazníků jsem čtyřstupňovou škálu přepočítala na procenta (++ 100 %, + 66 %, - 33 %, -- 0 %).

Ve třetí části měli respondenti porovnat a číslicemi od jedné do pěti ohodnotit jednotlivé motivační faktory. Jednalo se o podobné otázky jako v první části, ale záměrně jsem se chtěla zeptat jinak na to samé (i já jsem byla zvědavá, zda se budou

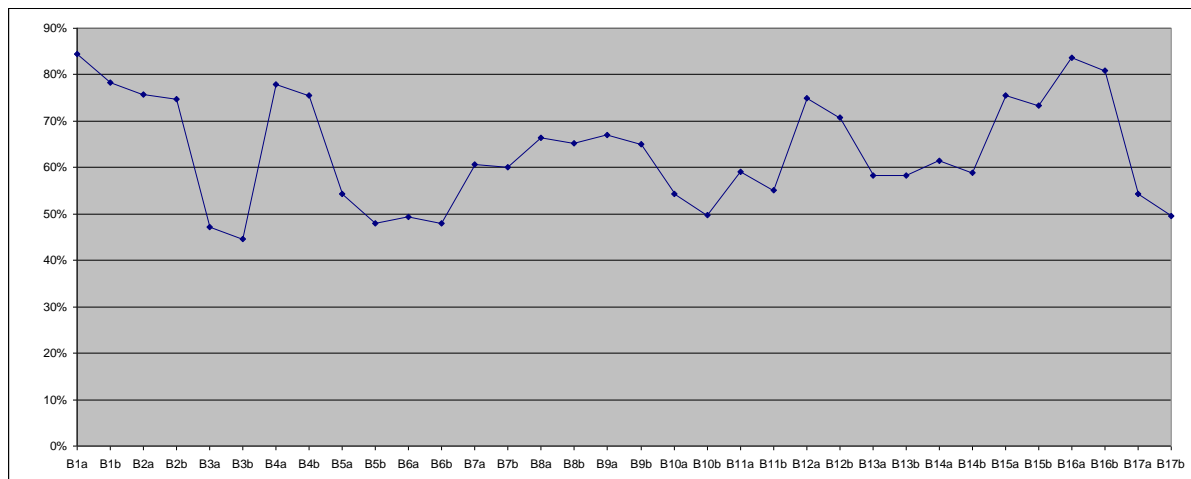
odpovědi ve své podstatě lišit). Zde musím uvést i svoji chybu, protože někteří respondenti nepochopili, že chci uvést každou známku pouze jednou, že chci faktory seřadit, a tyto číslice použili vícekrát (příště musím lépe vysvětlit). To samé bylo i se třetí tabulkou, jejímž cílem bylo zjistit, které formy vzdělávání považují respondenti za nejefektivnější. I zde bylo úkolem seřadit faktory od jedné do pěti.

Poslední část dotazníků se zabývá různými vzdělávacími agenturami, které pracují v okolí Moravských Budějovic. Jednalo se o zařízení v Třebíči a Jihlavě. Zde je samozřejmé, že je kolegyně, které nebydlí v okolí, neznaly.

Dalším zdrojem výzkumu byly i rozhovory s mými kolegyněmi a kolegy k dané problematice, některé jejich názory jsem v práci použila, ale podrobně jsem všechny odpovědi nezaznamenávala, a proto je nebudu samostatně v práci uvádět.

4.1. Výsledky výzkumu – porovnání motivačních faktorů

Graf číslo 1 zaznamenává průměrné odpovědi respondentů v procentech na otázky č. 1 – 17, ve kterých porovnávali to, co považují za důležité, s tím, co je nejvíce motivuje:



- odpovědi a) zaznamenávají pro respondenty **důležitost**

- odpovědi b) zaznamenávají pro respondenty **motivaci**

1.	Učitelé se vzdělávají, protože mají potřebu se dozvědět něco nového ze svého oboru, získávat stále další kvalifikaci.
2.	Učitelé chtějí výborně zvládnout svoji roli ve škole a uplatnit nové trendy.
3.	Učitelé se vzdělávají proto, že chtějí být svým kolegům příkladem, touží být o krok před nimi, mít stále vyšší úroveň.
4.	Baví je zavádět v praxi nové metody práce a k tomu potřebuji mít teoretické základy.
5.	Učitelé se dále vzdělávají, protože pak budou mít lepší platové ohodnocení.
6.	Učitelé se dále vzdělávají, protože chtějí profesně růst, získat funkci (zástupce ředitele, uvádějící učitel, koordinátor ŠVP...).
7.	Dalším vzděláváním získávají učitelé větší pracovní jistotu (nehrozí propuštění v souvislosti s úbytkem dětí).
8.	Dalším vzděláváním se v případě ztráty zaměstnání lépe uplatní na trhu práce.
9.	Další vzdělávání je pro ně zpětnou vazbou, že svoji práci dělají dobře, protože nevidí

	ihned výsledky své práce.
10.	Učitelé musí v současné době dělat práci, na kterou nemají vzdělání, a proto se musí dále učit (tvorba ŠVP, individualizace dětí...).
11.	Učitelé se vzdělávají proto, že se chtějí podílet na tvorbě vize, dlouhodobých plánů školy i hlavních cílů.
12.	Učitelé chtějí zvyšovat prestiž své školy, aby měli dostatek dětí ve svých školách, a k tomu jim pomáhá i oblast dalšího vzdělávání.
13.	Dalším vzděláváním získávají respekt ze strany spolupracovníků, jsou platným členem týmu.
14.	Dalším vzděláváním získávají respekt ze strany svých nadřízených, kteří si více vážejí jejich práce.
15.	Dále se vzdělávají, aby dětem stačili v oblasti nových technologií a poznatků.
16.	Vzdělávají se, protože nechtějí učit stále stejným způsobem, chtějí učení pro děti udělat zajímavé.
17.	Učitelé se musí vzdělávat, aby zvládli narůstající administrativu ve školství.

a) **Které motivační faktory považují učitelé v našem souboru za nejdůležitější?** (Pro přehlednost uvádím první tři.)

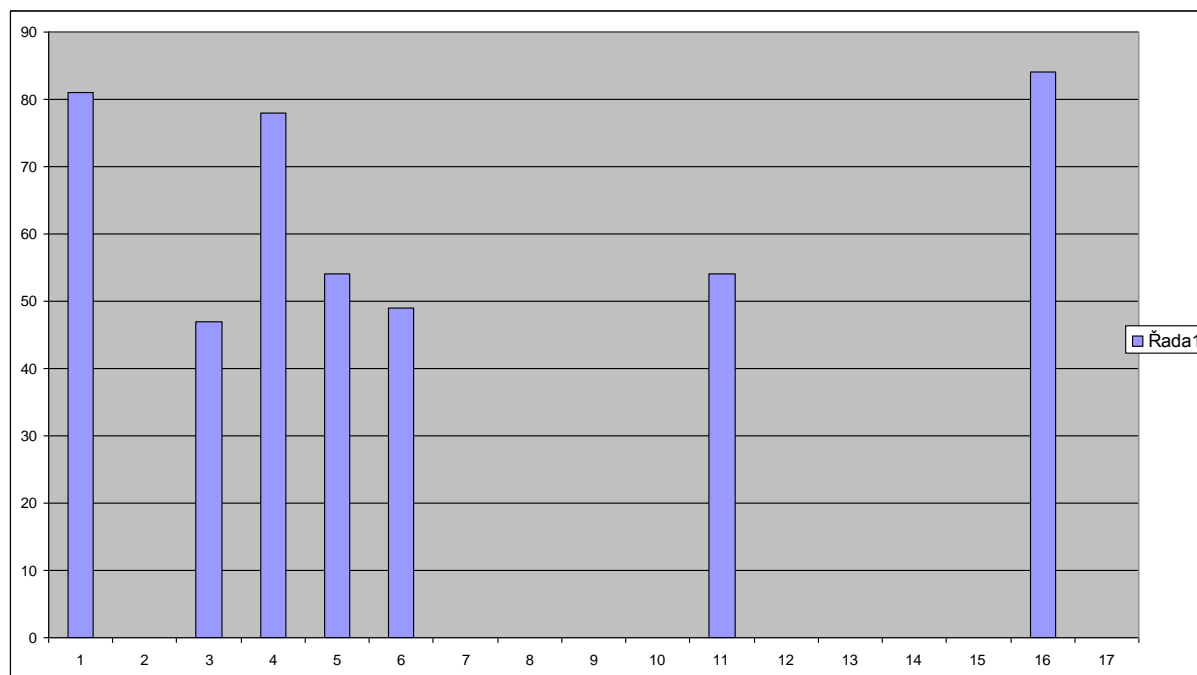
- Učitelé se vzdělávají, protože mají potřebu dozvědět se něco nového ze svého oboru, získávat stále další kvalifikaci – 84 %.
- Vzdělávají se, protože nechtějí učit stále stejným způsobem, chtějí učení udělat pro děti zajímavé – 84 %.
- Baví je zavádět v praxi nové metody práce a k tomu potřebují mít teoretické základy – 78 %.

b) **Které motivační faktory považují učitelé v našem souboru za nejméně důležité?**

- Učitelé se vzdělávají, protože chtějí být svým kolegům příkladem, touží být o krok před nimi, mít stále vyšší úroveň – 47 %.
- Učitelé se dále vzdělávají, protože chtějí profesně růst, získat funkci (zástupce ředitele, uvádějící učitel, koordinátor ŠVP...) – 49 %.
- Učitelé se dále vzdělávají, protože pak budou mít lepší platové ohodnocení – 54 %.

- Učitelé se vzdělávají proto, že se chtějí podílet na tvorbě vize, dlouhodobých plánů školy i hlavních cílů – 54 %.

Graf číslo 2 zaznamenává, co považují učitelé v našem souboru za nejdůležitější a co za nejméně důležité:



1.	Učitelé se vzdělávají, protože mají potřebu se dozvědět něco nového ze svého oboru, získávat stále další kvalifikaci.
3.	Učitelé se vzdělávají proto, že chtějí být svým kolegům příkladem, touží být o krok před nimi, mít stále vyšší úroveň.
4.	Baví je zavádět v praxi nové metody práce a k tomu potřebuji mít teoretické základy.
5.	Učitelé se dále vzdělávají, protože pak budou mít lepší platové ohodnocení.
6.	Učitelé se dále vzdělávají, protože chtějí profesně růst, získat funkci (zástupce ředitele, uvádějící učitel, koordinátor ŠVP...).
11.	Učitelé se vzdělávají proto, že se chtějí podílet na tvorbě vize, dlouhodobých plánů školy i hlavních cílů.
16.	Učitelé se vzdělávají, protože nechtějí učit stále stejným způsobem, chtějí učení pro děti udělat zajímavé.

Komentář k výsledkům:

Dle tohoto výzkumu je patrné, že učitelé vidí, jak je důležité se nadále vzdělávat. Je to zřejmě proto, že v souvislosti s měnící se společností se mění i požadavky na systém práce ve škole. Učitelé chtějí obstát a povzbudivé pro naše děti je i to, že zavádění nových metod je baví.

Naopak učitelé podle výzkumu nevidí velkou důležitost v tom, aby byli svým kolegům příkladem. Je to zřejmě proto, že chtějí být spíše součástí týmu, „nevybočovat z řady“ a přizpůsobit se stylu učení a zvyklostem dané školy. Netouží ani po funkci a neradi se podílejí na tvorbě vizí a plánů školy. Hlavní důvod spočívá v tom, že ve školství pracují převážně ženy (v MŠ téměř 100 %) a ty jsou v naší společnosti stále ještě daleko méně ambicióznější než muži. I přes značný pokrok v této oblasti vidím kolem sebe stále ženy, které mají domácnost i děti převážně na starost samy, a i když by byly velice schopné, nemají čas své schopnosti rozvíjet. Učitelé nepovažují za důležité větší platové ohodnocení, pokud se budou dále vzdělávat. Zde si myslím, že vzdělávání je pro ně samozřejmou a nedílnou složkou jejich práce a i oni sami to tak vnímají.

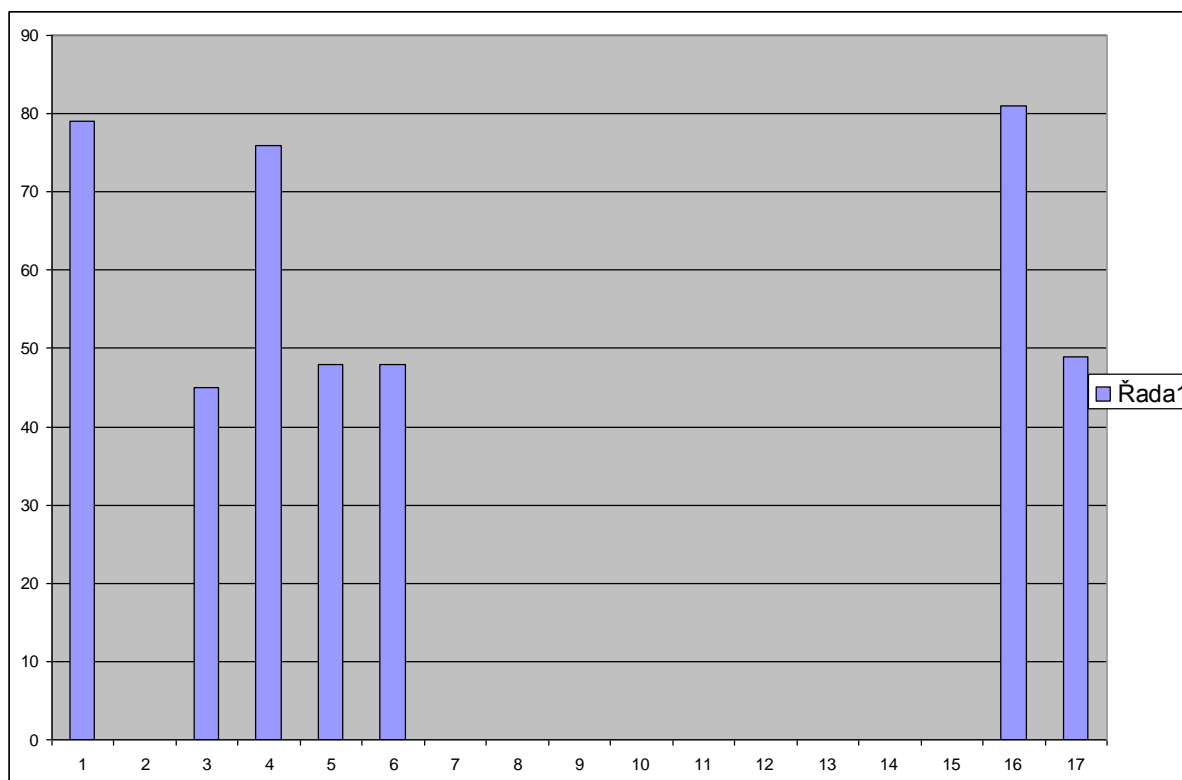
c) Co učitele nejvíce motivuje?

- Vzdělávají se, protože nechtějí učit stále stejným způsobem, chtějí učení udělat pro děti zajímavé – 81 %.
- Učitelé se vzdělávají, protože mají potřebu se dozvědět něco nového ze svého oboru, získávat stále další kvalifikaci – 79 %.
- Baví je zavádět v praxi nové metody práce a k tomu potřebují mít teoretické základy – 76 %.

d) Co učitele motivuje nejméně?

- Učitelé se vzdělávají proto, že chtějí být svým kolegům příkladem, touží být o krok před nimi, mít stále vyšší úroveň – 45 %.
- Učitelé se dále vzdělávají, protože budou mít lepší platové ohodnocení – 48 %.
- Učitelé se dále vzdělávají, protože chtějí profesně růst, získat funkci (zástupce ředitele, uvádějící učitel, koordinátor ŠVP...) – 48 %.
- Učitelé se vzdělávají, aby zvládli narůstající administrativu ve školství – 49 %.

Graf číslo 3 zaznamenává, co považují učitelé za nejvíce a nejméně motivující:



1.	Učitelé se vzdělávají, protože mají potřebu se dozvědět něco nového ze svého oboru, získávat stále další kvalifikaci.
3.	Učitelé se vzdělávají proto, že chtějí být svým kolegům příkladem, touží být o krok před nimi, mít stále vyšší úroveň.
4.	Baví je zavádět v praxi nové metody práce a k tomu potřebují mít teoretické základy.
5.	Učitelé se dále vzdělávají, protože pak budou mít lepší platové ohodnocení.
6.	Učitelé se dále vzdělávají, protože chtějí profesně růst, získat funkci (zástupce ředitele, uvádějící učitel, koordinátor ŠVP...).
16.	Vzdělávají se, protože nechtějí učit stále stejným způsobem, chtějí učení pro děti udělat zajímavé.
17.	Učitelé se musí vzdělávat, aby zvládli narůstající administrativu ve školství.

Komentář k výsledkům:

Motivace v dotazníku vyšla téměř totožně jako důležitost. Učitele v našem souboru nejvíce motivuje potřeba uspět v roli učitele, udělat učení pro děti zajímavé. Nejméně motivující jim připadá v souvislosti s dalším vzděláváním lepší platové ohodnocení, získání funkce, zvládnutí administrativy a v první řadě nechtějí být svým kolegům příkladem.

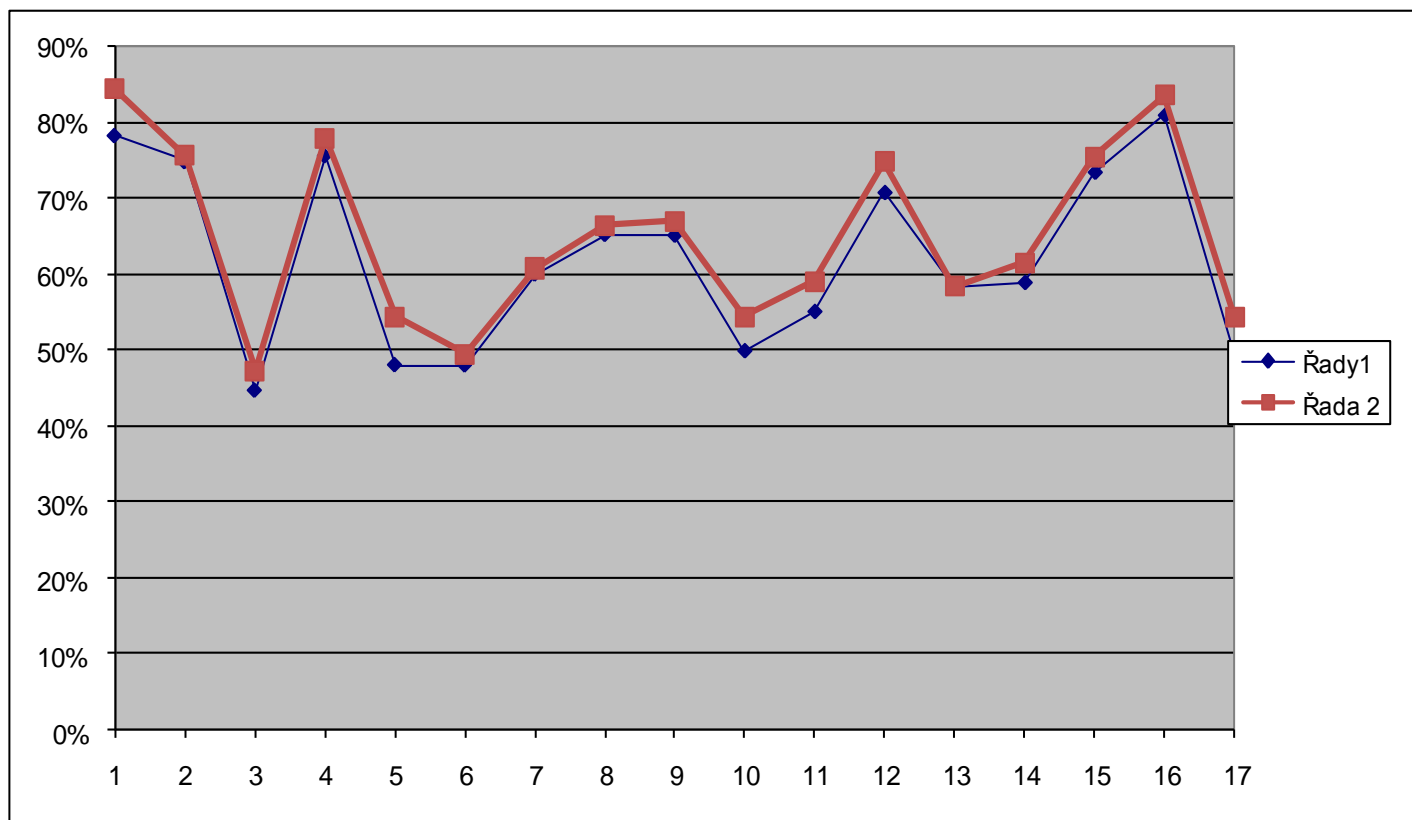
e) **Kde je největší rozdíl v důležitosti a motivaci?**

- Učitelé se vzdělávají, protože mají potřebu se dozvědět něco nového ze svého oboru, získávat stále další kvalifikaci – rozdíl 6 % ve prospěch důležitosti .
- Učitelé se dále vzdělávají, protože pak budou mít lepší platové ohodnocení – o 6 % je to pro respondenty důležitější.
- Učitelé se musí vzdělávat, aby zvládli narůstající administrativu ve školství – 5 %.

f) **Kde je nejmenší rozdíl v důležitosti a motivaci?**

- Dalším vzděláváním získávají respekt ze strany spolupracovníků, jsou platným členem týmu – 0 %.
- Učitelé chtějí výborně zvládnout svoji roli ve škole a uplatnit nové trendy – 1 %.
- Učitelé se dále vzdělávají, protože chtějí profesně růst, získat funkci (zástupce ředitele, uvádějící učitel, koordinátor ŠVP...) – 1 %.
- Dalším vzděláváním se v případě ztráty zaměstnání lépe uplatní na trhu práce – 1 %.
- Dalším vzděláváním získávají učitelé větší pracovní jistotu (nehrozí propuštění v souvislosti s úbytkem dětí) – 1 %.

Graf číslo 4 zaznamenává rozdíly mezi tím, co považují učitelé v našem souboru za důležité a co je pro ně motivující (v procentech):



Komentář k výsledkům:

Ve všech otázkách respondenti v průměru více ohodnotili důležitost než motivaci. Největší rozdíl vidí respondenti v tom, že je důležité dozvídat se nové věci ze svého oboru, ale už to považují za méně motivující (rozdíl 6 %). Je to zřejmě proto, že učitelé ví, že by to tak být mělo, ale v praxi se k tomu necítí být tolik motivováni.

Stejně tak považují za výrazně důležitější lepší platové ohodnocení – je to zřejmě proto, že učitelé si myslí, že by to tak mělo být, ale ví, že nenárokové složky platu ovlivňuje příliš mnoho jiných faktorů.

Zvládnutí administrativy považují učitelé za důležité, protože zvládnutí písemností na dobré úrovni je jedním z faktorů hodnocení školy inspekcí. Ale tato činnost bývá u učitelského sboru nejméně oblíbená, a proto je pro ně i málo motivující.

Naopak nejmenší rozdíl v důležitosti a motivaci vidí v získávání respektu ze strany spolupracovníků, v uplatnění nových trendů, v získávání větší pracovní jistoty, v pracovním postupu, v lepším uplatnění na trhu práce. Tyto otázky považují respondenti za stejně motivující i důležité.

4.3. Porovnání výsledků v ZŠ a v MŠ

Porovnání důležitosti (v procentech):

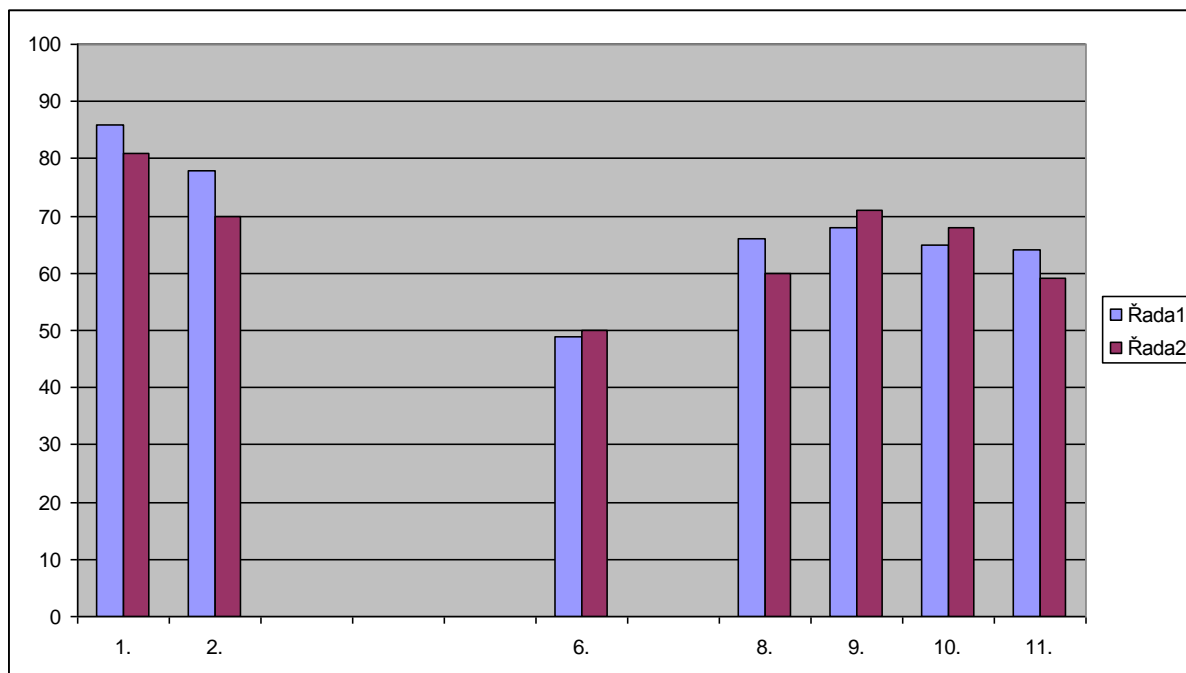
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
86	78	52	78	52	49	62	66	68	65	64	75	59	63	79	85	60
81	70	48	77	51	50	62	60	71	68	59	73	53	61	78	81	57

Řada 1 – číslo otázky

Řada 2 – učitelky MŠ

Řada 3 – učitelé základních škol

Graf číslo 5 zaznamenává rozdíl v tom, co považují za nejdůležitější učitelky MŠ a učitelé ZŠ v našem souboru:



sloupec 1 – učitelé MŠ

sloupec 2 – učitelé ZŠ

1.	Učitelé se vzdělávají, protože mají potřebu se dozvědět něco nového ze svého oboru, získávat stále další kvalifikaci.
2.	Učitelé chtějí výborně zvládnout svoji roli ve škole a uplatnit nové trendy.
6.	Učitelé se dále vzdělávají, protože chtějí profesně růst, získat funkci (zástupce ředitele, uvádějící učitel, koordinátor ŠVP...).
8.	Dalším vzděláváním se v případě ztráty zaměstnání lépe uplatní na trhu práce.
10.	Učitelé musí v současné době dělat práci, na kterou nemají vzdělání, a proto se musí dále učit (tvorba ŠVP, individualizace dětí...).
11.	Učitelé se vzdělávají proto, že se chtějí podílet na tvorbě vize, dlouhodobých plánů školy i hlavních cílů.

Porovnání motivace (v procentech):

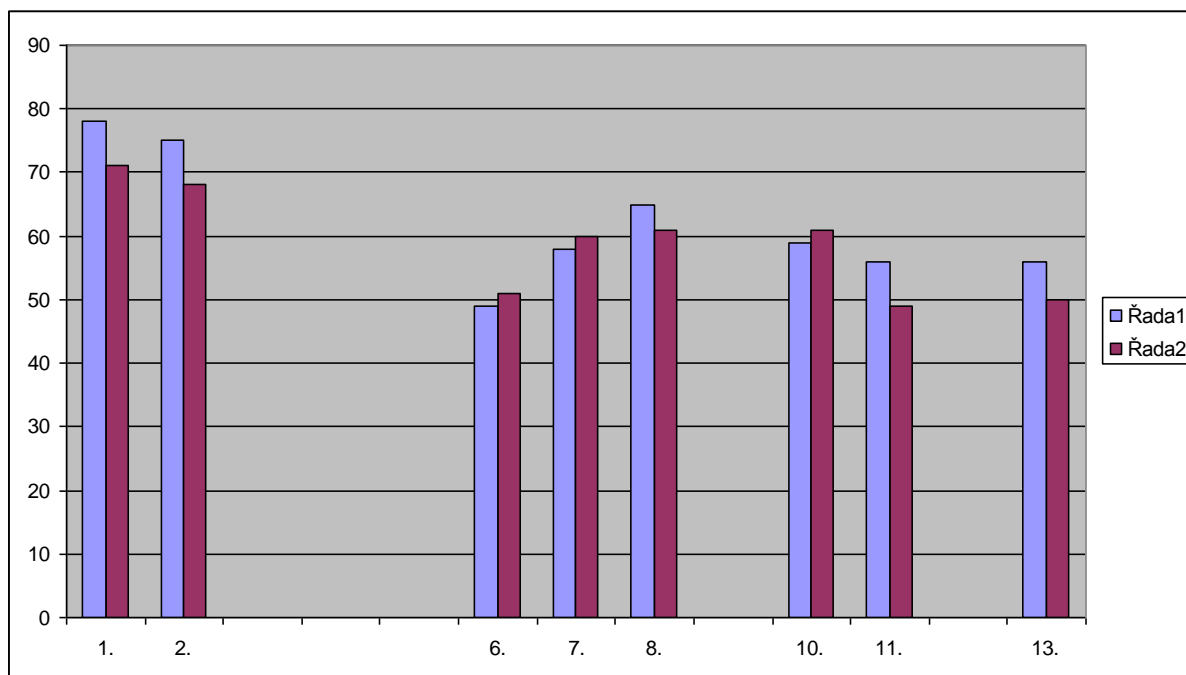
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
78	75	49	75	47	49	58	65	64	59	56	69	56	60	75	80	54
71	68	47	73	48	51	60	61	65	61	49	66	50	58	72	75	52

Řada 1 – číslo otázky

Řada 2 – učitelky MŠ

Řada 3 – učitelé základních škol

Graf číslo 6 poukazuje na otázky, u kterých jsou největší rozdíly v tom, co považují za nejvíce motivující učitelky mateřských škol a učitelé základních škol v našem souboru:



sloupec 1 – učitelé MŠ

sloupec 2 – učitelé ZŠ

1.	Učitelé se vzdělávají, protože mají potřebu se dozvědět něco nového ze svého oboru, získávat stále další kvalifikaci.
2.	Učitelé chtějí výborně zvládnout svoji roli ve škole a uplatnit nové trendy.

6.	Učitelé se dále vzdělávají, protože chtějí profesně růst, získat funkci (zástupce ředitele, uvádějící učitel, koordinátor ŠVP...).
7.	Dalším vzděláváním získávají učitelé větší pracovní jistotu (nehrozí propuštění v souvislosti s úbytkem dětí).
8.	Dalším vzděláváním se v případě ztráty zaměstnání lépe uplatní na trhu práce.
10.	Učitelé musí v současné době dělat práci, na kterou nemají vzdělání, a proto se musí dále učit (tvorba ŠVP, individualizace dětí...).
11.	Učitelé se vzdělávají proto, že se chtějí podílet na tvorbě vize, dlouhodobých plánů školy i hlavních cílů.
13.	Dalším vzděláváním získávají respekt ze strany spolupracovníků, jsou platným členem týmu.

Komentář k porovnání výsledků v mateřských a základních školách:

a) Učitelé základních škol v našem souboru je obtížnější motivovat.

Největší rozdíly mezi učiteli základních a mateřských škol je v oblasti toho, co vidí jako důležité, patrné u otázek č. 2, 8, 1 a 11.

- Učitelé chtějí výborně zvládnout svoji roli ve škole a uplatnit nové trendy – učitelky MŠ hodnotily důležitost této otázky o 8 % více – myslím si, že je to proto, že učitelky mateřských škol pracují se školním vzdělávacím programem už většinou od roku 2001 – několik let před tím, než se stal povinnou dokumentací škol, a proto mají nové způsoby práce více zažité, považují za velmi důležité uplatnit nové trendy, přizpůsobit se dětem a hledat formy, které je baví.
- Dalším vzděláváním se v případě ztráty zaměstnání lépe uplatní na trhu práce – u této otázky hodnotily důležitost učitelky MŠ o 6 % více – zde si myslím, že je to proto, že většina učitelek mateřských škol nemá vysokoškolské vzdělání, a proto považují za důležité, aby si osvojily takové dovednosti, které jim v případě ztráty zaměstnání pomohou v uplatnění na trhu práce (práce s počítačem, jazykové znalosti).
- Učitelé se vzdělávají proto, že se chtějí podílet na tvorbě vize, dlouhodobých plánů školy i hlavních cílů – opět učitelky MŠ hodnotily důležitost o 5 % více – učitelky mateřských škol pracují v menších kolektivech, a proto se většinou více podílejí na tvorbě dlouhodobějších plánů, ředitelky MŠ je zřejmě více umí vtáhnout do tvorby vizí i cílů.

- Učitelé se vzdělávají, protože mají potřebu se dozvědět něco nového ze svého oboru, získávat stále další kvalifikaci – opět učitelkami MŠ přikládána větší důležitost o 5 %, což si myslím, že je způsobeno opět absencí vysokoškolského vzdělání u většiny učitelek mateřských škol, a proto považují prohlubování kvalifikace za důležitější.
- b) Učitelé základních škol naopak přikládali větší důležitost otázkám č. 6, 9 a 10.
- Další vzdělávání je pro ně zpětnou vazbou, že svoji práci dělají dobře, protože nevidí ihned výsledky své práce – zde učitelé základních škol hodnotili důležitost o 3 % větší, což je způsobeno dle mého názoru věkovou kategorií dětí, se kterou pracují. U dětí předškolního věku jsou patrnější výsledky toho, co se naučily, umějí dát více najevo, co je zaujalo. Starší děti je nejen obtížnější zvládnout, ale i motivovat.
 - Učitelé musí v současné době dělat práci, na kterou nemají vzdělání, a proto se musí dále učit (tvorba ŠVP, individualizace dětí...) – také u této otázky hodnotili důležitost učitelé základních škol o 3 % více – myslím si, že důvodem je u učitelů základních škol zatím malá zkušenost s prací se školním vzdělávacím programem.
 - Učitelé se dále vzdělávají, protože chtějí profesně růst, získat funkci (zástupce ředitele, uvádějící učitel, koordinátor ŠVP...) – důležitost je pro učitele základních škol o 1 % větší – zde vidím tento výsledek ve větším zastoupení mužů v základních školách.
- c) Co je pro učitelky MŠ výrazně více motivující, je obsaženo v otázkách č. 1, 2, 8, 11 a 13.
- Učitelé se vzdělávají, protože mají potřebu se dozvědět něco nového ze svého oboru, získávat stále další kvalifikaci – pro učitelky je tato skutečnost o 7 % více motivující – zde je opět dle mého názoru důvodem absence vysokoškolského vzdělání, ale i to, že učitelky mateřských škol se snaží velmi pohotově reagovat na změny trendů.
 - Učitelé chtějí výborně zvládnout svoji roli ve škole a uplatnit nové trendy – také u této otázky je rozdíl 7 % ve prospěch učitelek MŠ – děti předškolního věku zaujmout a něčemu je naučit je značně náročné především v oblasti motivace, a proto vím i z praxe, že učitelky mateřských škol stále hledají nové formy, hry i techniky práce s dětmi. Z toho vyplývá i to, že učitelky MŠ rády navštěvují tzv. „praktické semináře“, které považují za nejpřínosnější pro svoji práci.
 - Dalším vzděláváním se v případě ztráty zaměstnání lépe uplatní na trhu práce – toto je pro učitelky MŠ více motivující o 6 % - opět si myslím, že důvodem je nižší vzdělání.
 - Učitelé se vzdělávají proto, že se chtějí podílet na tvorbě vize, dlouhodobých plánů školy i hlavních cílů – toto je pro učitelky MŠ více motivující o 6 %.

- Dalším vzděláváním získávají respekt ze strany spolupracovníků, jsou platným členem týmu – také tato otázka je pro učitelky MŠ více motivující o 6 %.
- d) Pro učitele základních škol jsou více motivující otázky č. 6, 7, a 10 – shodně o 2 %, rozdíl je podstatně menší.
- Učitelé se dále vzdělávají, protože chtějí profesně růst, získat funkci (zástupce ředitele, uvádějící učitel, koordinátor ŠVP...) – důvodem je opět dle mého názoru větší zastoupení mužů.
- Dalším vzděláváním získávají učitelé větší pracovní jistotu (nehrozí propuštění v souvislosti s úbytkem dětí) – učitelé základních škol mají větší obavy z propuštění z práce, protože v současnosti byl v základních školách zaznamenán úbytek dětí (alespoň u nás na Vysočině).
- Učitelé musí v současné době dělat práci, na kterou nemají vzdělání, a proto se musí dále učit (tvorba ŠVP, individualizace dětí...) – učitelé základních škol mají nepatrně větší obavy z toho, jak zvládnou práci s ŠVP, protože zatím mají méně zkušeností než učitelky mateřských škol.

4.4. Porovnání výsledků u vedoucích pracovníků a u ostatních pracovníků v našem souboru

Porovnání důležitosti:

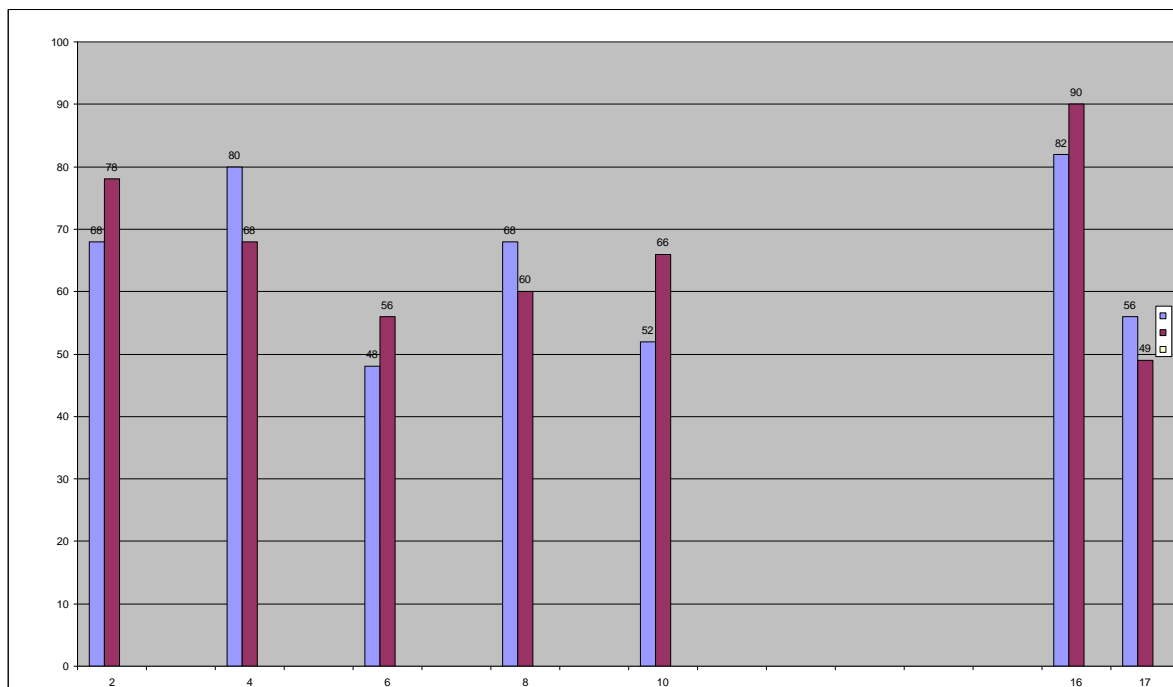
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
85	68	48	80	56	48	61	68	66	52	55	76	58	61	76	82	56
82	78	43	68	49	56	59	60	70	66	62	72	60	62	74	90	49

Řada 1 – číslo otázky

Řada 2 - podřízení pracovníci (procenta)

Řada 3 - nadřízení pracovníci (procenta)

Graf číslo 7 zaznamenává největší rozdíly v tom, co vidí jako nejdůležitější vedoucí pracovníci a co jejich podřízení:



sloupec 1 - podřízení pracovníci (procenta)

sloupec 2 - nadřízení pracovníci (procenta)

2.	Učitelé chtějí výborně zvládnout svoji roli ve škole a uplatnit nové trendy.
4.	Baví je zavádět v praxi nové metody práce a k tomu potřebují mít teoretické základy.
6.	Učitelé se dále vzdělávají, protože chtějí profesně růst, získat funkci (zástupce ředitele, uvádějící učitel, koordinátor ŠVP...).
8.	Dalším vzděláváním se v případě ztráty zaměstnání lépe uplatní na trhu práce.
10.	Učitelé musí v současné době dělat práci, na kterou nemají vzdělání, a proto se musí dále učit (tvorba ŠVP, individualizace dětí...).
16.	Vzdělávají se, protože nechtějí učit stále stejným způsobem, chtějí učení pro děti udělat zajímavé.
17.	Učitelé se musí vzdělávat, aby zvládli narůstající administrativu ve školství.

Komentář k výsledkům:

- ❖ Pro nadřízené je podstatně důležitější, aby učitelé výborně zvládli svoji roli ve škole – rozdíl 10 % - je to zřejmě proto, že vedoucí pracovníci mají daleko větší zodpovědnost za fungování školy jako celku, a proto tuto otázku považují za velice důležitou.
- ❖ Pro vedoucí pracovníky je i důležitější profesní růst, možnost získání funkce – z odpovědí je patrné, že jsou více ctižádostivější, chtějí ve své funkci obstát – rozdíl 8 % je dost velký.
- ❖ Další větší rozdíl mezi podřízenými a nadřízenými je patrný u otázky č.16. Ředitelé a ostatní vedoucí pracovníci kladou větší důraz na to, aby učitelé neučili stále stejným způsobem, snažili se udělat učení pro děti zajímavé – rozdíl 8 % - zde je opět patrná odpovědnost vedoucího pracovníka, který má větší odpovědnost vůči rodičům i zřizovateli.
- ❖ Vedoucí pracovníci považují za důležitější, že se musí vzdělávat, protože nyní dělají práci, na kterou nejsou dostatečně připraveni – rozdíl 14 % - zde je dost patrný rozdíl proto, že vedoucí pracovníci musí provádět práci, na kterou nejsou opravdu dostatečně vzděláni – ekonomika školy, právní záležitosti, vedení lidí, personální management, prezentace školy na veřejnosti. Musí si vybírat vzdělávání nejen podle svého profesního zaměření, ale i podle toho, co musí zvládnout – změny v zákonech, datové schránky, správní řád..., a proto je i jejich rozhled širší.

- ❖ Naopak podřízení pracovníci kladou větší důraz na to, že zavádění nových metod je pro ně zábavné a chtějí mít i teoretické základy k těmto metodám – rozdíl 12 % - zde je opět patrné, že vedoucí pracovníci musí svoji pozornost zaměřovat na širší záběr, nejen na praktické věci.
- ❖ Pro podřízené pracovníky je i důležitější větší platové ohodnocení v souvislosti s dalším vzděláváním (rozdíl 7 %) a zvládnutí administrativy (rozdíl 7 %) – vedoucí pracovníci zřejmě považují další vzdělávání spíše za svoji povinnost, než aby čekali nějaké platové zvýhodnění v souvislosti s tím, že se dále vzdělávají, stejně tak za součást své práce považují zvládnutí administrativy.
- ❖ Podřízení pracovníci považují za důležitější i to, že se v případě ztráty zaměstnání lépe uplatní na trhu práce při soustavném vzděláváním – rozdíl 8 % - myslím si, že podřízení pracovníci mají větší obavy z toho, že se při ztrátě zaměstnání neuplatní na trhu práce.

Porovnání motivace:

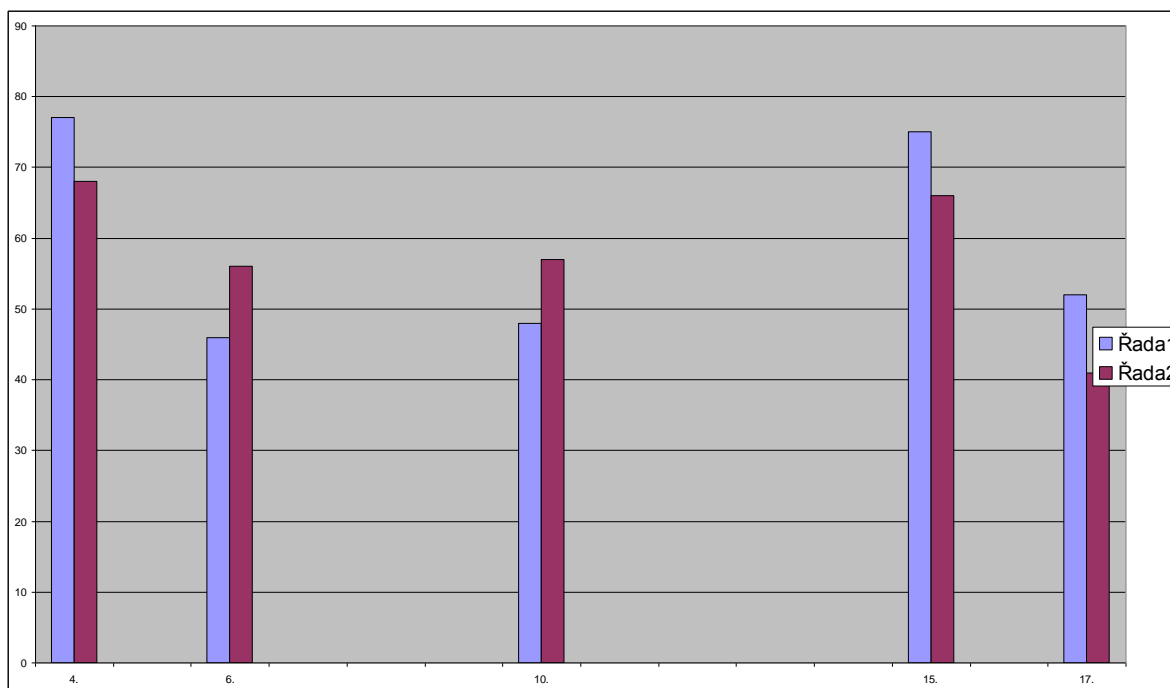
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
78	75	45	77	49	46	61	65	65	48	56	71	58	60	75	81	52
78	72	43	68	45	56	55	64	64	57	51	68	58	55	66	82	41

Řada 1 – číslo otázky

Řada 2 - podřízení pracovníci (procenta)

Řada 3 – nadřízení pracovníci (procenta)

Graf číslo 8 porovnává největší rozdíly v motivačních faktorech dalšího vzdělávání u vedoucích pracovníků a jejich podřízených v našem souboru:



sloupec 1 - podřízení pracovníci (procenta)

sloupec 2 - nadřízení pracovníci (procenta)

4.	Baví je zavádět v praxi nové metody práce a k tomu potřebuji mít teoretické základy.
6.	Učitelé se dále vzdělávají, protože chtějí profesně růst, získat funkci (zástupce ředitele, uvádějící učitel, koordinátor ŠVP...).
10.	Učitelé musí v současné době dělat práci, na kterou nemají vzdělání, a proto se musí dále učit (tvorba ŠVP, individualizace dětí...).
15.	Dále se vzdělávají, aby dětem stačili v oblasti nových technologií a poznatků.
17.	Učitelé se musí vzdělávat, aby zvládli narůstající administrativu ve školství.

Komentář k výsledkům:

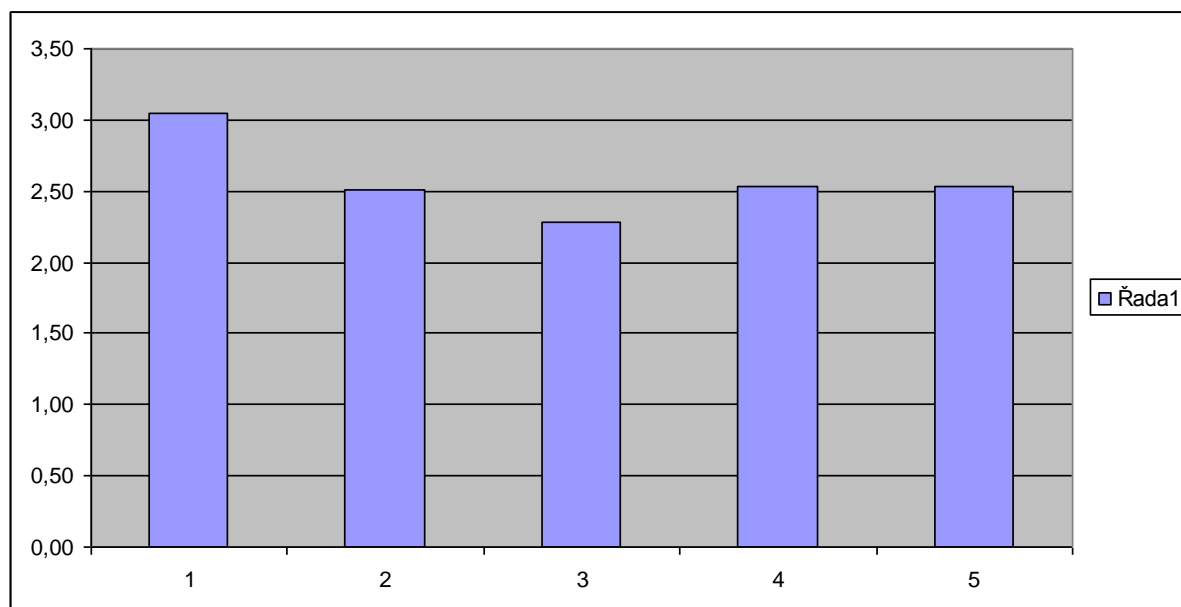
- ❖ Nadřazené pracovníky daleko více motivuje možnost získání funkce, je to pro ně stimul k dalšímu vzdělávání – rozdíl 8 % vypovídá o tom, že vedoucí pracovníci jsou více ambicióznější.
- ❖ Dalším významnějším motivátorem pro nadřazené pracovníky je to, že učitelé musejí v současné době dělat práci, pro kterou nemají kvalifikaci – tato oblast je typická pro vedoucí pracovníky, kteří mají zodpovědnost za oblasti, ve kterých nejsou dostatečně vzděláni.
- ❖ Naopak pro podřízené pracovníky je v porovnání s jejich nadřízenými větší motivací to, že potřebují zvládnout nové technologie a mít nové poznatky – rozdíl 9 % - zde je patrné, že někteří učitelé mají občas problémy s využitím techniky.
- ❖ Největší rozdíl ve prospěch podřízených je otázka č. 17 – zvládnutí administrativy – rozdíl 11 % vypovídá o tom, že zřejmě někteří učitelé v administrativních záležitostech občas tápají, nejsou si jisti, zda tuto oblast provádějí správně.
- ❖ Pro podřízené je větší motivací je opět to, že je baví zavádět nové metody práce a k tomu chtějí mít teoretické základy – rozdíl 9 % - zde je opět důvodem to, že vedoucí pracovníci nepovažují za hlavní oblast své práce pouze učení, ale jejich obzor je širší a mají potřebu se vzdělávat i v jiných oblastech.

4. 5. Výsledky – řazení motivačních faktorů

Při řazení motivačních faktorů respondenti v průměru nepreferovali výrazně žádný motivační faktor, přesto můžeme říci, že největší motivací by byla zajímavější a celkově lepší nabídka vzdělávacích center. To potvrzují i moje vlastní zkušenosti a rozhovory s kolegy. Vzdělávací nabídka zvláště pro mateřské školy je většinou nepřínosná a jednotvárná.

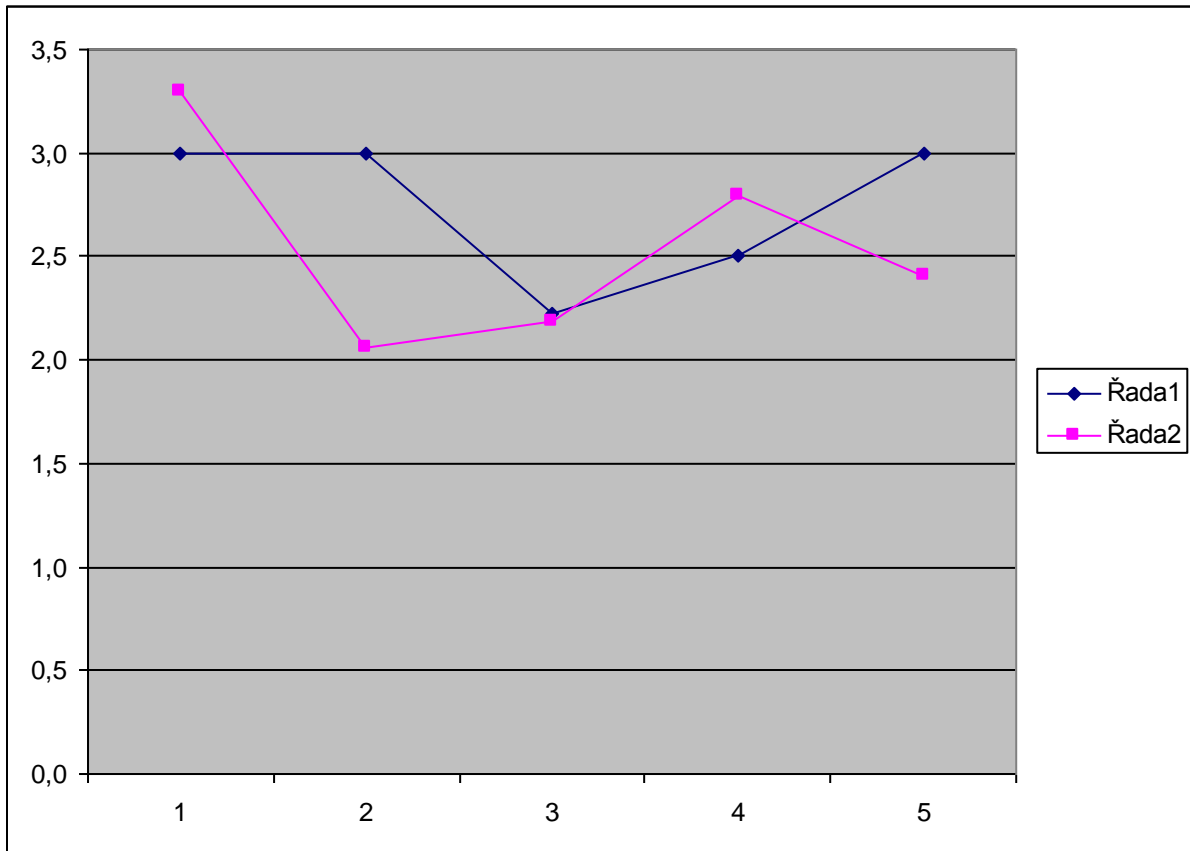
Ostatní motivátory jsou téměř ve stejné výši. Nejmenší motivací jsou podle odpovědí lepší podmínky ve škole (místo a klid ke studiu).

Graf číslo 9, který zaznamenává, co nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání (nejnižší známka = nejvyšší motivace):



1.	Lepší podmínky ve škole (místo a klid ke studiu)
2.	Více času k dalšímu vzdělávání (studijní volno)
3.	Lepší a zajímavější nabídka vzdělávacích center
4.	Vzdělávání celého týmu – nové metody se lépe uplatňují v praxi, pokud všichni absolvují určitý seminář
5.	Větší rozdíly ve finančním ohodnocení (pokud se člověk dále vzdělává)

Graf číslo 10 zaznamenává rozdíly v tom, co nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání podřízené a nadřízené pracovníky v našem souboru (nejnižší známka = nejvyšší motivace):



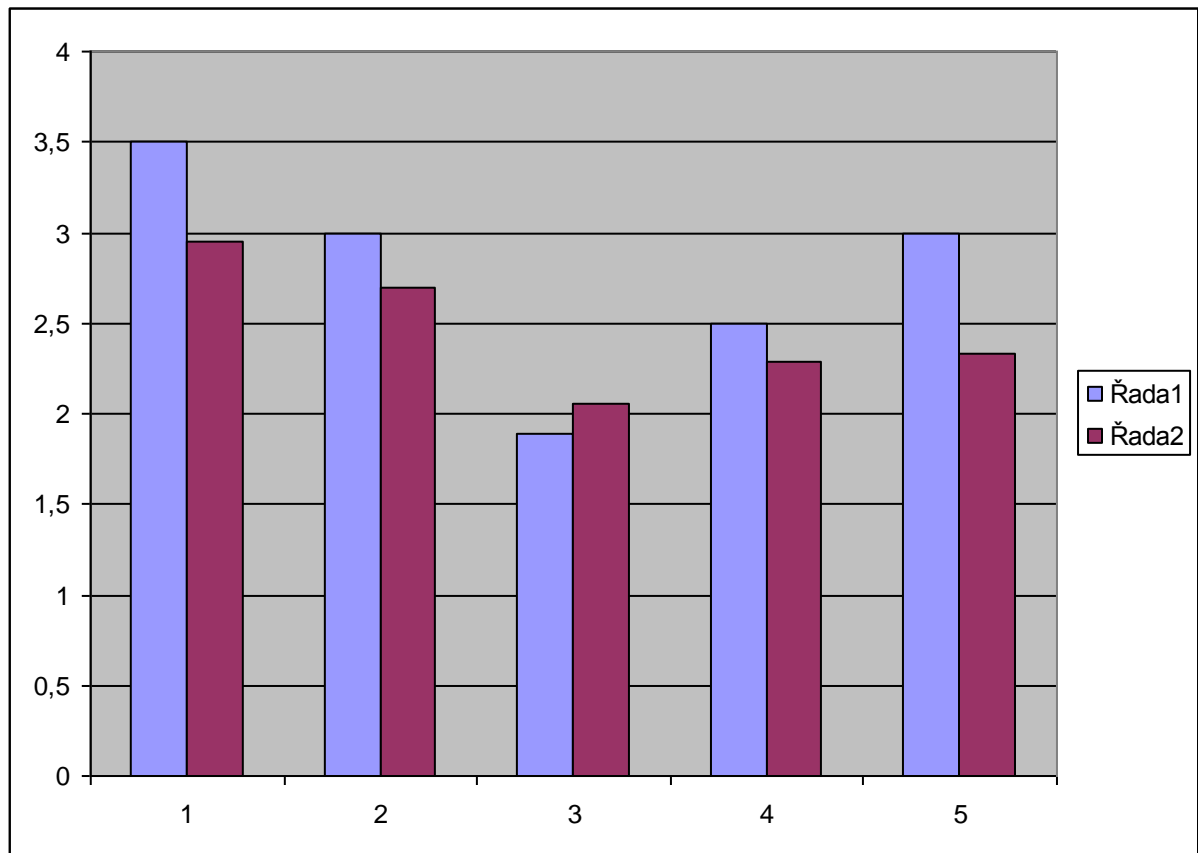
Řada 1 – podřízení pracovníci

Řada 2 – vedoucí pracovníci

Komentář ke grafu:

- ❖ Podřízení pracovníci preferují jako nejlepší motivaci lepší nabídku vzdělávacích center – z odpovědí je patrné, že respondenti nejsou spokojeni s nabídkou vzdělávacích center, vidí zde velké rezervy.
- ❖ U nadřízených pracovníků by bylo nejlepší motivací více času ke vzdělávání, naopak nejmenší motivací je místo ke studiu – z toho vyplývá, že vedoucí pracovníci nevidí takový problém, aby si vyhledali seminář, který potřebují ke své práci, ale mají problémy s tím, aby časově zvládli vzdělávání v takovém rozsahu, který by pro svoji práci potřebovali.

Graf číslo 11 zaznamenává rozdíl v tom, co by nejvíce motivovalo učitelky mateřských škol a učitele základních škol v našem souboru (nejnižší známka = nejvyšší motivace):



Řada 1 – učitelé mateřských škol

Řada 2 – učitelé základních škol

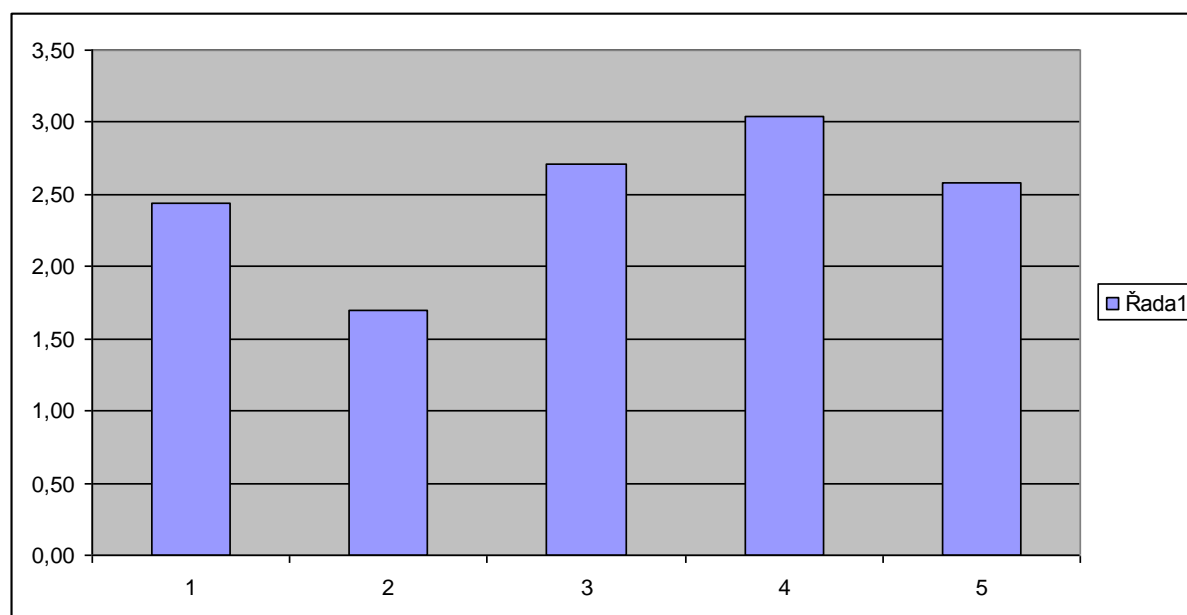
Komentář k výsledkům:

- ❖ Učitelé základních škol uvedli celkově nižší známky – vyšší motivaci.
- ❖ Celkové pořadí se neliší – učitelky MŠ i učitelé ze základních škol zřejmě vidí největší přínos v účasti na seminářích, kde si často teoretické věci mohou vyzkoušet.
- ❖ Pouze u třetí otázky uvedli učitelé základních škol nižší motivaci (nabídka vzdělávacích center) – zde cítí učitelky MŠ velkou rezervu, protože nabídka pro mateřské školy není v poslední době opravdu uspokojivá.

4.6. Výsledky – formy vzdělávání

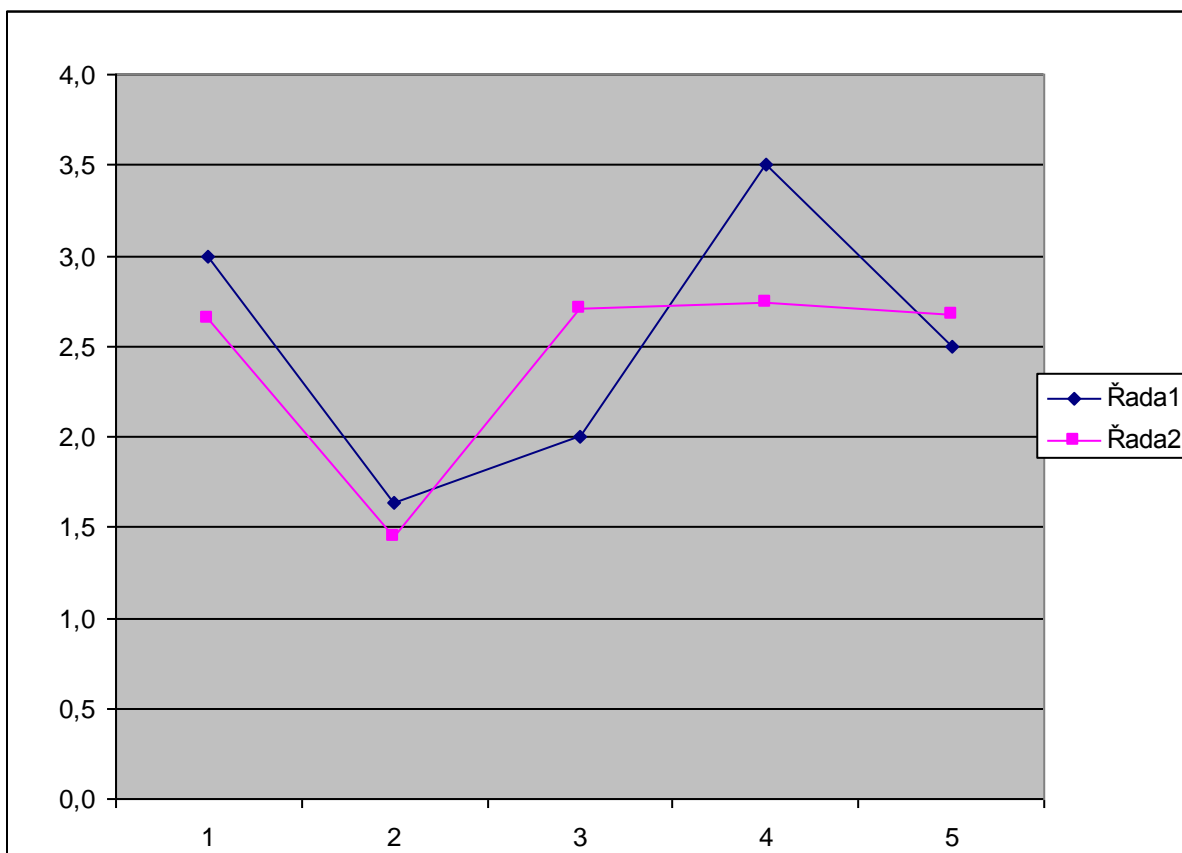
Co se týká forem vzdělávání – zde jsou už výsledky různorodější. Nejefektivnější formou vzdělávání se učitelům jeví návštěvy seminářů dle svého profesního zaměření (nejnižší známka). Nejméně efektivní vidí učitelé samostudium.

Graf číslo 12 zaznamenává, které formy vzdělávání preferují respondenti (nejnižší známka = nejvyšší motivace):



1.	Školení celého týmu
2.	Návštěva seminářů dle svého profesního zaměření
3.	Školení dle plánu dalšího vzdělávání zaměřeného na cíle školy
4.	Samostudium literatury a časopisů
5.	Čerpání zkušeností od kolegů, vzájemné hospitace, profesní setkání

Graf číslo 13 zaznamenává rozdíly mezi tím, které formy vzdělávání preferují podřízení pracovníci a vedoucí pracovníci (nejnižší známka = nejvyšší motivace):



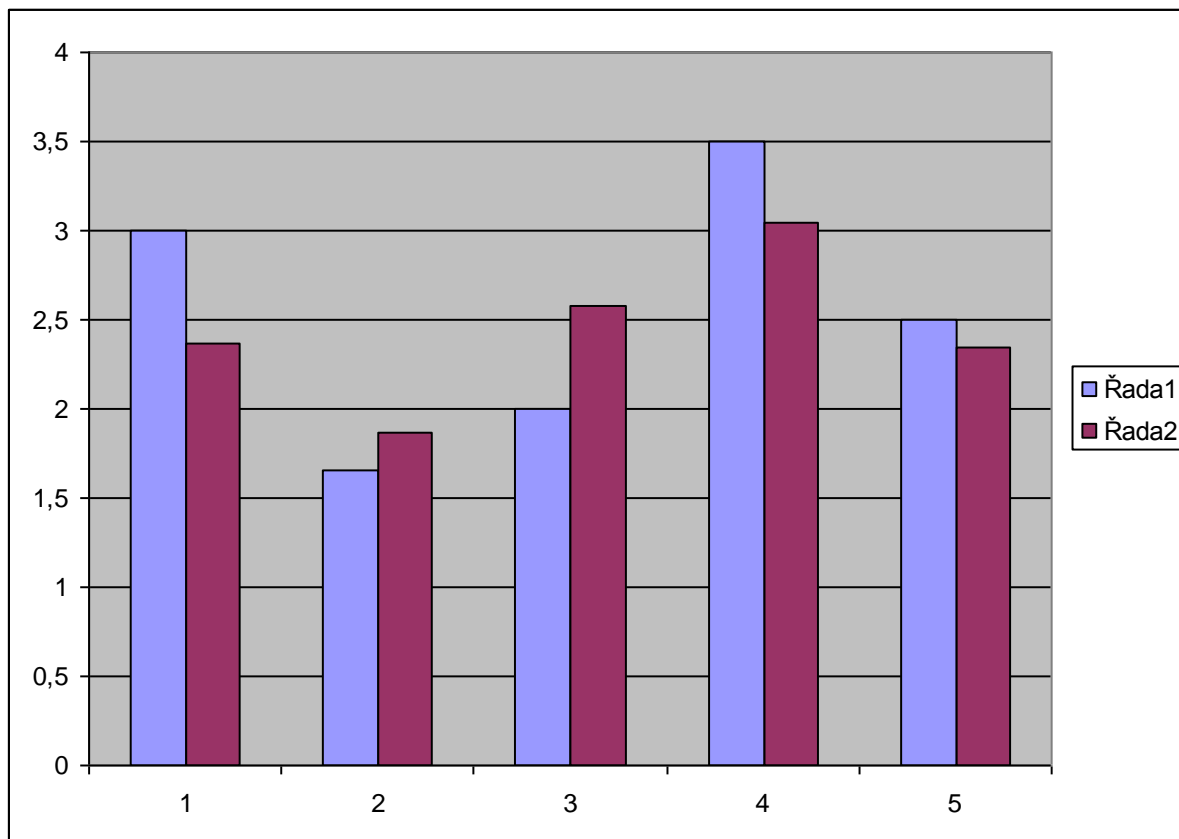
Řada 1 – podřízení pracovníci

Řada 2 – vedoucí pracovníci

Komentář ke grafu:

- ❖ Podřízení pracovníci i jejich nadřízení jednoznačně preferují návštěvu seminářů podle profesního zaměření jako nejefektivnější formu vzdělávání.
- ❖ U podřízených a nadřízených pracovníků je dost velký rozdíl v odpovědích na otázku č. 3 a 4 – nadřízení vidí menší efektivitu vzdělávání zaměřeného na cíle školy, což mě dost překvapilo, a naopak víc než podřízení preferují samostudium literatury a odborných časopisů. Je to zřejmě tím, že nadřízení pracovníci jsou více zvyklí na to, že si různé informace musí sami vyhledat, považují samostudium za více efektivní.

Graf číslo 14 zaznamenává rozdíly v tom, které formy vzdělávání preferují učitelky mateřských škol a učitelé základních škol v našem souboru (nejnižší známka = nejvyšší motivace):



Řada 1 – učitelé mateřských škol

Řada 2 – učitelé základních škol

Komentář ke grafu:

- ❖ U obou skupin je jednoznačná preference návštěvy seminářů a naopak nejméně efektivní formu vzdělávání vidí respondenti v samostudiu literatury a časopisů – zde je jistě důvodem i to, že učitelé jsou většinou extroverti, kteří preferují učení ve skupině.
- ❖ U učitelů základních škol jsou preference méně rozdílné než u učitelek MŠ.
- ❖ Učitelky MŠ vidí větší efektivitu vzdělávání dle zaměření a cílů školy než učitelé ZŠ, myslím si, že je to z důvodu větší zainteresovanosti do práce mateřské školy.
- ❖ Učitelé ZŠ vidí větší efektivitu ve školení celého týmu i v samostudiu literatury než učitelky MŠ, v žádném případě nechci podceňovat učitelky mateřských škol, ale

názorový rozdíl v tomto výsledku vidím v nižším vzdělání učitelek mateřských škol, u většiny z nich je samostudium problémem.

4.7. Porovnání výsledků z hlediska Maslovovy pyramidy

Nyní se pokusím jednotlivé motivační faktory rozčlenit podle Maslovovy pyramidy a zjistit, co učitelé v současné době považují za nejdůležitější v oblasti vzdělávání.

- a) Do fyziologických potřeb jsem zařadila pouze otázku č. 5, která se týká výše platu.
 - Učitelé se dále vzdělávají, protože pak budou mít lepší platové ohodnocení.

- b) Do potřeb jistoty a bezpečí jsem zahrnula otázku č. 7 a 8.
 - Dalším vzděláváním získávají učitelé větší pracovní jistotu (nehrozí propuštění v souvislosti s úbytkem dětí).
 - Dalším vzděláváním se v případě ztráty zaměstnání lépe uplatní na trhu práce.

- c) Do společenských potřeb jsem zahrnula otázky č. 6, 15 a 17.
 - Učitelé se dále vzdělávají, protože chtějí profesně růst, získat funkci (zástupce ředitele, uvádějící učitel, koordinátor ŠVP...).
 - Dále se vzdělávají, aby dětem stačili v oblasti nových technologií a poznatků.
 - Učitelé se musí vzdělávat, aby zvládli narůstající administrativu ve školství.

- d) Do potřeby uznání jsem zahrnula otázku č. 2, 3, 9, 10, 13 a 14.
 - Učitelé chtějí výborně zvládnout svoji roli ve škole a uplatnit nové trendy.
 - Učitelé se vzdělávají proto, že chtějí být svým kolegům příkladem, touží být o krok před nimi, mít stále vyšší úroveň.
 - Další vzdělávání je pro ně zpětnou vazbou, že svoji práci dělají dobře, protože nevidí ihned výsledky své práce.
 - Učitelé musí v současné době dělat práci, na kterou nemají vzdělání, a proto se musí dále učit (tvorba ŠVP, individualizace dětí...).
 - Dalším vzděláváním získávají respekt ze strany spolupracovníků, jsou platným členem týmu.

– Dalším vzděláváním získávají respekt ze strany svých nadřízených, kteří si více váží jejich práce.

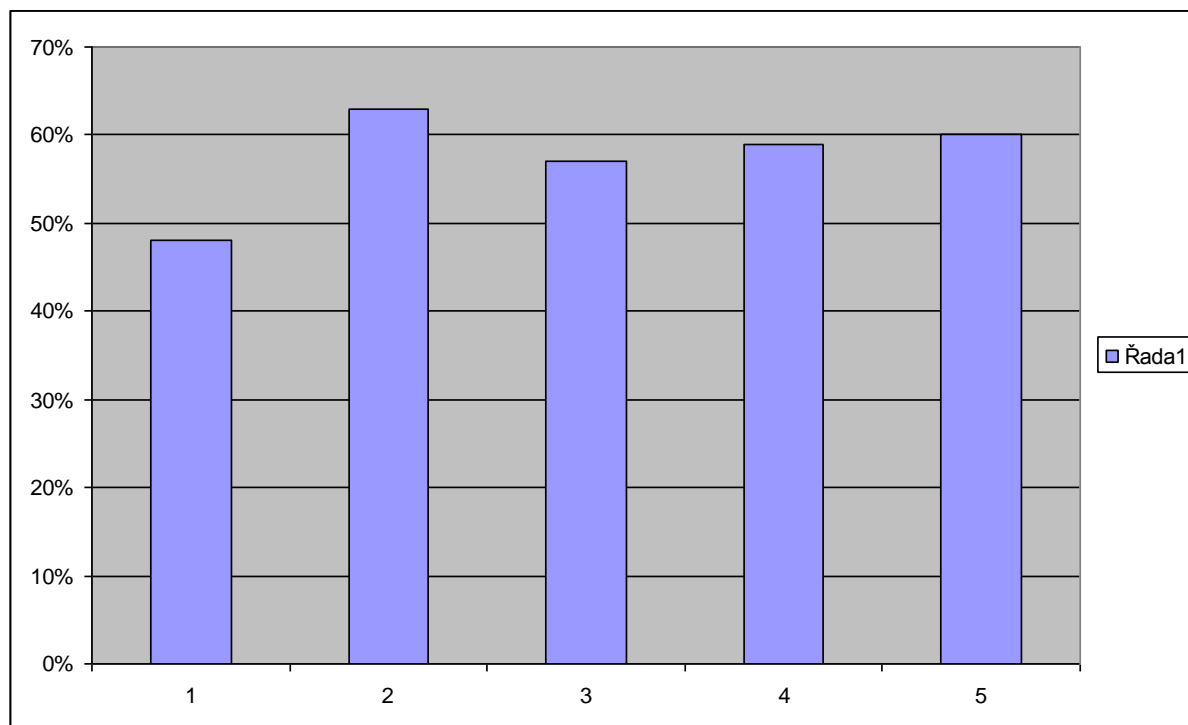
e) Do potřeb seberealizace jsem použila otázky č. 1, 11 a 16.

– Učitelé se vzdělávají, protože mají potřebu se dozvědět něco nového ze svého oboru, získávat stále další kvalifikaci.

– Učitelé se vzdělávají proto, že se chtějí podílet na tvorbě vize, dlouhodobých plánů školy i hlavních cílů.

– Vzdělávají se, protože nechtějí učit stále stejným způsobem, chtějí učení pro děti udělat zajímavé.

Graf číslo 15 porovnává preference motivací podle Maslowovy pyramidy v našem souboru:



1 – potřeby fyziologické	48 %
2 – potřeby bezpečí	63 %
3 – společenské potřeby	57 %
4 – potřeby uznání	59 %
5 – potřeby seberealizace	60 %

Komentář k výsledkům:

Jak vyplývá z grafu, pro učitele je z hlediska dalšího vzdělávání patrná potřeba většího bezpečí – je to pro ně z oblasti nižších potřeb daleko důležitější než výše platu. Je to zřejmě proto, že učitelé jsou citliví k tomu, aby měli ke své práci klid, nikdo je neohrožoval nejen fyzicky, ale ani psychicky, měli jistotu práce – pak i osvojování nových vědomostí je pro ně snazší.

Z oblasti vyšších potřeb preferují potřebu seberealizace. Tato potřeba jen mírně převyšuje ostatní vyšší potřeby. Je to zřejmě tím, že učitelé potřebují u své práce zažívat úspěch. Pro

ředitele to znamená, že i v oblasti dalšího vzdělávání musí umět oceňovat a všímat si zájmu a přínosu jednotlivých učitelů. Kdo ocení vzdělávání a rozvoj školy vlivem ředitele, nechávám bez odpovědi, protože na tuto otázku odpověď neznám, ale věřím, že ředitelé si najdou dost prostoru pro svoji seberealizaci.

4.8. Vzdělávací centra na Vysočině

Národní institut

dalšího vzdělávání

62,52 %

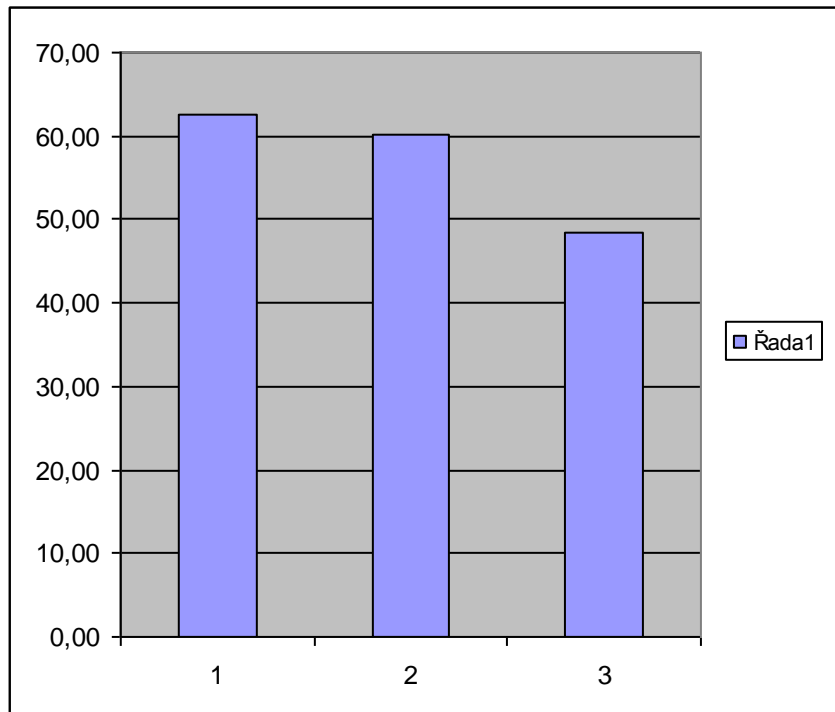
Vysočina Eduaciton

60,09 %

Impuls Třebíč

48,38 %

Graf číslo 16 zaznamenává, jak respondenti hodnotili některá vzdělávací centra na Vysočině:



Z dotazníků je patrné, že největší spokojenost je s Národním institutem dalšího vzdělávání, naopak nejmenší spokojenost respondentů je s Impulesem Třebíč. Zarážející je,

že spousta učitelů z našeho regionu uvedla, že tato zařízení vůbec nezná. Naopak hodně učitelů uvedlo další instituce – žádná z nich se však neobjevovala mnohokrát – byly zmíněny Pedagogické a vzdělávací centrum Karlovy Vary, Krajské centrum vzdělávání Plzeň, Tvořivá škola, Společnost pro vzdělávání, Omnia Consult Praha, DYS centrum Praha, Vzdělávací středisko Praha, Fakta Žďár nad Sázavou, Labyrint, SEV Chaloupky. Pouze Tvořivá škola se objevila 3x, 2x bylo zaznamenáno, že mají kvalitní semináře.

5. Závěr:

- Ve své práci jsem se snažila zjistit, co učitele motivuje nejvíce, co je motivuje nejméně i co považují za nejdůležitější.
- V teoretické části jsem se snažila zachytit nejdůležitější teorie motivace a aplikovat je na další vzdělávání pedagogů, dále jsem se snažila zjistit formy, kompetence a systém pro další vzdělávání a aplikovat je na podmínky školství.
- Práce může sloužit jako pomocník pro vedoucí pracovníky nejen v mateřských, ale i v základních školách, dále pro vzdělávací centra i školní inspekci.

a) Faktory, které nejvíce znesnadňují motivaci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků:

- Špatná nabídka vzdělávacích center, která neodpovídá požadavkům škol a nereaguje ani na výroční zprávu ČŠI, která hodnotí, ve kterých oblastech mají školy největší problémy. Přitom návštěvu seminářů hodnotí všichni pedagogičtí pracovníci jako nejefektivnější formu vzdělávání.
- Nesystematická nabídka vzdělávacích center, která není koordinovaná (vzdělávací centra nabízejí obdobné semináře, nabídka je velmi podobná).
- Neefektivní vynakládání finančních prostředků na vzdělávání – na jedné straně je státem poskytováno až dvanáct placených dnů za rok na samostudium, na druhé straně jsou kráceny finanční prostředky, ze kterých může být další vzdělávání pedagogů hrazeno.
- Nesystematičnost ve vynakládání finančních prostředků na vzdělávání pedagogických pracovníků – stanovení plánů na další vzdělávání je ztíženo.

b) Prostředky motivace zaměstnanců škol k dalšímu vzdělávání (zobecně na základě studované literatury, výzkumu i mých zkušeností):

- Dbát na uspokojení pocitu bezpečí, aby měli učitelé klid pro svoji práci.
- Snažit se o vytvoření klidného prostředí a stabilního týmu.
- Dávat lidem srozumitelné pokyny a jasná pravidla, která vedou k pocitu bezpečí (i v souvislosti s dalším vzděláváním – jak předávat informace kolegům).
- Umožnit učitelům zažít v souvislosti se vzděláváním úspěch.
- Ocenit práci učitele, snažit se rozpoznat snahu o to, že učení dělají pro děti zajímavé, snaží se nezaostávat a „jít s dobou“.
- Podporovat seberealizaci jednotlivců.

- Zapojit zaměstnance do plánu dalšího vzdělávání – naslouchat lidem.
- Vytvořit ve školách fungující administrativní systém, jehož zásady budou všem jasné (např. vyplňování cestovních příkazů na semináře).
- Seznamovat zaměstnance stále s krátkodobými cíli i vizemi školy, nechat je se na nich alespoň částečně podílet.
- Vysvětlovat v souvislosti s cíli školy potřeby školy v oblasti dalšího vzdělávání.
- Oceňovat snahu o uplatnění nových metod práce.
- Nespokojovat se s průměrem, při hodnocení práce pedagoga (např. u pohospitačního pohovoru) se dohodnout na případné nápravě i formou dalšího vzdělávání.
- Snažit se o i to, aby si učitelé své poznatky ze seminářů i samostudia předávali - zamyslet se nad nejvhodnější formou.
- Nezapomínat na delegování pravomocí a úkolů, aby i ředitelé měli prostor pro další vzdělávání.
- Dbát na výběr seminářů, které učitelé považují za nejefektivnější formu dalšího vzdělávání – aby korespondovaly s cíli školy, řešily případné problémy zjištěné evaluací.
- Snažit se spolupracovat se vzdělávacími centry, upozorňovat je na potřeby škol v oblasti dalšího vzdělávání.
- Ignorovat nabídku nezajímavých seminářů a po dohodě s kolegy z jiných škol tak vlastně vzdělávací centra nutit reagovat na potřeby škol.
- Na druhé straně nelitovat finančních prostředků za kvalitní vzdělávání, umožnit návštěvu semináře i ve vzdálenějším místě.
- Vzdělávání celého týmu není dle mého výzkumu zatím příliš preferováno, přesto se domnívám, že pokud se vnitřní nebo vnější evaluací zjistí závažnější nedostatky v práci školy, je proškolení týmu velmi efektivní způsob, jak práci zlepšit.
- Snažit se dopřát lidem i určitou svobodu, což zvyšuje jejich pocit společenského uznání a seberealizace.

c) Zhodnocení, jak se podařilo splnit cíl práce:

Formulace problémů, na které jsem chtěla ve své práci odpovědět:

1. Co učitele v mateřských a základních školách nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání? Učitele nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání potřeba toho, že vidí změny ve společnosti a vědí, že nemohou učit stále stejným způsobem, snaží se udělat učení pro děti zajímavé, nové metody je i baví, chtějí vidět výsledky své práce. Učitelé vědí, že se potřebují dozvídat stále něco nového ze svého oboru, potřebují mít teoretické základy.
2. Je rozdíl v tom, co učitelé motivuje a co považují za nejvíce důležité v oblasti dalšího vzdělávání? Zde není dle mého výzkumu rozdíl. I když učitelé hodnotili důležitost výše než motivaci, jednotlivé preference se nelišily. To, co považují učitelé za důležité, je pro ně zároveň i motivující. Myslím si, že to svědčí i o určité zodpovědnosti ke své profesi u respondentů.
3. Je rozdíl v motivaci u učitelů základních a mateřských škol? Motivace učitelek MŠ a učitelů základních škol se liší (i když ne výrazně). Učitelky MŠ více motivuje to, že se dozívají něco nového ze svého oboru, chtějí získávat stále další kvalifikaci. Učitelé MŠ chtějí výborně zvládnout svoji roli ve škole a uplatnit nové trendy. Další motivátorem pro další vzdělávání je i to, že se v případě ztráty zaměstnání lépe uplatní na trhu práce. Učitelky MŠ škol více preferují i sebeuplatnění – chtějí se podílet na tvorbě vize, dlouhodobých plánů školy i hlavních cílů a získávat respekt ze strany spolupracovníků.
Naopak pro učitele základních škol je více motivující profesní růst a získání větší pracovní jistoty. Učitelé ZŠ si myslí, že musí v současné době dělat práci, na kterou nemají vzdělání, a proto se musí dále učit.
4. Je rozdíl v tom, co motivuje nadřízené pracovníky a co jejich podřízené? Nadřízené pracovníky daleko více motivuje možnost získání funkce. Zároveň cítí potřebu doplňovat si vzdělání v oblastech, na které nemají kvalifikaci. Naopak pro podřízené je důležitější to, že potřebují zvládnout nové technologie a mít nové poznatky, cítí potřebu se vzdělávat, aby zvládli správně i administrativní problematiku. Pro podřízené je větší motivací zavádění nových metod práce.
5. Které formy a podmínky učitele k dalšímu vzdělávání nejvíce motivují? Jako neefektivnější formu dalšího vzdělávání preferují respondenti návštěvu seminářů a uvádějí, že zajímavější nabídka vzdělávacích center by je i více k dalšímu vzdělávání motivovala.

6. Použitá literatura:

- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha, 1. vydání: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008, ISBN 978-80-87197-12-7
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno, 5.vydání: Computer Pres, 2008, ISBN 978-80-251-2235-8
- DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha, 1.vydání: LINDE nakladatelství s.r.o. 2005, ISBN 80-902105-8-9
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, 1. vydání: Grada Publishing, a.s . 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha, 1.vydání: Grada Publishing, a.s. 2007, ISBN 80-247-1458-2
- NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. 1. vydání: Pragma 2009, ISBN 978-80-7205-776-4
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 1. vydání: Grada Publishing, a.s. 2007, ISBN978-80-247-1991-7
- RÝZNER, L.; VÍTEK, M. *Trendy evropského managementu*. 1. vydání: Gaudeamus při Vysoké škole pedagogické v Hradci Králové 2000, ISBN80-7041-855-9
- ŠULEŘ O. *Manažerské techniky*. Olomouc, 1. vydání: Rubico 2003, ISBN 80-85839-89-X
- VEBER, J. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha, 1. vydání: Management Press 2005, ISBN 80-7261-029-5
- VODÁK J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha, 1. vydání: Grada Publishing, a.s. 2007, ISBN 978-80-247-1904-7

PŘÍLOHA Č. 1

DOTAZNÍK KE ZJIŠTĚNÍ MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Údaje o respondentovi: (zakřížkujte odpovědi, které o vás vypovídají)

Učitelka v MŠ	
Učitel(-ka) v ZŠ	
Vedoucí pracovník (ředitel, zástupce, vedoucí uč.)	
Praxe delší jak 25 let	

V následující tabulce uveďte, jak moc jsou jednotlivé faktory důležité a jak jsou pro učitele motivující:

++	+	-	--
Tento faktor je pro většinu učitelů rozhodující, důležitý, velmi motivuje	Tento faktor je pro většinu učitelů důležitý, většinou je motivuje	Tento faktor je pro učitele méně důležitý, motivuje jen částečně	Tento faktor pro učitele není důležitý, vůbec je nemotivuje

DŮLEŽITOST					MOTIVACE			
	++	+	-	--	++	+	-	--
1.								
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								

9.				Další vzdělávání je pro ně zpětnou vazbou, že svoji práci dělají dobře, protože nevidí ihned výsledky své práce.				
10.				Učitelé musí v současné době dělat práci, na kterou nemají vzdělání, a proto se musí dále učit (tvorba ŠVP, individualizace dětí...).				
11.				Učitelé se vzdělávají proto, že se chtějí podílet na tvorbě vize, dlouhodobých plánů školy i hlavních cílů.				
12.				Učitelé chtějí zvyšovat prestiž své školy, aby měli dostatek dětí ve svých školách, a k tomu jim pomáhá i oblast dalšího vzděláv.				
13.				Dalším vzděláváním získávají respekt ze strany spolupracovníků, jsou platným členem týmu.				
14.				Dalším vzděláváním získávají respekt ze strany svých nadřízených, kteří si více vážejí jejich práce.				
15.				Dále se vzdělávají, aby dětem stačili v oblasti nových technologií a poznatků.				
16.				Vzdělávají se, protože nechtějí učit stále stejným způsobem, chtějí učení pro děti udělat zajímavé.				
17.				Učitelé se musí vzdělávat, aby zvládli narůstající administrativu ve školství.				

Nyní prosím zkuste číslicemi od jedné do pěti seřadit, co by Vás k dalšímu vzdělávání nejvíce motivovalo: 1 – největší motivace, 5 – nejmenší motivace:

	Faktory	Ohodnocení
1.	Lepší podmínky ve škole (místo a klid ke studiu)	
2.	Více času k dalšímu vzdělávání (studijní volno)	
3.	Lepší a zajímavější nabídka vzdělávacích center	
4.	Vzdělávání celého týmu – nové metody se lépe uplatňují v praxi, pokud všichni absolvují určitý seminář	
5.	Větší rozdíly ve finančním ohodnocení (pokud se člověk dále vzdělává)	

Nyní prosím zkuste číslicemi od jedné do pěti seřadit, co se Vám zdá jako nejefektivnější způsob vzdělávání. 1 – nejefektivnější vzdělávání, 5 – nejméně efektivní způsob:

	Formy dalšího vzdělávání	Ohodnocení
1.	Školení celého týmu	
2.	Návštěva seminářů dle svého profesního zaměření	
3.	Školení dle plánu dalšího vzdělávání zaměřeného na cíle školy	
4.	Samostudium literatury a časopisů	
5.	Čerpání zkušeností od kolegů, vzájemné hospitace, profesní setkání	

Nyní zkuste vyhodnotit přínos institucí, které se zabývají dalším vzděláváním:

	Velmi zajímavá nabídka i obsah seminářů, velmi rád se zúčastňuji	Nabídka je většinou zajímavá, obsah seminářů je přínosný	Nabídka je omezená, obsah seminářů bývá podnětný jen někdy	Nabídka je nezajímavá, obsah seminářů většinou nepřínosný	Tuto instituci neznám
NIDV					
Vysočina Eduaciton					
Impuls Třebíč					
Uveďte další vzdělávací instituce, jejichž akcí se zúčastňujete					

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Dotazník jsem vypracovala sama, otázky 1 – 3 jsou částečně čerpány z knížky „Rozvoj a vzdělávání pracovníků“¹, motivovala jsem se i v díle „Efektivní vzdělávání zaměstnanců – str. 88“²

¹ BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha, 1. vydání, Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008, ISBN 978-80-87197-12-7

² VODÁK J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha, první vydání, Grada Publishing, a.s. 2007, ISBN 978-80-247-1904-7

Zákon o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb.

DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ A KARIÉRNÍ SYSTÉM PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ ŠKOL ZŘIZOVANÝCH MINISTERSTVEM, KRAJEM, OBCÍ A SVAZKEM OBCÍ A ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍ PÉČE

§ 24

Další vzdělávání pedagogických pracovníků

(1) Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci.

(2) Pedagogičtí pracovníci se mohou účastnit dalšího vzdělávání, kterým si zvyšují kvalifikaci. Zvýšením kvalifikace se podle zvláštního právního předpisu⁹⁾ rozumí též její získání *nebo* *rozšíření.*

(3) Ředitel školy organizuje další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu dalšího vzdělávání, který stanoví po předchozím projednání s příslušným odborovým orgánem. Při stanovení plánu dalšího vzdělávání je nutno přihlížet ke studijním zájmům pedagogického pracovníka, potřebám a rozpočtu školy.

(4) Další vzdělávání pedagogických pracovníků se uskutečňuje

d) na vysokých školách, v zařízeních dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních (dále jen "vzdělávací instituce") na základě akreditace udělené ministerstvem,

e) samostudiem,

f) dalším vzděláváním zdravotnických pracovníků podle zvláštního právního předpisu⁶⁾ v případě učitelů zdravotnických studijních oborů.

(5) Dokladem o absolvování dalšího vzdělávání podle odstavce 4 písm. a) je osvědčení vydané vzdělávací institucí, která další vzdělávání pořádala.

(6) Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem druhy a podmínky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a způsob jeho ukončení. Ministerstvo vnitřně stanoví prováděcím právním předpisem druhy a podmínky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a způsob jeho ukončení pro pedagogické pracovníky škol zřizovaných Ministerstvem vnitra.

(7) K dalšímu vzdělávání uvedenému v odstavci 4 písm. b) pedagogickým pracovníkům přísluší volno v rozsahu 12 pracovních dnů ve školním roce, nebrání-li tomu vážné provozní důvody; dobu čerpání volna určuje ředitel školy. Za dobu čerpání tohoto volna přísluší náhrada platu, která se rovná výši ušlého platu. Trvá-li pracovní poměr jen část školního roku, přísluší za každý měsíc trvání pracovního poměru jedna dvanáctina volna podle věty první. Při sjednání nebo povolení kratší než stanovené týdenní pracovní doby se úměrně tomu sníží rozsah volna podle věty první. Nevyčerpané volno či jeho poměrná část bez dalších nároků zaniká.

Příloha č. 3 – tabulky výsledku výzkumu

dotazník	A1a	A1b	A1c	A1d
1	x			x
2	x		x	x
3	x			
4	x			
5	x			
6	x			x
7	x		x	x
8	x			
9		x		
10		x		x
11		x		
12	x		x	x
13	x			x
14	x		x	x
15		x		x
16	x			
17	x		x	x
18	x			x
19	x			x
20	x			
21	x			
22	x			x
23	x			x
24	x			x
25	x			
26	X			
27	X			x
28	X			x
29	x			x
30	x			x
31	x		x	
32	x		x	
33	x		x	
34	x			x
35	x		x	x
36	x		x	
37	X		x	x
38	x			
39	X			x
40	x		x	x
41	x			x
42	x			
43	X			x
44	X			x
45	X			x
46	x			x
47	x			
48	X			x
49			x	x
50			x	x
51		x		x
52		x		

53	x			x	
54	x				
55	x			x	
56	x				
57	x			x	
58	x			x	
59	x			x	
60	x				
61	x				
62	x				
63	x	x			
64	x				
65	x				
66	x			x	
67	x				
68	x				
69	x				
70	x				
71	x	x		x	
72	x			x	
73	x				
74	x			x	
75	x				
76	x				
77	x			x	
78	x				
79	x				
80	x				
81	x	x		x	
82	x				
83	x			x	
84	x				
85	x				
86	x			x	
87	X			x	
88	X			x	
	52	33	17	48	

dotazník

č.	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	D3	D4	D5	E1	E2	E3
1	2	3	1	4	5	5	1	2	3	4	100	66	66
2	3	1	1	3	1	4	1	1	2	1	33	x	x
3	2	1	1	3	1	2	1	3	3	2	100		
4	2	2	2	1	2	3	1	3	3	2	66	x	x
5	2	2	3	1	2	1	3	3	3	2	66	x	x
6	2	1	1	2	1	2	1	2	3	1	100		
7	2	3	1	5	4	3	1	2	4	5	100		
8	2	3	1	5	4	3	1	2	5	4	100		
9	3	2	1	5	4	5	1	4	2	3			33
10	5	2	4	3	1	3	1	4	5	1	33	33	33
11	3	2	4	1	5	1	2	5	4	3	x	66	66
12	3	1	2	2	2	1	1	3	2	2			33
13	3	1	2	2	2	1	1	3	2	2			33
14	3	1	2	2	2	1	1	3	2	2			33
15	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2		66	66
16	1	3	2	2	2	2	1	1	3	1	66	x	33
17	5	3	2	1	3	1	1	2	3	2	66	66	33
18	2	3	5	4	1	3	1	4	2	5	100	66	33
19	5	2	1	4	3	2	5	1	4	3		66	66
20			1				1					33	33
21	5	3	4	2	1	1	2	3	5	4	x	x	x
22	3	3	1	1	3	3	1	2	1	1	66	66	66
23	5	2	1	4	3	5	1	2	4	3	66	66	66
24	5	2	1	4	3	5	1	2	4	3	66	66	66
25	1	2	1	2	2	3	3	1	2	2	100	100	33
26	5	4	2	3	3	2	1	5	4	3	x	33	33
27	5	3	1	4	2	3	1	5	4	2	x	33	33
28	3	3	1	1	3	3	1	2	1	1	x	66	66
29	2	1	1	3	3	3	2	2	3	2	x	66	66
30	2	1	1	3	3	3	2	2	3	2	x	66	66
31	4	3	5	1	2	2	4	3	5	1	33	x	x
32	3	5	1	2	1	1	2	2	4	2	33	x	x
33	3	5	1	2	1	1	2	2	4	2	33	x	x
34	4	2	5	1	3	2	4	3	5	1	100	x	x
35	4	2	3	5	1	5	1	2	3	4	66	33	0
36	2	4	1	1	1	1	1	3	2	1	33	100	x
37	4	5	2	1	3	1	3	4	5	2	33	x	x
38	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	x	33	33
39	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	66	x	66
40	2	1	3	4	5	1	3	4	5	2	100	100	x
41	3	3	1	1	1	1	1	1	2	2	33	66	66
42	4	2	3	5	1	5	1	2	4	3	x	x	x
43	4	3	1	4	1	3	2	3	1	2	33	33	33
44	4	4	2	2	4	3	3	2	1	1	66	66	33
45	3	3	2	2	3	3	1	2	2	1	66	66	66
46	3	2	1	4	5	5	1	4	2	3	100	33	33
47	3	3	1	2	2	2	1	3	4	2	x	66	33
48	3	5	1	1	2	1	1	2	3	3	x	66	33
49	1	4	5	3	2	4	2	5	1	3	33	66	0
50	3	4	5	2	1	2	3	4	5	1	x	x	x
51	5	4	1	2	3	1	3	4	5	2	100	x	x
52	4	4	1	1	5	1	3	4	1	2	x	x	x
53	4	1	5	3	2	1	3	2	4	5	66	66	100

54	2	3	4	1	5	3	4	5	1	2	x	x	66
55	2	3	1	3	2	2	1	2	2	1	x	x	x
56	3	2	4	5	1	4	2	5	3	1	33	x	x
57	2	4	3	1	5	2	1	3	4	5	33	x	66
58	2	4	3	1	5	1	2	3	5	4	x	x	x
59	2	4	3	1	5	1	3	2	4	5	33	x	x
60	3	1	5	4	2	5	1	3	2	4	33	x	x
61	2	4	3	1	5	2	3	4	5	1	x	x	x
62	2	4	3	1	5	2	1	3	4	5	x	x	66
63	3	1	4	5	2	1	2	3	5	4	66	66	66
64	2	1	5	4	3	3	1	4	2	5	x	x	66
65	2	4	3	1	5	3	1	2	4	5	33	x	x
66	5	3	1	2	3	2	1	1	1	3	33	33	33
67	5	5	4	2	1	1	3	2	4	4	x	x	33
68	2	3	2	4	2	3	1	1	2	3	x	x	x
69	5	1	3	4	2	4	2	1	5	3	x	x	66
70	4	3	5	1	2	4	3	1	5	2	x	x	x
71	1	2	3	2	2	1	3	2	2	2	66	x	66
72	4	2	1	4	3	4	1	4	2	4	33	x	33
73	2	1	4	4	1	3	1	3	2	2	x	x	x
74	4	2	1	3	5	3	2	4	5	1	x	x	x
75	4	2	3	3	2	2	1	2	2	1	x	33	66
76	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	66	66	66
77	4	1	2	3	1	4	1	3	2	3	x	33	33
78	5	3	2	4	1	3	1	5	2	4	x	x	33
79	3	2	4	5	1	4	1	5	3	2	x	x	33
80	3	1	2	2	1	1	2	2	5	3	x	x	x
81	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	100	100	66
82	3	2	1	2	4	1	2	4	4	2	x	66	66
83	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	x	66	66
84	5	3	1	4	2	4	3	1	2	5	x	33	33
85	5	3	1	2	4	4	1	3	2	5	x	66	66
86	3	2	4	1	5	1	2	4	3	5	x	66	33
87	1	1	2	4	3	4	1	2	1	2	x	66	66
88	4	4	2	2	3	3	1	1	3	3	x	66	33
89	4	3	1	1	1	1	1	2	4	1	x	66	33
	3,05	2,51	2,28	2,53	2,53	2,44	1,70	2,72	3,05	2,58	62,52	60,09	48,38

Komplet

dotazní k	B1 a	B1 b	B2 a	B2 b	B3 a	B3 b	B4 a	B4 b	B5 a	B5 b	B6 a	B6 b	B7 a	B7 b	B8 a	B8 b	B9 a	B9 b	B10 a	B10 b	B11 a	B11 b	B12 a	B12 b	B13 a	B13 b	B14 a	B14 b	B15 a	B15 b	B16 a	B16 b	B17 a	B17 b	
1	100	66	100	100	66	33	100	100	33	66	33	33	100	100	100	66	100	100	66	66	66	66	100	100	66	66	100	100	100	66	100	100	100	100	
2	100	100	66	66	100	100	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	100	100	66	66	33	33	66	66	66	66	100	100	100	100	66	66	66	66	
3	66	66	66	33	33	33	66	66	100	33	33	33	66	66	66	66	66	33	33	66	33	66	66	33	66	33	66	33	66	66	66	66	33	33	
4	100	100	100	100	66	66	66	66	100	0	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	66	33	33	
5	100	100	100	100	66	66	100	100	100	0	0	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	0	0	
6	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	100	0	66	66	66	66	33	33	
7	100	100	66	100	33	0	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	66	66	0	100	100	100	33	100	100	66	100	100	100	66	66	
8	100	66	100	100	0	0	66	66	66	66	33	66	100	100	100	100	100	100	100	33	66	33	100	100	66	66	33	33	100	100	100	100	100	66	
9	100	100	100	100	0	0	66	66	0	0	0	0	66	66	66	66	33	33	0	0	0	0	66	66	33	33	0	0	0	0	100	100	0	0	
10	33	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	33	33	66	33	66	66	33	33	33	33	33	33	66	66	66	66	33	33	
11	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	33	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	33	
12	100	100	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	33	33	
13	100	100	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	33	33	
14	100	100	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	33	33	
15	100	100	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	0	0	66	66	66	66	0	0	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66
16	100	66	100	100	66	66	66	66	66	66	66	66	100	66	100	66	66	66	33	66	66	66	66	66	100	100	66	100	100	100	100	100	100	66	
17	100	100	100	100	100	66	100	100	66	66	100	66	100	33	66	66	100	100	66	100	100	100	66	66	66	66	66	66	100	66	100	100	33	33	
18	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	
19	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
20	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	
21	100	100	66	66	100	66	100	66	33	0	100	100	66	33	100	100	33	66	100	33	100	100	100	33	33	66	100	100	100	100	100	100	66	33	
22	100	100	100	100	66	66	66	66	66	66	0	0	0	0	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	66	66	100	100	66	66	66	66	
23	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66		
24	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	
25	100	66	100	100	0	0	100	100	66	33	33	33	66	100	100	100	33	0	33	33	100	66	100	100	33	33	100	100	10	66	100	100	66	66	
26	66	66	100	66	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	
27	66	66	100	66	66	66	66	66	0	0	0	0	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	
28	100	100	100	100	33	33	66	66	33	33	0	0	0	0	33	33	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	
29	100	100	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	33	33	100	100	100	100	0	0	
30	100	100	66	66	100	100	66	66	0	0	0	0	0	0	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	33	33	100	100	100	100	0	0	
31	66	66	66	66	0	0	33	33	66	66	66	100	33	33	33	100	33	66	66	33	33	0	66	66	66	33	33	0	33	0	100	66	66	0	

dotazní k	B1 a	B1 b	B2 a	B2 b	B3 a	B3 b	B4 a	B4 b	B5 a	B5 b	B6 a	B6 b	B7 a	B7 b	B8 a	B8 b	B9 a	B9 b	B10 a	B10 b	B11 a	B11 b	B12 a	B12 b	B13 a	B13 b	B14 a	B14 b	B15 a	B15 b	B16 a	B16 b	B17 a	B17 b	
32	66	66	66	66	33	33	33	33	0	0	33	33	33	33	33	33	66	66	100	66	66	33	66	66	66	66	33	66	33	100	100	66	66		
33	66	66	66	66	33	33	33	33	0	0	33	33	33	33	33	33	66	66	100	66	66	33	66	66	66	66	33	66	33	100	100	66	66		
34	100	100	66	66	33	33	100	100	100	100	100	66	100	66	100	66	100	33	66	33		100	100	100	66	33	66	66	100	66	100	100	100	66	
35	100	66	100	66	100	100	100	66	100	33	66	100	66	33	100	100	100	66	100	33	100	33	66	66	100	100	100	100	100	33	100	33	66	33	
36	66	66	66	66	0	0	66	66	33	33	33	66	33	33	0	0	100	66	33	33	66	33	66	66	33	33	66	100	66	66	66	66	0	0	
37	66	66	100	100	66	66	100	100	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	33	33	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	33	33	
38	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	
39	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
40	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	
41	100	100	33	33	33	33	100	66	66	66	66	100	66	66	0	0	33	33	100	100	33	33	66	66	66	66	66	66	100	100	100	100	66	66	
42	66	66	66	66	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	33	66	66	33	100	100	66	33	66	33	100	66	100	100	100	100	
43	66	33	100	66	33	0	66	66	33	33	66	66	100	100	66	66	66	66	100	100	33	33	66	66	33	33	33	33	100	100	0	0	66	66	
44	100	66	66	66	33	33	66	66	0	0	33	33	0	0	66	66	66	66	66	66	66	33	100	66	33	33	33	33	66	66	100	66	33	33	
45	100	66	100	100	66	66	100	100	66	66	100	100	100	100	66	66	66	66	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	0	33	33	
46	100	66	66	66	33	66	100	100	66	66	66	33	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	
47	100	66	66	66	33	33	100	66	66	66	0	0	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	66
48	100	100	66	66	33	0	100	66	0	0	33	0	100	66	66	66	100	66	100	100	66	66	66	33	66	66	100	33	100	100	100	100	66	100	
49	100	66	66	66	33	33	66	66	33	33	0	0	33	33	0	0	66	33	100	100	33	33	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	33	33	
50	66	66	66	33	33	33	33	66	33	66	100	100	66	100	100	100	66	100	100	66	33	33	66	66	33	66	66	33	100	100	66	66	33	0	
51	100	66	100	66	33	33	100	100	66	100	33	33	100	100	100	100	100	100	33	33	66	66	100	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	33	33
52	100	66	66	66	0	33	66	100	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	0	0	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	100	100	
53	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	66	66	0	0	100	100	100	100	100	100	
54	33	66	0	100	0	0	66	66	66	33	66	66	33	0	0	0	66	66	0	0	0	0	100	100	33	33	33	33	33	33	66	66	0	0	
55	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	33	33	33	33	66	66	33	66	
56	66	66	100	66	66	100	100	100	100	100	33	66	100	100	100	100	66	33	66	100	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	33	0	
57	100	100	66	66	33	33	100	100	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	
58	100	100	100	66	66	33	100	66	33	33	33	33	66	66	100	66	66	66	0	0	66	66	100	66	66	66	66	66	100	66	100	100	0	0	
59	100	100	66	66	33	33	100	100	100	33	33	66	66	100	66	66	66	66	0	0	66	66	66	66	33	33	66	66	100	100	100	100	66	66	
60	100	66	66	66	33	33	100	33	66	66	66	33	66	66	66	66	66	66	0	66	66	66	66	66	33	33	33	66	33	33	66	66	0	66	
61	100	100	66	100	33	33	100	66	66	100	66	33	100	100	100	100	100	100	0	33	66	33	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
62	100	100	66	66	33	33	100	100	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	

dot ozn lk	B1a	B1 b	B2 a	B2 b	B3 a	B3 b	B4 a	B4 b	B5 a	B5 b	B6 a	B6 b	B7 a	B7 b	B8 a	B8 b	B9 a	B9 b	B1 0a	B1 0b	B1 1a	B1 1b	B1 2a	B1 2b	B1 3a	B1 3b	B1 4a	B1 4b	B1 5a	B1 5b	B1 6a	B1 6b	B1 7a	B1 7b	
63	66	10 0	10 0	10 0	0	66	66	66	33	10 0	66	0	10 0	10 0	66	66	10 0	66	66	100	33	100	66	100	33	100	66	66	100	100	100	100	66	66	
64	100	10 0	10 0	10 0	33	0	10 0	10 0	0	66	10 0	66	33	0	10 0	10 0	10 0	10 0	100	0	0	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
65	100	10 0	66	66	33	33	10 0	10 0	66	33	33	33	66	66	10 0	66	66	66	0	0	66	66	100	66	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	
66	100	10 0	66	66	33	33	10 0	10 0	33	33	33	33	66	66	10 0	10 0	10 0	10 0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	33	33	
67	100	33	66	10 0	10 0	0	66	33	10 0	0	33	0	33	66	0	0	0	10 0	0	0	66	0	100	66	66	66	66	100	100	100	66	100	66	33	0
68	66	66	66	66	66	33	10 0	10 0	66	10 0	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	100	66	100	66	100	66	66	66	66	66	66	66	33
69	66	66	66	66	0	0	66	66	0	0	33	33	0	0	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	0	0	33	33	100	100	66	66
70	66	66	10 0	10 0	33	33	66	66	10 0	66	10 0	66	0	66	10 0	10 0	33	33	33	33	66	66	66	100	33	66	66	66	66	66	66	100	33	33	
71	66	66	66	66	33	66	66	66	66	66	33	66	66	10 0	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	33	66	33	33	0	33	66	66	33	33	
72	100	10 0	66	66	33	33	10 0	10 0	66	66	33	0	33	33	10 0	10 0	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	100	100	66	66	33	33	
73	100	10 0	10 0	10 0	33	66	10 0	10 0	10 0	10 0	10 0	10 0	33	33	10 0	10 0	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	33	0	
74	66	66	66	66	33	66	66	66	66	66	33	33	66	66	10 0	10 0	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	
75	66	66	66	66	33	33	33	66	66	0	33	66	33	66	0	33	66	66	33	33	33	33	66	33	66	66	66	66	100	100	66	66	0	33	
76	66	66	66	10 0	66	66	66	66	66	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	66	66	66	100	66	100	66	100	66	100	66	100	66	100	66
77	66	66	66	66	66	33	10 0	66	33	0	66	33	0	0	33	0	66	66	66	66	0	0	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	66	66	33
78	66	33	66	33	66	33	66	66	66	10 0	33	33	66	33	33	33	33	33	33	0	33	33	33	33	33	33	33	33	33	66	66	66	66	33	33
79	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	10 0	66	33	66	66	66	66	33	33	33	33	33	33	66	66	100	66	33	33	66	66	0	0	
80	100	66	66	66	10 0	10 0	66	66	10 0	66	66	10 0	10 0	10 0	66	10 0	66	33	33	33	33	33	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	
81	100	66	10 0	66	66	33	66	66	10 0	66	10 0	66	10 0	66	10 0	10 0	10 0	100	66	66	33	100	33	66	33	66	66	100	100	100	66	66	66	66	
82	66	33	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	66	33	0	33	33	66	66	66	66	66	0	
83	33	66	33	66	66	33	66	66	66	66	0	0	0	33	66	66	66	66	33	66	66	66	66	33	33	33	33	33	33	66	66	33	0	0	
84	66	66	66	66	10 0	10 0	66	66	33	33	66	66	33	33	66	33	66	66	66	66	33	33	33	33	33	33	33	33	66	66	66	66	33	33	

85	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	100	66	66	66	33	33	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
86	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	33	33				
87	100	10	66	66	0	66	10	10	0	33	66	33	66	66	0	0	0	0	66	33	33	0	0	66	33	0	66	33	100	100	100	100	100	100	100	33	33	
88	66	66	66	66	66	66	10	10	0	66	66	66	66	10	10	0	0	33	33	66	10	0	66	66	100	66	66	100	33	66	66	100	100	100	100	100	66	66
89	66	66	66	66	0	0	10	10	0	66	66	0	66	0	0	0	0	66	66	66	33	66	33	66	66	66	33	66	33	66	66	100	100	66	33			
	84%	78%	76%	75%	47%	45%	78%	76%	54%	48%	49%	48%	61%	60%	66%	65%	67%	65%	54%	50%	59%	55%	75%	71%	58%	58%	61%	59%	75%	73%	84%	81%	54%	49%				

Učitelky MŠ

dotazní k	B1 a	B1 b	B2 a	B2 b	B3 a	B3 b	B4 a	B4 b	B5 a	B5 b	B6 a	B6 b	B7 a	B7 b	B8 a	B8 b	B9 a	B9 b	B10 a	B10 b	B11 a	B11 b	B12 a	B12 b	B13 a	B13 b	B14 a	B14 b	B15 a	B15 b	B16 a	B16 b	B17 a	B17 b	
1	100	66	100	100	66	33	100	100	33	66	33	33	100	100	100	66	100	100	66	66	66	66	100	100	66	66	100	100	100	66	100	100	100	100	
2	100	100	66	66	100	100	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	100	100	66	66	33	33	66	66	66	66	100	100	100	100	66	66	66	66	
3	66	66	66	33	33	33	66	66	100	33	33	33	66	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	33	66	33	66	33	66	66	66	66	33	33	
4	100	100	100	100	66	66	66	66	100	0	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	66	33	33
5	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	0	0	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	0	0
6	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	100	0	66	66	66	66	33	33	
7	100	100	66	100	33	0	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	66	66	0	100	100	33	100	100	100	100	66	100	100	66	66	
8	100	66	100	100	0	0	66	66	66	66	33	66	100	100	100	100	100	100	100	33	66	33	100	100	66	66	33	33	100	100	100	100	100	66	
12	100	100	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	33	33	
13	100	100	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	33	33	
14	100	100	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	33	33	
16	100	66	100	100	66	66	66	66	66	66	66	66	100	66	100	66	66	66	33	66	66	66	66	66	100	100	66	100	100	100	100	100	100	66	
17	100	100	100	100	100	66	100	100	66	66	100	66	100	33	66	66	100	100	66	100	100	100	66	66	66	66	66	66	100	66	100	100	33	33	
18	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	
19	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
20	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	
21	100	100	66	66	100	66	100	66	33	0	100	100	66	33	100	100	33	66	100	33	100	100	100	33	33	66	100	100	100	100	100	100	66	33	
22	100	100	100	100	66	66	66	66	66	66	0	0	0	0	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	66	66	100	100	66	66	66	66	
23	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	
24	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	
25	100	66	100	100	0	0	100	100	66	33	33	33	66	100	100	100	33	0	33	33	100	66	100	100	33	33	100	100	10	66	100	100	66	66	
26	66	66	100	66	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66		
27	66	66	100	66	66	66	66	66	0	0	0	0	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	
28	100	100	100	100	33	33	66	66	33	33	0	0	0	0	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	
29	100	100	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	0	0	33	33	66	66	66	66	66	66	66	33	33	33	33	100	100	100	100	100	0	0	
30	100	100	66	66	100	100	66	66	0	0	0	0	0	0	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	33	33	100	100	100	100	0	0	
31	66	66	66	66	0	0	33	33	66	66	66	100	33	33	33	100	33	66	66	33	33	0	66	66	66	33	33	0	33	0	100	66	66	0	
32	66	66	66	66	33	33	33	33	0	0	33	33	33	33	33	33	33	66	66	100	66	66	33	66	66	66	66	33	66	33	100	100	66	66	
33	66	66	66	66	33	33	33	33	0	0	33	33	33	33	33	33	66	66	100	66	66	33	66	66	66	66	66	33	66	33	100	100	66	66	
34	100	100	66	66	33	33	100	100	100	100	100	66	100	66	100	66	100	33	66	33		100	100	100	66	33	66	66	100	66	100	100	100	66	
35	100	66	100	66	100	100	100	66	100	33	66	100	66	33	100	100	100	66	100	33	100	33	66	66	100	100	100	100	100	100	33	100	33	66	
36	66	66	66	66	0	0	66	66	33	33	33	66	33	33	0	0	100	66	33	33	66	33	66	66	33	33	66	100	66	66	66	66	0	0	
37	66	66	100	100	66	66	100	100	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	33	33	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	33	33	
38	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	
39	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
40	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	

41	100	100	33	33	33	33	100	66	66	66	66	100	66	66	0	0	33	33	100	100	33	33	66	66	66	66	66	66	100	100	100	100	66	66	
42	66	66	66	66	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	33	66	66	33	100	100	66	33	66	33	100	66	100	100	100	100	100

dotazník	B1a	B1b	B2a	B2b	B3a	B3b	B4a	B4b	B5a	B5b	B6a	B6b	B7a	B7b	B8a	B8b	B9a	B9b	B10a	B10b	B11a	B11b	B12a	B12b	B13a	B13b	B14a	B14b	B15a	B15b	B16a	B16b	B17a	B17b	
43	66	33	100	66	33	0	66	66	33	33	66	66	100	100	66	66	66	66	100	100	33	33	66	66	33	33	33	33	100	100	0	0	66	66	
44	100	66	66	66	33	33	66	66	0	0	33	33	0	0	66	66	66	66	66	66	66	33	100	66	33	33	33	33	66	66	100	66	33	33	
45	100	66	100	100	66	66	100	100	66	66	100	100	100	100	66	66	66	66	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	0	33	33	
46	100	66	66	66	33	66	100	100	66	66	66	33	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	
47	100	66	66	66	33	33	100	66	66	66	0	0	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	66	
48	100	100	66	66	33	0	100	66	0	0	33	0	100	66	66	66	100	66	100	100	100	66	66	33	66	66	100	33	100	100	100	100	66	100	
49	100	66	66	66	33	33	66	66	33	33	0	0	33	33	0	0	66	33	100	100	33	33	33	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	33	33
80	100	66	66	66	100	100	66	66	100	66	66	100	100	100	66	100	66	33	33	33	33	33	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	
81	100	66	100	66	66	33	66	66	100	66	100	66	100	66	100	100	100	100	100	66	66	33	100	33	66	33	66	66	100	100	100	66	66	66	
82	66	33	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	66	33	0	33	33	66	66	66	66	66	0	
83	33	66	33	66	66	33	66	66	66	66	0	0	0	33	66	66	66	66	33	66	66	66	66	33	33	33	33	33	33	66	66	66	33	0	
84	66	66	66	66	100	100	66	66	33	33	66	66	33	33	66	33	66	66	66	66	33	33	33	33	33	33	33	33	66	66	66	66	33	33	
85	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	100	66	66	66	33	33	100	100	100	100	100	100	
86	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	33	33	
87	100	100	66	66	0	66	100	100	33	66	33	66	66	100	100	100	100	66	33	33	0	0	66	33	0	66	33	100	100	100	100	100	100	33	33
88	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	66	66	100	100	33	33	66	100	66	66	100	66	66	100	33	66	66	100	100	100	100	100	100	66	66
89	66	66	66	66	0	0	100	100	66	66	100	66	100	100	100	100	66	66	66	66	33	66	33	66	66	66	33	66	33	66	66	100	100	66	33
	86	78	78	75	52	49	78	75	52	47	49	49	62	58	66	65	68	64	65	59	64	56	75	69	59	56	63	60	79	75	85	80	60	54	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Učitelé ZŠ

dotazní k	B1a	B1b	B2a	B2b	B3a	B3b	B4a	B4b	B5a	B5b	B6a	B6b	B7a	B7b	B8a	B8b	B9a	B9b	B10 a	B10 b	B11 a	B11 b	B12 a	B12 b	B13 a	B13 b	B14 a	B14 b	B15 a	B15 b	B16 a	B16 b	B17 a	B17 b	
9	100	100	100	100	0	0	66	66	0	0	0	0	66	66	66	66	33	33	0	0	0	0	66	66	33	33	0	0	0	0	100	100	0	0	
10	33	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	33	33	66	33	66	66	33	33	33	33	33	33	66	66	66	66	33	33	
11	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	33
15	100	100	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	0	0	66	66	66	66	0	0	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	
51	100	66	100	66	33	33	100	100	66	100	33	33	100	100	100	100	100	100	33	33	66	66	100	66	33	33	66	66	66	66	66	66	33	33	
52	100	66	66	66	0	33	66	100	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	0	0	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	100	100	
53	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	66	66	0	0	100	100	100	100	100	100	
54	33	66	0	100	0	0	66	66	66	33	66	66	33	0	0	0	66	66	0	0	0	0	100	100	33	33	33	33	33	33	66	66	0	0	
55	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	33	33	33	33	66	66	33	66	
56	66	66	100	66	66	100	100	100	100	100	33	66	100	100	100	100	66	33	66	100	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	33	0	
57	100	100	66	66	33	33	100	100	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	
58	100	100	100	66	66	33	100	66	33	33	33	33	66	66	100	66	66	66	0	0	66	66	100	66	66	66	66	66	100	66	100	100	0	0	
59	100	100	66	66	33	33	100	100	100	33	33	66	66	100	66	66	66	66	0	0	66	66	66	66	33	33	66	66	100	100	100	100	66	66	
60	100	66	66	66	33	33	100	33	66	66	66	33	66	66	66	66	66	66	0	66	66	66	66	66	33	33	33	66	33	33	66	66	0	66	
61	100	100	66	100	33	33	100	66	66	100	66	33	100	100	100	100	100	100	0	33	66	33	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
62	100	100	66	66	33	33	100	100	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	
63	66	100	100	100	0	66	66	66	33	100	66	0	100	100	66	66	100	66	66	100	33	100	66	100	33	100	66	66	66	100	100	100	100	66	66
64	100	100		100	100	33	0	100	100	66	100	66	33	100	100	100	100	100	100	0	0	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
65	100	100	66	66	33	33	100	100	66	33	33	33	66	66	100	66	66	66	0	0	66	66	100	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66
66	100	100	66	66	33	33	100	100	33	33	33	33	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	33	33
67	100	33	66	100	100	0	66	33	100	0	33	0	33	66	0	0	0	100	0	0	66	0	100	66	66	66	100	100	100	66	100	66	33	0	
68	66	66	66	66	66	33	100	66	100	66	66	33	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	100	66	100	66	100	66	66	66	66	66	66	66	33
69	66	66	66	66	0	0	66	66	0	0	33	33	0	0	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	0	0	33	33	100	100	66	66	
70	66	66	100	100	33	33	66	66	100	66	100	66	100	66	100	100	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	33	33	
71	66	66	66	66	33	66	66	66	66	66	33	66	66	100	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	33	66	33	33	0	33	66	66	33	33	
72	100	100	66	66	33	33	100	100	66	66	33	0	33	33	100	100	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	100	100	66	66	33	33	
73	100	100	100	100	33	66	100	100	100	100	100	100	33	33	100	100	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	33	0	
74	66	66	66	66	33	66	66	66	66	66	33	33	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	
75	66	66	66	66	33	33	33	66	66	0	33	66	33	66	0	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	66	66	66	66	100	100	66	66	0	33
76	66	66	66	100	66	66	66	66	66	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	66	66	66	66	100	66	100	66	100	66	100	66	100	66	66
77	66	66	66	66	66	33	100	66	33	0	66	33	0	0	33	0	66	66	66	66	0	0	66	66	66	66	0	0	66	66	100	66	66	33	
78	66	33	66	33	66	33	66	66	66	100	33	33	66	33	33	33	33	33	33	0	33	33	33	33	33	33	33	33	33	66	66	66	33	33	
79	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	100	66	33	66	66	66	66	33	33	33	33	33	33	66	66	100	66	33	33	66	66	0	0	
	82 %	78 %	72 %	75 %	40 %	38 %	78 %	76 %	58 %	49 %	49 %	44 %	59 %	61 %	66 %	64 %	65 %	66 %	36 %	34 %	52 %	54 %	75 %	73 %	58 %	62 %	58 %	58 %	69 %	69 %	82 %	82 %	46 %	44 %	

Vedoucí pracovníci

dotazní k	B1a	B1b	B2a	B2b	B3a	B3b	B4a	B4b	B5a	B5b	B6a	B6b	B7a	B7b	B8a	B8b	B9a	B9b	B10 a	B10 b	B11 a	B11 b	B12 a	B12 b	B13 a	B13 b	B14 a	B14 b	B15 a	B15 b	B16 a	B16 b	B17 a	B17 b		
3	66	66	66	33	33	33	66	66	100	33	33	33	66	66	66	66	66	33	33	66	33	66	33	66	33	66	33	66	66	66	66	33	33			
7	100	100	66	100	33	0	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	66	66	0	100	100	100	33	100	100	66	100	100	66	66			
12	100	100	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	33	33		
14	100	100	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	33	33		
17	100	100	100	100	100	66	100	100	66	66	100	66	100	33	66	66	100	100	66	100	100	100	66	66	66	66	66	66	100	66	100	100	33	33		
31	66	66	66	66	0	0	33	33	66	66	66	100	33	33	33	100	33	66	66	66	33	33	0	66	66	66	33	33	0	33	0	100	66	66	0	
32	66	66	66	66	33	33	33	33	0	0	33	33	33	33	33	33	66	66	100	66	66	33	66	66	66	66	66	33	66	33	100	100	66	66		
33	66	66	66	66	33	33	33	33	0	0	33	33	33	33	33	33	66	66	100	66	66	33	66	66	66	66	66	33	66	33	100	100	66	66		
40	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100		
49	100	66	66	66	33	33	66	66	33	33	0	0	33	33	0	0	66	33	100	100	33	33	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	33	33		
50	66	66	66	33	33	33	33	66	33	66	100	100	66	100	100	100	66	100	100	66	33	33	66	66	33	66	66	33	100	100	66	66	33	0		
63	66	100	100	100	0	66	66	66	33	100	66	0	100	100	66	66	100	66	66	100	33	100	66	100	33	100	66	66	100	100	100	100	66	66		
71	66	66	66	66	33	66	66	66	66	66	33	66	66	100	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	33	66	33	33	0	33	66	66	33	33		
81	100	66	100	66	66	33	66	66	100	66	100	66	100	66	100	100	100	100	100	66	100	33	100	33	66	66	100	100	100	33	100	33	66	33		
35	100	66	100	66	100	100	100	66	100	33	33	66	100	66	33	100	100	66	100	66	100	33	66	66	100	100	100	100	100	100	100	33	100	33	66	33
36	66	66	66	66	0	0	66	66	33	33	33	66	33	33	0	0	100	66	33	33	66	33	66	66	33	33	66	100	66	66	66	66	0	0		
37	66	66	100	100	66	66	100	100	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	33	33	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	33	33		
	82 %	78 %	78 %	72 %	43 %	43 %	68 %	68 %	49 %	45 %	56 %	56 %	59 %	55 %	60 %	64 %	70 %	64 %	66 %	57 %	62 %	51 %	72 %	68 %	60 %	58 %	62 %	55 %	74 %	66 %	90 %	82 %	49 %	41 %		

Podřízení

dotazní k	B1 a	B1 b	B2 a	B2 b	B3 a	B3 b	B4 a	B4 b	B5 a	B5 b	B6 a	B6 b	B7 a	B7 b	B8 a	B8 b	B9 a	B9 b	B10 a	B10 b	B11 a	B11 b	B12 a	B12 b	B13 a	B13 b	B14 a	B14 b	B15 a	B15 b	B16 a	B16 b	B17 a	B17 b	
1	100	66	100	100	66	33	100	100	33	66	33	33	100	100	100	66	100	100	66	66	66	66	100	100	66	66	100	100	100	66	100	100	100	100	
2	100	100	66	66	100	100	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	100	100	66	66	33	33	66	66	66	66	100	100	100	100	66	66	66	66	
4	100	100	100	100	66	66	66	66	100	0	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	66	33	33
5	100	100	100	100	66	66	100	100	100	0	0	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	0	0	
6	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	100	0	66	66	66	66	33	33	
8	100	66	100	100	0	0	66	66	66	66	33	66	100	100	100	100	100	100	100	33	66	33	100	100	66	66	33	33	100	100	100	100	100	66	
9	100	100	100	100	0	0	66	66	0	0	0	0	66	66	66	66	33	33	0	0	0	0	66	66	33	33	0	0	0	0	100	100	0	0	
10	33	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	33	33	66	33	66	66	33	33	33	33	33	33	66	66	66	66	33	33	
11	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	33	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	33	
13	100	100	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	33	33	
15	100	100	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	0	0	66	66	66	66	0	0	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	
16	100	66	100	100	66	66	66	66	66	66	66	66	100	66	100	66	66	66	33	66	66	66	66	66	100	100	66	100	100	100	100	100	100	66	
18	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	
19	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
20	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	
21	100	100	66	66	100	66	100	66	33	0	100	100	66	33	100	100	33	66	100	33	100	100	100	33	33	66	100	100	100	100	100	100	66	33	
22	100	100	100	100	66	66	66	66	66	66	0	0	0	0	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	66	66	100	100	66	66	66	66	
23	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	
24	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	
25	100	66	100	100	0	0	100	100	66	33	33	33	66	100	100	100	33	0	33	33	100	66	100	100	33	33	100	100	10	66	100	100	66	66	
26	66	66	100	66	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	
27	66	66	100	66	66	66	66	66	0	0	0	0	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	
28	100	100	100	100	33	33	66	66	33	33	0	0	0	0	33	33	66	66	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	
29	100	100	66	66	0	0	66	66	0	0	0	0	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	33	33	100	100	100	100	0	0	
30	100	100	66	66	100	100	66	66	0	0	0	0	0	0	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	33	33	100	100	100	100	0	0	
34	100	100	66	66	33	33	100	100	100	100	66	100	66	100	66	100	33	66	33			100	100	100	66	33	66	66	100	100	100	100	100	66	
38	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	
39	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
41	100	100	33	33	33	33	100	66	66	66	66	100	66	66	0	0	33	33	100	100	33	33	66	66	66	66	66	66	100	100	100	100	100	66	66
42	66	66	66	66	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	33	66	66	33	100	100	66	33	66	33	100	66	100	100	100	100	
43	66	33	100	66	33	0	66	66	33	33	66	66	100	100	66	66	66	66	100	100	33	33	66	66	33	33	33	33	100	100	0	0	66	66	
44	100	66	66	66	33	33	66	66	0	0	33	33	0	0	66	66	66	66	66	66	66	33	100	66	33	33	33	33	66	66	100	66	33	33	
45	100	66	100	100	66	66	100	100	66	66	100	100	100	100	66	66	66	66	100	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	0	33	33	
46	100	66	66	66	33	66	100	100	66	66	66	33	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	
47	100	66	66	66	33	33	100	66	66	66	0	0	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	66	
48	100	100	66	66	33	0	100	66	0	0	33	0	100	66	66	100	66	66	100	100	100	66	66	33	66	66	100	33	100	100	100	100	66	100	
51	100	66	100	66	33	33	100	100	66	100	33	33	100	100	100	100	100	100	33	33	66	66	100	66	33	33	66	66	66	66	66	66	33	33	
52	100	66	66	66	0	33	66	100	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	0	0	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	100	100	100	100	

dotazník	B1a	B1b	B2a	B2b	B3a	B3b	B4a	B4b	B5a	B5b	B6a	B6b	B7a	B7b	B8a	B8b	B9a	B9b	B10a	B10b	B11a	B11b	B12a	B12b	B13a	B13b	B14a	B14b	B15a	B15b	B16a	B16b	B17a	B17b	
53	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	100	100	66	66	100	100	100	100	66	66	0	0	100	100	100	100	100	100	
54	33	66	0	100	0	66	66	66	33	33	66	66	33	0	0	66	66	66	0	0	0	0	100	100	33	33	33	33	33	66	66	0	0		
55	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	0	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	33	33	33	33	66	66	33	66	
56	66	66	100	66	66	100	100	100	100	100	33	66	100	100	100	33	66	33	66	100	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66	66	33	0	
57	100	100	66	66	33	33	100	100	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	
58	100	100	100	66	66	33	100	66	33	33	33	33	66	66	100	66	66	66	0	0	66	66	100	66	66	66	66	66	100	66	100	100	0	0	
59	100	100	66	66	33	33	100	100	100	33	33	66	66	100	66	66	66	66	0	0	66	66	66	66	33	33	66	66	100	100	100	100	66	66	
60	100	66	66	66	33	33	100	33	66	66	66	33	66	66	66	66	66	66	0	66	66	66	66	66	33	33	33	66	33	33	66	66	0	66	
61	100	100	66	100	33	33	100	66	66	100	66	33	100	100	100	100	100	100	0	33	66	33	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
62	100	100	66	66	33	33	100	100	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	0	0	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	
64	100	100		100	100	33	0	100	100	66	100	66	33	100	100	100	100	100	100	0	0	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
65	100	100	66	66	33	33	100	100	66	33	33	33	66	66	100	66	66	66	0	0	66	66	100	66	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	
66	100	100	66	66	33	33	100	100	33	33	33	33	66	66	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	33	33	
67	100	33	66	100	100	0	66	33	100	0	33	0	33	66	0	0	0	100	0	0	66	0	100	66	66	66	100	100	100	66	66	100	66	0	
68	66	66	66	66	66	33	100	66	100	66	66	33	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	100	66	100	66	100	66	66	66	66	66	66	66	
69	66	66	66	66	0	0	66	66	0	0	33	33	0	0	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	0	0	33	33	100	100	66	66	
70	66	66	100	100	33	33	66	66	100	66	100	66	100	66	100	100	33	33	33	33	66	66	66	100	33	66	66	66	66	66	66	66	100	33	
72	100	100	66	66	33	33	100	100	66	66	33	0	33	33	100	100	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	100	100	66	66	33	33	
73	100	100	100	100	33	66	100	100	100	100	100	100	33	33	100	100	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	33	0	
74	66	66	66	66	33	66	66	66	66	66	33	33	66	66	100	100	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33
75	66	66	66	66	33	33	33	66	66	0	33	66	33	66	0	33	66	66	33	33	33	33	66	33	66	66	66	66	100	100	66	66	0	33	
76	66	66	66	100	66	66	66	66	66	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	66	66	66	100	66	100	66	100	66	100	66	100	66	66	
77	66	66	66	66	66	33	100	66	33	0	66	33	0	0	33	0	66	66	66	66	0	0	66	66	66	66	0	0	66	66	100	66	66	33	
78	66	33	66	33	66	33	66	66	66	100	33	33	66	33	33	33	33	33	33	0	33	33	33	33	33	33	33	33	33	66	66	66	66	33	33
79	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	100	66	33	66	66	66	66	33	33	33	33	33	33	66	66	100	66	33	33	66	66	0	0	
80	100	66	66	66	100	100	66	66	100	66	66	100	100	100	66	100	66	33	33	33	33	33	33	33	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	
82	66	33	66	66	33	33	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	66	33	0	33	33	66	66	66	66	66	0	
83	33	66	33	66	66	33	66	66	66	66	0	0	0	33	66	66	66	66	33	66	66	66	66	33	33	33	33	33	33	66	66	66	33	0	0
84	66	66	66	66	100	100	66	66	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	33	33	33	33	33	33	33	33	33	66	66	66	66	33	33
85	66	66	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	100	66	66	66	33	33	100	100	100	100	100	100	
86	66	66	66	66	33	33	66	66	33	33	33	33	66	66	33	33	66	66	66	66	66	66	66	66	33	33	66	66	0	0	66	66	33	33	
87	100	100	66	66	0	66	100	100	33	66	33	66	66	100	100	100	100	66	33	33	0	0	66	33	0	66	33	100	100	100	100	100	100	33	33
88	66	66	66	66	66	66	100	100	66	66	66	66	100	100	33	33	66	100	66	66	100	66	66	100	33	66	66	100	100	100	100	100	100	66	66
89	66	66	66	66	0	0	100	100	66	66	100	66	100	100	100	100	66	66	66	33	66	33	66	66	66	33	66	33	66	66	100	100	66	33	
	85%	78%	75%	75%	48%	45%	80%	77%	56%	49%	48%	46%	61%	61%	68%	65%	66%	65%	52%	48%	58%	56%	76%	71%	58%	58%	61%	60%	76%	75%	82%	81%	56%	52%	