

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Komplexní evaluace soukromého předškolního zařízení s akreditací MŠMT

Comprehensive evaluation of privat pre-school institution with accreditation Ministry
of education, youth and sports

Bc. Veronika Vodová

Vedoucí diplomové práce:	Prof. PhDr. Dušan Šimek
Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Management vzdělávání Kombinovaná forma studia
Rok odevzdání:	2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Komplexní evaluace soukromého předškolního zařízení s akreditací MŠMT vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně, za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 4.4. 2016

Veronika Vodová

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za cenné rady a připomínky, které přispěly ke zpracování a dokončení práce. Děkuji také vedení analyzované mateřské školy, které mi poskytlo vnitřní dokumenty a nosné informace, jež se staly mým výzkumným vzorkem a bez nichž by tato práce nevznikla.

ABSTRAKT

Tato práce se zabývá komplexní evaluací soukromé mateřské školy zařazené do rejstříku školských právnických osob. Hlavním výzkumným problémem je vymezení předškolního zařízení s akreditací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) v oblasti vzdělávání na základě jeho komplexní evaluace. Cílem práce je kompletně zanalyzovat vybranou předškolní instituci s akreditací MŠMT a následně ji vymežit v oblasti vzdělávání s ohledem na výzkumné předpoklady založené na zákonech, vyhláškách, školských vládních dokumentech a na dokumentech vybrané instituce. Objektem této práce bude soukromá mateřská škola s akreditací MŠMT a předmětem bude evaluace jejího fungování, tedy evaluace organizace, kontroly, personálního zajištění, obsahu a formy vzdělávání, edukačního prostředí a spokojenosti zaměstnanců školy. Analyzovat budeme v práci i prostředky a postupy, kterých musí být dosaženo, aby daná organizace akreditaci získala. Následně na základě dotazníku zjistíme, jak zaměstnancům organizace vyhovuje tento systém působení nebo se vůči němu v určitých oblastech vymezují. Z důvodu objektivního a komplexního pohledu využijeme následné SWOT analýzy, díky které bude stanovena strategie organizace.

Závěrem této práce se budeme snažit postihnout fungování soukromé mateřské školy s akreditací MŠMT z pedagogického a manažerského pohledu. Chceme zohlednit i vnitřní klima instituce a její přímé hodnocení zaměstnanci. Potvrdit, zda je tato instituce úspěšná v oblasti managementu a předškolního vzdělávání.

Práce bude řešena technikou analýzy dokumentů vzdělávací instituce, pozorování a dotazníku. Analýza bude postupně doplněna evaluačními technikami. V závěru provedeme vyhodnocení.

KLÍČOVÁ SLOVA

evaluace, vzdělávání, vzdělání, pedagogický proces, organizace, struktura, kontrola, akreditace, kvalita, plánování, rámcový vzdělávací program, školní vzdělávací program, strategie, analýza

ABSTRACT

This work deals with a comprehensive evaluation of private nursery schools included in the Register of School Legal Entities. The main research problem is the definition of pre-school facilities accredited by the Ministry of Education based on its comprehensive evaluation. The aim is to completely analyze selected preschool institution accredited by the Ministry and subsequently define the field of education with regard to the research assumptions based on laws, regulations, school government documents and documents selected institutions. The object of this work will be private nursery school accredited by the Ministry and will be subject to evaluation of the operation, ie the evaluation of the organization, control, staffing, content and form of education, educational environment and employee satisfaction school. We will analyze the work and the resources and procedures that must be achieved in order for the organization received accreditation. Subsequently, on the basis of a questionnaire we discover how employees organization meets the system operation or you against him in certain areas defined. Due to objective and comprehensive view we will use subsequent SWOT analysis system, which will set the strategy of the organization.

The conclusion of this work we will try to affect the functioning of private nursery schools accredited by the Ministry of Education, both from a pedagogical as well as from the perspective of management. We also take into account the internal climate of the institution and its direct evaluation of employees. So acknowledge the fact that this institution is successful in management and early childhood education.

Work will be carried by the analysis of documents educational institutions, as well as the technique of observation and questionnaire. The course will be accompanied by evaluation techniques.

In conclusion we will evaluate.

KEYWORDS

evaluation, education, teachingprocess, organization, structure, control, accreditation, quality, planning, Framework educational program, schooleducational program, strategy, analyses

OBSAH

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKÁ ČÁST	4
2.1	Metodologická východiska práce	4
2.2	Vymezení základních pojmů	5
2.2.1	Vzdělávání, vzdělání	6
2.2.2	Vzdělávací programy.....	8
2.2.3	Evaluace.....	9
2.2.3.1	Objekty evaluace	10
2.2.4	Manažerské funkce	12
2.2.5	Manažerské činnosti dle Druckera	15
2.2.5.1	Motivování	16
2.2.5.2	Hodnocení	18
2.2.6	Kritické faktory úspěchu	20
2.2.7	Organizační kultura	21
2.3	Legislativní úprava předškolního vzdělávání, vymezení pojmů	23
2.4	Rámcový vzdělávací program	25
2.4.1	Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání vydaný MŠMT	25
2.4.1.1	Podmínky předškolního vzdělávání	28
2.4.1.2	Povinnosti předškolního pedagoga.....	30
2.5	Školní vzdělávací program	30
2.5.1	Školní vzdělávací program předškolního vzdělávání	31
2.6	Akreditace.....	32
2.6.1	Definice	32
2.6.2	Postup a podmínky k získání akreditace.....	33
2.7	Typy mateřských škol.....	34
3	PRAKTICKÁ ČÁST	35

3.1	Charakteristika vybraného předškolního zařízení	35
3.2	Postup zkoumání	36
3.3	Analýza organizace.....	36
3.3.1	Cíl	36
3.3.2	Struktura	37
3.3.3	Firemní kultura	39
3.3.4	Motivování a odměňování	41
3.3.5	Hodnocení.....	43
3.3.6	Kontrola	45
3.3.7	Organizování	46
3.3.8	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	49
3.3.9	Shrnutí	50
3.4	Evaluace edukačního prostředí.....	51
3.4.1	Uspořádání a umístění učebního prostoru	51
3.4.2	Počet žáků, rozdělení do skupin dle učitelů	52
3.4.3	Hodnocení klimatu učební skupiny pomocí dotazníku	53
3.4.3.1	Zpracování a analýza dat.....	54
3.4.3.1.1	Shrnutí výzkumu	58
3.5	Evaluace výuky.....	59
3.5.1	Objektivní evaluace	59
3.5.2	Subjektivní evaluace pomocí výpovědi učitele- autoevaluace	60
3.6	Evaluace vzdělávacích programů	61
3.6.1	RVP zkoumaného předškolního zařízení	61
3.6.1.1	Obsah RVP	62
3.6.1.2	Vyhodnocení	65
3.6.2	ŠVP zkoumaného předškolního zařízení.....	66
3.6.2.1	Podmínky a organizace vzdělávání	66
3.6.2.2	Vzdělávací oblasti	67
3.6.2.3	Vzdělávací obsah.....	68
3.6.3	TVP zkoumaného předškolního zařízení.....	69

3.7	Evaluace spokojenosti zaměstnanců organizace	70
3.7.1	Cíl a metody	70
3.7.2	Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců	71
	3.7.2.1.1 Shrnutí výzkumu	84
3.8	SWOT analýza- strategie organizace	85
4	ZÁVĚR.....	88
5	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY, PRAMENŮ A INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	91
6	SEZNAM SCHÉMAT	95
7	SEZNAM GRAFŮ	95
8	SEZNAM TABULEK	95
9	SEZNAM PŘÍLOH	96

1 ÚVOD

Téma evaluace vzdělávacích institucí je zajímavé z několika důvodů. Vzdělávací soustava České republiky v oblasti předškolního vzdělávání je specifická svým Národním programem rozvoje vzdělávání, na který navazuje Rámcový vzdělávací program, ve kterém se můžeme dočíst o nutnosti osvojení klíčových kompetencí pro budoucí život. Je nutné, aby byly cíle a záměry stanovené Rámcovým vzdělávacím programem naplňovány. Cílem Rámcových vzdělávacích programů je, aby bylo osvojení klíčových kompetencí plošné, tedy pro všechny mateřské školy. Proto je důležité se konkrétně zaměřit na dané mateřské školy reprezentované svým školním vzdělávacím programem. Jeho obsahem musí být vedle dalších podstatných informací i popis evaluačního systému dané školy. Právě díky fungujícímu evaluačnímu systému si každá mateřská škola průběžně ověřuje své působení a získává zpětné vazby na mnohé oblasti v procesu řízení mateřské školy. Tento prvek je nezbytný pro naplňování současných vizí o vzdělávání obecně. Možnost zlepšovat se na základě podložených a měřitelných informací je nástrojem pro zkvalitnění samotného vzdělávání a vzdělání. Aktuálnost tohoto tématu je nesporná a je řešena v naší práci. Další zajímavostí je fakt, že předškolní výchova získává stále silnější postavení vzhledem k její důležitosti jako přípravného činitele pro vzdělávání na základní škole, ale i obecně pro život. Hovoří o tom návrh školského zákona na zavedení povinného posledního roku v oblasti předškolního vzdělávání. Důležitost vzdělávání již v tak raném věku je veliká. Psychika dítěte potřebuje být v předškolních letech rozvíjena a podněcována tak, aby bylo dítě schopné orientace v dnešním světě a pochopení jeho zákonitostí. Mateřská škola získává své nezastupitelné místo v oblasti vzdělávání. Dále nás toto téma zajímá z důvodu, který se váže na téma práce. Téma evaluace soukromého předškolního zařízení s akreditací MŠMT bylo zvoleno proto, že již několik let v České republice zažívají soukromá předškolní zařízení tzv. boom, a to nejen vzhledem k nízkým kapacitám ve veřejných mateřských školách v předchozích letech, míře porodnosti, počtu obyvatel, ale i vzhledem ke zvyšování nároků na obsah vzdělávání dětí předškolního věku. Takovýchto zařízení vznikla řada, avšak je důležité mezi nimi rozlišovat. Soukromé školy zařazené v rejstříku školských právnických osob nejsou tím stejným typem jako dětské kluby a skupiny. Domníváme se, že je nutné vědět, na jakém

základě stojí jeden druh z těchto soukromých vzdělávacích institucí v oblasti vzdělávání, abychom mohli lépe pochopit jejich fungování.

Tato práce se zabývá komplexní evaluací soukromé mateřské školy, zařazené do rejstříku školských právnických osob, a to z důvodu reprezentativnosti typu mateřské školy a také proto, jelikož se domníváme, že ve své oblasti zastává výjimečné místo vzhledem k jejímu fungování a vnitřnímu systému. Hlavním výzkumným problémem je vymezení předškolního zařízení s akreditací MŠMT v oblasti vzdělávání na základě jeho komplexní evaluace. Cílem práce je kompletně analyzovat vybranou předškolní instituci s akreditací MŠMT a následně ji vymežit v oblasti vzdělávání s ohledem na výzkumné předpoklady založené na zákonech, vyhláškách, školských vládních dokumentech a na dokumentech vybrané instituce. Objektem této práce bude soukromá mateřská škola s akreditací MŠMT a předmětem bude evaluace jejího fungování, tedy evaluace organizace, kontroly, personálního zajištění, obsahu a formy vzdělávání, edukačního prostředí a spokojenosti zaměstnanců školy. Hodnotit budeme v práci i prostředky a postupy, kterých musí být dosaženo, aby daná organizace akreditaci získala. Následně na základě dotazníku zjistíme, jak zaměstnancům organizace vyhovuje tento systém působení nebo se vůči němu v určitých oblastech vymezují.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické části. V teoretické části se budeme zabývat metodami práce a vymezením základních pojmů, jakými jsou vzdělávání, vzdělání, vzdělávací programy, evaluace a její objekty, manažerské funkce a manažerské činnosti. V kapitolách manažerské funkce a manažerské činnosti jsou definovány takové funkce a činnosti, které jsou pro naši práci podstatné. Jde o plánování, organizování, kontrolu a v oblasti manažerských činností o motivování a hodnocení. Tyto kapitoly propojíme s vysvětlením kritických faktorů úspěchu a organizační kultury, která v sobě výše zmíněné body zahrnuje. Dále se budeme zabývat legislativními dokumenty, které jsou podstatné pro předškolní vzdělávání v České republice. Tímto navážeme na dokumenty, jakými jsou rámcový a školní vzdělávací program. Budeme si charakterizovat jejich formu a obsah. Vzhledem k výběru evaluované předškolní instituce si budeme charakterizovat pojem akreditace a současně s ním se budeme zabývat postupem a podmínkami k jejímu získání. V poslední části zmíníme typy mateřských škol, které u nás fungují. V praktické části se budeme zabývat evaluací vybraných oblastí. Nejprve budeme evaluovat organizaci na základě analýzy interních dokumentů. Zaměříme se na strukturu organizace, firemní kulturu, plánování, motivování, hodnocení, kontrolu a organizování v podobě směrnic

a procesů fungování v dané instituci. Dále se budeme zabývat evaluací vzdělávacích programů. Tato část bude nesena metodou komparace. Budeme srovnávat rámcový, školní a týdenní vzdělávací program školy se závaznými dokumenty předškolního vzdělávání v České republice, jakými jsou Rámcový a Školní vzdělávací program předškolního vzdělávání. Dále budeme evaluovat výuku samotnou. Objektivní evaluaci výuky provedeme na základě observační techniky založeném na posouzení systému kontroly v dané organizaci. Subjektivní evaluace bude nesena výpovědí učitele v dané organizaci. Poté budeme provádět evaluaci edukačního prostředí na základě dotazníkového šetření, s cílem získat informace o klimatu v učební skupině. Tyto poznatky propojíme s informacemi získanými analýzou interních dokumentů. Poslední část představuje hodnocení školy na základě stanovených otázek zjišťujících spokojenost zaměstnanců dané organizace. Tato část bude nesena technikou analýzy a dotazníkového šetření, které bude provedeno na zaměstnancích vybrané organizace. Kvůli objektivnímu a komplexnímu pohledu na organizaci bude poslední částí praktické části využita manažerská technika SWOT analýzy, kde stanovíme na základě vytyčení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, strategii organizace. Analýza SWOT je charakteristická stanovením strategie, jakožto vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který zanechá či zlepší konkurenční postavení organizace. Praktická část bude zakončena vyhodnocením dotazníku a předešlých evaluovaných oblastí.

Závěrem této práce se budeme snažit postihnout fungování soukromé mateřské školy s akreditací MŠMT z pohledu pedagogického i manažerského. Chceme zohlednit i vnitřní klima instituce, její přímé hodnocení zaměstnanci, ale i samotným vedením. Potvrdit skutečnost, že je tato instituce specifická a úspěšná v oblasti managementu a předškolního vzdělávání.

Tato práce je specifická z mnoha důvodů. Především jde o ucelený soubor evaluačního šetření na konkrétní druh předškolního zařízení. Zároveň jsou tato šetření doplněna informacemi o spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců instituce, v čemž se odráží samotné fungování organizace směrem k jejím pracovníkům. Naše šetření nedělá jen závěry směrem k objektům výuky, tedy k dětem, ale i k zaměstnancům organizace s danou typologií.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Metodologická východiska práce

V této části práce se zabýváme metodami, kterých bude využito pro zpracování a dosažení cíle této práce. V teoretické části je nastíněna základní terminologie, nezbytná k pochopení této práce, dále jsou v teoretické části uvedeny základní dokumenty z oblasti vzdělávání v České republice. Vysvětlujeme zde termíny vzdělávání, vzdělání, vzdělávací programy, evaluace, manažerské funkce a činnosti, faktory úspěšnosti, organizační struktura, předškolní zařízení, Rámcový a Školní vzdělávací program, akreditace. V kapitolách manažerské funkce a manažerské činnosti budeme definovat pouze ty, které jsou pro naši práci podstatné. V kapitole kritické faktory úspěchu propojíme teorii s posuzovanými oblastmi v praktické části. V části věnující se organizační kultuře, poukážeme na její důležitost a funkci v dnešní době. V kapitolách o vzdělávacích programech se zaměříme na ty, které reprezentují oblast předškolního vzdělávání. V části věnující se akreditaci, se budeme zabývat její definicí a zároveň tím, co musí vzdělávací instituce v ČR splnit pro její získání. V závěru teoretické části uvádíme typy mateřských škol, jejichž vymezení je nezbytné pro pochopení charakteru této práce. Při zpracování tohoto úseku jsme využívali odborné literatury a platných právních dokumentů MŠMT, které jsou vypsány v závěru práce.

Praktická část je založena na analýze interních dokumentů vybrané instituce, na observační technice a na vyhodnocení evaluačních dotazníků. Každý interní dokument odpovídá posuzované oblasti, a to vzdělávacím programům dané organizace, evaluaci výuky v organizaci, edukačnímu prostředí a personálnímu zajištění. V kapitole evaluace organizace budeme analyzovat personální strukturu organizace, firemní kulturu, strategie a vize organizace, motivování a hodnocení nových i stávajících zaměstnanců, kontrolu a organizaci instituce s důrazem na procesní management a vnitřní směrnice. V části věnující se vzdělávacím programům, budeme analyzovat rámcový vzdělávací program, školní vzdělávací program a týdenní vzdělávací plán dané organizace z hlediska obsahu, časové dimenze, organizace a profilu výuky a participantů. Podkapitolou evaluace výuky budou objektivní a subjektivní evaluace výuky ve vybrané organizaci. Zvolili jsme obě dvě formy vzhledem k tomu, že autorka práce je zároveň zaměstnankyní organizace,

tedy participuje na výuce a také provádí observaci ostatních zaměstnanců. V podkapitole subjektivní evaluace výuky využijeme výpovědi autorky. Zároveň budeme analyzovat systém kontroly ve vybrané organizaci. V kapitole edukačního prostředí budeme posuzovat uspořádání a umístění učebního prostoru, klima učební skupiny a hodnocení fyzického a psychosociálního prostředí vyučování. To doplníme o výstupy z dotazníkového šetření zjišťujícího klima v učební skupině. V závěru praktické části budeme vést na základě stanovených otázek dotazníkové šetření, abychom zjistili, zda jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni či nikoliv, tedy zda je její fungování skrze posuzované oblasti dobré. Dále bude provedena SWOT analýza, kde na základě stanovení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí stanovíme strategii organizace. Zjištěné informace jsou následně vyhodnoceny. Na jejich základě se ověřují předem dané teze a jsou koncipovány závěry, a to skrze kombinace různých metod.

Nejprve budeme postupovat metodou analýzy, jejímž cílem je *poznat určitý systém a odhalit jeho fungování*.¹ Interní dokumenty budou rozebírány za účelem zjištění specifik organizace napříč zvolenými posuzovanými oblastmi. Dalším krokem bude sjednocení daných zanalyzovaných výsledků do celku. Budeme postupovat metodou syntézy, *kteřou se rozumí sjednocení jednotlivých částí v jeden celek, přičemž jsou sledovány vzájemné podstatné souvislosti mezi jednotlivými složkami daného jevu*.² Tato metoda bude uplatňována ve shrnutí celé analýzy zvolených dokumentů. Zároveň budeme uplatňovat techniku pozorování, zejména v kapitole evaluace výuky. Poslední technikou bude technika dotazníku, kterou využijeme pro zjištění spokojenosti zaměstnanců.

Předpoklady naší práce jsou specifikovány jednotlivými posuzovanými body v teoretické části. Šetřením budou následně konkretizovány a ozřejměny (viz Závěr).

2.2 Vymezení základních pojmů

Zde se zabýváme vysvětlením základních termínů podstatných pro tuto práci- tedy

¹ ZEMAN, Karel. *Metodika pro psaní bp a dp*. [online]. 2013. [cit.2015-12-29]. Dostupné z: <http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/Methodika-pro-psan%C3%AD-BP-a-DP2.pdf>

² ZEMAN, Karel. *Metodika pro psaní bp a dp..* [online]. 2013. [cit.2015-12-29]. Dostupné z: <http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/Methodika-pro-psan%C3%AD-BP-a-DP2.pdf>

vzdělání, vzdělávání, vzdělávací programy, evaluace, manažerské funkce a činnosti, faktory úspěšnosti, organizační kultura a v neposlední řadě předškolní zařízení.

2.2.1 Vzdělávání, vzdělání

Z historie víme, že vzdělávání a vzdělání existovala po celé generace a napříč různými obdobími. Měnila se však jejich forma, obsah, účel. V dnešní době bereme oba tyto pojmy jako na sebe navazující komponenty. Bez vzdělávání by neexistovalo vzdělání. Vzdělání se váže na vzdělávání jako naplnění a dokončení jisté činnosti.

V odborné literatuře existuje mnoho definic těchto pojmů. Pokud bychom měli pro začátek stručně vymezit vzdělávání, jedná se „o řízený proces získávání poznatků, učení schopností či dovedností. Vzdělání je pak výsledkem vzdělávání.“³ My využijeme vymezení vzdělání a vzdělávání dle různých pojetí podle Průchy, Walterové a Mareše. (2009, s. 361) Osobnostní pojetí chápe vzdělání jako součást socializace jedince. Vzdělání je pak ta složka kognitivní vybavenosti osobnosti, kterou tvoří osvojené vědomosti, dovednosti, postoje, hodnoty, normy. Tato složka osobnosti se zformovala pomocí vzdělávacích procesů. Obsahové pojetí bere vzdělání jako vytvořený systém informací a činností, které jsou plánovány v kurikulu různých škol a vyučovacích předmětů a poté realizovány ve výuce. Komplexně v sobě tyto informace a činnosti zahrnují učivo, obsah vzdělání nebo vzdělávací cíle. V institucionálním pojetí je vzdělávání společensky organizovaná činnost. Tu zajišťuje instituce školství, formálního vzdělávání, celoživotního učení/vzdělávání. Vzdělání jako instituce je ve společnosti rozčleněno prostřednictvím úrovní vzdělávání, stupňů a druhů. Dle socioekonomického pojetí je vzdělání chápáno jako jedna z kategorií, které poukazují na charakteristiku populace. Jedná se o vlastnost populace podmíněnou sociálními a ekonomickými faktory. Přitom kvalita vzdělání má vliv na kvalifikační strukturu obyvatelstva a tím i na ekonomický a kulturní potenciál společnosti. Procesuální pojetí chápe vzdělávání jako proces, kterým se uskutečňují stavy jedince a společnosti ve smyslu předchozích pojetí. (Průcha, Walterová a Mareš, 2009, s. 361)

Je tedy nepochybné, že oba tyto pojmy ve svém významu výrazně zasahují do života každého z nás. Aktuálně se mluví o vzdělanostní společnosti či společnosti vědění,

³ *management mania*. [online]. 30.6.2015 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vzdelavani-a-kvalifikace>

ve které jsou nejvyšší hodnotou znalosti. O tom pojednává Arnošt Veselý ve svém článku Společnost vědění jako teoretický koncept: (2004, s. 434) „(...) *zatímco základními konstitutivními prvky moderní společnosti byl fyzický kapitál, množství lidské práce a průmysl, v současné době jsme svědky transformace ke společnosti, ve které se klíčovým faktorem stává vědění, důsledkem čehož se následně mění i veškeré společenské instituce.*“ V souvislosti se společností vědění se hovoří nejen o vnějším vědění, ale i o tom vnitřním. Vědění je nepostradatelnou součástí každého člověka, zahrnuje v sobě schopnost řešit problémy a řešit situace na základě zkušeností a měkkých dovedností. Vzdělání a vědění samotné v sobě mají přidanou hodnotu a jsou provázané. Dle Kellera a Tvrdého (2008, s. 7) se v dnešní době klade mnohem větší důraz na využití vědění a informací než na zpracovávání velkého množství surovin. Zároveň se ale oba staví poměrně kriticky ke konceptu společnosti vědění. Poukazují na provázanost mezi mírou vzdělanostní populace, její ekonomickou výkonností a sociálními problémy, které stojí na straně druhé.

Současně se hovoří o dalším prvku nové doby, a to o celoživotním učení. Je nutné se neustále vzdělávat, aby byl člověk vzdělán. Nynější doba je velmi plynulá, vše se rychle mění a my se musíme naučit se těmto změnám přizpůsobovat. Domníváme se, že vzdělání a vzdělávání jsou k tomu nezbytně nutné. Celoživotní učení definuje Palán (2006, s. 25-37) jako „*zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání, jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení – ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života.*“ O důležitosti celoživotního učení svědčí existence vládního dokumentu Strategie celoživotního učení ČR z roku 2007, který vznikl proto, že cílem obyvatel České republiky by měla být schopnost obstát na globálním, rychle se měnícím trhu práce, k čemuž má sloužit celoživotní učení.

V každém vyspělém státě, i v České republice, existuje vzdělávací systém, který má definované své cíle a záměry. Dle Průchy (1996, s. 37) jsou často definovány jako priority vzdělávání či národní cíle vzdělávání. Vzdělávací cíle udávají směr vzdělávání. Jedná se o výroky, které v sobě nesou záměry a účely vzdělávání. Vyskytují se v dokumentech vydaných institucemi řídicími vzdělávání v daném státě. „*Cíle jsou obecně zaneseny*

v národním kurikulu⁴ a konkrétně pro dané vzdělávací programy, jednotlivé úrovně vzdělávání a vyučovací předměty. “(Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 362)

2.2.2 Vzdělávací programy

Vzdělávací programy jsou přítomny v systému, který je složen z Národního vzdělávacího programu, Rámcového vzdělávacího programu a Školního vzdělávacího programu. Poslední dva dokumenty si budeme definovat níže v dalších kapitolách, zde si budeme definovat Národní vzdělávací program. Do dubna roku 2015 se jednalo o Bílou knihu, která představovala „vládní strategii v oblasti vzdělávání v podobě myšlenkových východisek, obecných záměrů a rozvojových programů směřovaných pro vývoj vzdělávací soustavy. Strategie odráží celospolečenské zájmy a dává konkrétní podněty k práci škol. Zároveň je otevřeným materiálem, který by měl být v pravidelných intervalech kriticky zkoumán a v souladu se změnami společenské situace revidován a obnovován“.⁵ V dubnu byla schválena Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020. Bílá kniha tímto schválením pozbyla platnosti. Strategie vzdělávání 2020 v sobě zahrnuje tři hlavní priority, které formulují současné cíle vzdělávání ve vzdělávacím systému České republiky. Mezi ně patří snižování nerovností ve vzdělávání, podpora kvalitní výuky učitele a poslední prioritou je odpovědné a efektivní řízení vzdělávacího systému. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2015) Naplňování priorit by mělo být součástí fungování každé vzdělávací instituce. Vzhledem k měřitelnosti naplňování jistých záměrů a k jejich efektivnosti se v praxi využívá evaluace jako nástroj ke zjištění výše zmíněných priorit.

⁴Kurikulum se chápe ve trojím významu. Za prvé se jedná o vzdělávací program, projekt, plán. Za druhé se chápe jako průběh studia a jeho obsah. Poslední pojetí chápe kurikulum jako obsah veškeré zkušenosti, kterou žáci získávají ve škole a v činnostech ke škole se vztahujících, jejich plánování a hodnocení (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 136).

⁵Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. . [online]. [2015] [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <http://www.vzdelavani2020.cz/narodni-program-vzdelavani-cr-bila-kniha.html>

2.2.3 Evaluace

V životě hodnotíme mnoho věcí, ale někdy bez jasně definovaných pravidel. Význam slova hodnocení nám je ukáže. „*Hodnocení je systematické sbírání, třídění, vyhodnocování a ohodnocování dat podle určitých kritérií o dokumentech, jednání, osobách za účelem dalšího rozhodování. Hodnocení by mělo podle této definice být systematicky založeno, tedy by mělo vykázat explicitně oblast svého předmětu a zachytit jeho strukturu, dále by mělo být provedeno v metodicky správných krocích, mělo by být prováděno pravidelně a mělo by se řídit podle vykázaných, přijatelných kritérií.*“ (Trojan, 2012, s. 101)

Vzhledem k zaměření práce se budeme z větší míry zabývat pedagogickou evaluací. Jedná se o „*zjišťování, porovnávání a vysvětlování dat charakterizujících stav, kvalitu, fungování, efektivnost škol, částí nebo celku vzdělávacího systému. Zahrnuje hodnocení vzdělávacích procesů, hodnocení vzdělávacích projektů, hodnocení vzdělávacích výsledků, hodnocení učebnic aj. Má důležitou roli pro korekce a inovace vzdělávacího systému, pro strategie plánování jeho rozvoje, priorit aj.*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 191) Součástí pedagogické evaluace je evaluace školy, skrze kterou probíhá hodnocení fungování a kvality škol podle stanovených kritérií a indikátorů. Máme dva hlavní typy evaluace. Vnější evaluaci provádí školní inspekce. Na školách se ale často provádí vnitřní evaluace neboli autoevaluace. Při autoevaluaci se vzdělávací instituce hodnotí sama z vnitřku. Hodnotí činnosti v ní probíhající, jako jsou například vzdělávací program a jeho realizace, kvalita a efektivnost vzdělávacího programu, řízení školy a vedení lidí, péči o žáky, materiální a ekonomickou situaci, spolupráci s rodiči a sociálními partnery. (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 72) Autoevaluace se provádí z důvodu zjištění chodu v celé organizaci a slouží jako reflexe k nápravě vlastní činnosti. Tím se stanoví východiska pro další fungování v celé organizaci. Autoevaluace může probíhat jak písemnou, tak ústní formou.

Abychom mohli něco porovnávat, vysvětlovat a hodnotit musíme mít nástroj k této činnosti a zároveň je nutné si stanovit kritéria a indikátory. „*Evaluační nástroj bývá definován jako spolehlivá metoda či technika při sběru dat pro účely vlastního hodnocení školy.*“ (Syslová, 2012, s. 85) Skrze metody či techniky sběru dat bychom měli být schopni porovnávat, rozlišovat a vybírat informace pro naši evaluaci podstatné. K posuzování nám

pomáhá kritérium, které je definováno jako „objektivní měřítko, s jeho pomocí se pak posuzuje nějaký jev. Bývá jím také označován některý výrazný znak tohoto jevu, podle kterého je potom posuzován.“ (Syslová, 2012, s. 83-84) Evaluací měříme i kvalitu a jejím ukazatelem je indikátor. Kvalita se chápe jako „obecný výraz pro označení charakteristik, vlastností, atributů, úrovně nějakého pedagogického jevu. Dále kvalitu chápeme jako vyjádření nějaké žádoucí, postulované, optimální úrovně či stupně fungování a/či produkce procesů a institucí, která může být předepsána určitými požadavky a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena.“(Průcha, 1996, s. 26-27)

2.2.3.1 Objekty evaluace

Pedagogická evaluace v sobě zahrnuje mnoho aspektů. Průcha (1996, s. 37- 150) definuje evaluaci vzdělávacích potřeb, vzdělávacích programů, učebnic, evaluaci reálné výuky, evaluaci edukačního prostředí, vzdělávacích výsledků, evaluaci vzdělávání skrze standardy, evaluaci efektů vzdělávání, efektivnosti škol a evaluaci pedagogického výzkumu. Vzhledem k rozsahu a tématu práce nebudeme provádět evaluaci vzdělávacích potřeb, učebnic, vzdělávacích výsledků, evaluaci vzdělávání skrze standardy, efektů vzdělávání a evaluaci pedagogického výzkumu. Zaměříme se však na evaluaci manažerských funkcí a činností ve vybrané organizaci a také na evaluaci její struktury, firemní kultury, strategie a vize.

Evaluace vzdělávacích programů je současně často brána jen deskriptivně vzhledem k vlastnostem kurikula, v důsledku toho jsou opomíjeny efekty, které má kurikulum samotné. V této oblasti evaluace se vymezují její dva typy. Prvním je evaluace vzdělávacích programů, která je definována jako „analytická a hodnotící činnost směřující obvykle k vyhodnocování jednotlivého kurzu ve školním či vysokoškolském vzdělávání nebo velmi často v profesním výcviku zaměstnanců.“ (Průcha, 1996, s. 43) Evaluace kurikula jde také směrem analýzy a hodnocení. Je však více komplexnější a má širší rozsah než první typ evaluace. Dle Pelgruma, Voogta a Plompa (in: Průcha, 1996, s. 44), kteří pro OECD provedli analýzu evaluačních výzkumů kurikula, existují čtyři skupiny charakteristik, jež byly podrobeny výzkumu. Jedná se o obsah kurikulárních materiálů, které zahrnují obsah plánovaného, ale i realizovaného kurikula. Dále jde o časovou dimenzi kurikula, což znamená čas, který je využíván k obsahu kurikula. Dále se jedná o organizaci a profil výuky, tedy o metody uplatňované ve výuce, množství a typ učebnic, hodnocení žáků ve

výuce. Poslední skupinou jsou participantí kurikula, tedy ti, kteří se na jeho realizaci podílejí. (Průcha, 1996, s. 44-45)

Než se budeme zabývat evaluací výuky, musíme si vysvětlit, co to výuka je. Jedná se o „širší pojem, který zahrnuje jednak vyučování (činnosti žáka) a také obsah těchto činností, jejich cíle, podmínky realizace, výsledky aj.“ (Průcha, 1996, s. 64) Důležitým termínem v evaluaci výuky je také kvalita, protože když hodnotíme výuku, hodnotíme tím její stupeň kvality. K tomu, abychom objektivně zhodnotili výuku, musíme mít nástroje hodnocení, ale i následného vyhodnocování. Průcha (1996, s. 65) hovoří o dvou základních technikách hodnocení výuky. Jedná se o objektivní a subjektivní techniky. Objektivní techniky jsou založeny na pozorování. Postupuje se tak, že se zapisuje průběh výuky se všemi stanovenými parametry. Dle stanovených kritérií se pozorování průběhu výuky vyhodnocuje a vyvozují se závěry. Zásadou je, že pozorovatel nezasahuje do průběhu pozorovaných činností. Subjektivní evaluace výuky je založena na výpovědích účastníků výuky. Může se jednat o výpovědi učitelů, ale i žáků. (Průcha, 1996, s. 65-66)

Dlouho se mluvilo o nemožnosti objektivní měřitelnosti klimatu třídy. Současně však existuje několik evaluačních technik, které nám získávají cenné informace. Nejprve si ale vymežíme, co termín edukační prostředí znamená. Termín má psychosociální význam, jelikož jde o „souhrn sociálních vztahů, interakcí, prožívaných situací aj., které jsou charakteristické pro určitou skupinu subjektů začleněných do vzdělávacího procesu.“ (Průcha, 1996, s. 75) Evaluace edukačního prostředí se zabývá klimatem, jakožto dlouhodobým jevem. Často se tato evaluace děje skrze dotazníky s hodnotící škálou, jež se dávají, jak učitelům, tak i žákům.

Evaluace efektivnosti školy je založená na analýze a vyhodnocování charakteristik organizace, které jsou brány jako efektivní a prosperující. Vše se děje v protikladu k organizacím neefektivním. Musíme si ale nejprve vymežit, co je to efektivita a prosperita. Efektivita je obecně definována jako účinnost. Vychází se z faktu, že něco má efekt, účinek, na něco dalšího, a to skrze své fungování. Prosperita v sobě skrývá význam zdaru, úspěchu, ale i výkonnosti. (Slovník cizích slov, 2002, s. 276) Pokud budeme hodnotit efektivnost organizace, budeme hodnotit nejen výsledky žáků, ale i celé fungování organizace. (Průcha, 1996, s. 133) Mortimor (in: Průcha, 1996, 135) stanovil model efektivnosti škol, který určuje faktory podílející se na celkové efektivnosti. Mezi ně patří cílevědomé vedení školy, angažovaný zástupce ředitele, angažovaní učitelé, shoda učitelů ve vykonávání profesních povinností, přesná strukturace času každého výukového

dne, výuka intelektuálně náročná, edukační prostředí zaměřené pracovně, soustředěnost výuky na daná témata, maximální komunikace mezi učiteli a žáky, časté hodnocení výkonů žáků, spolupráce učitelů a školy s rodiči a příjemné klima ve škole (pro všechny participanty).

2.2.4 Manažerské funkce

Pokud jsme dosud psali o evaluaci zvoleného konkrétního objektu, musíme se nyní zaměřit i na místo hodnocení a na způsob, jakým je daná oblast řízena. V dnešní době vzhledem k naší ekonomice existuje nespočet organizací, formálních i neformálních. Nás bude zajímat první typ. Každá formální organizace⁶ musí mít strukturu a své vedení. Aby byla organizace efektivní a prosperovala, musí mít svůj management a především musí využívat všech svých zdrojů-materiálních, finančních, informačních a lidských. Každý z těchto zdrojů vyžaduje vedení, které zabezpečuje celé fungování organizace. Činnosti, které toto fungování zabezpečují, se souhrnně nazývají management. Ten, kdo aktivně realizuje řídicí činnosti zajišťující chod organizace, se nazývá manažer. (Veber, 2000, s. 17) Aby byly dosaženy záměry organizace, využívají manažeři svých funkcí, kterými jsou rozhodování, plánování, kontrola, organizování, motivování a komunikace. Je podstatné všechny tyto funkce vést napříč organizací, ale i lineárně, tedy na stejném stupni řízení. (Veber, 2000, s. 19) Obecně manažerské funkce můžeme definovat jako „*specifické činnosti, které manažeři vykonávají v oblasti svého působení, tj. ve své funkční specializaci.*“ (Tureckiová, 2002, s. 96) Někteří autoři mluví ještě v případě rozdělení manažerských funkcí o vedení, personalistice, koordinaci či rozpočtování. Trunda a Bříza (2012, s. 17) mluví o funkcích paralelních a sekvenčních. Mezi paralelní funkce řadí plánování, organizování, personální činnosti, vedení lidí a kontrolování. Mezi sekvenční funkce jsou zařazeny analýza, implementace a rozhodování. Tureckiová (2002, s. 22) mluví o návaznosti funkcí řízení a jejich úzké souvislosti. Tyto funkce řízení vymezují základní skupiny aktivit, označovaných jako složky procesu řízení, které se dle svého nositele označují za manažerské funkce. Manažerské funkce jsou strukturovány s ohledem na časový aspekt, a to na plánování, organizování, motivování a kontrolování. Pro naši práci si

⁶ „Formální organizace je vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědností apod.“ (Veber, 2000, s. 118)

budeme definovat manažerské funkce plánování, organizování, kontrolu, vybrané personální činnosti a také motivování, a to z důvodu jejich obsáhlosti a způsobu fungování ve vybrané organizaci.

- **Plánování**

Pokud chceme něco plánovat, tedy naplnit daný cíl, musíme vytvořit plán, který by měl mít jasnou strukturu, rozsah, vymezené postupy a také časovou dispozici na realizaci. (Veber, 2000, s. 51) „*Plánování je manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující čeho a jak má být dosaženo, určení, co se má stát, nikoli reakce na to, co se stalo.*“ (Veber, 2000, s. 51) Jde tedy o účelnou činnost řídicího subjektu směřujícího k co nejefektivnějšímu dosažení stanovených cílů. (Tureckiová, 2002, s. 23) Každý plán by měl odpovídat na to, čeho dosáhnout a jak toho dosáhnout. Pod tím, jak cíle dosáhnout, rozumíme, jaké aktivity, zdroje, termíny a odpovědnosti zvolíme a určíme. Vše musí být naplánováno za jasně stanoveného cíle. „*Plánování je procesem stanovování cílů a vytváření plánů organizace. Plánování odpovídá na otázky kdo? - co?- kdy?- kde?- jak? bude dělat.*“ (Tureckiová, 2002, s. 23) Pokud si budeme určovat cíl, musíme dbát na jisté požadavky, a to na priority, měřitelnost a přiměřenost. Jde tedy o to, určit si, co má pro naši organizaci význam. Tento cíl musí být srozumitelný a možnostem naší organizace přiměřený. (Veber, 2000, s.53-54)Pro naši práci je plánování a jeho evaluace důležitá, jelikož v předškolním zařízení, které považujeme za efektivní a prosperující, by měl existovat dobrý plán, ale měl by být i dobře řízen.

- **Organizování**

Organizování je důležité vzhledem k vytvoření systematické a srozumitelné struktury fungování, ale i také proto, že jeden člověk není schopen řídit vše. V každé organizaci by měla být tato struktura vytvořena pro naplnění záměrů. Každý pracovník by měl vědět o své náplni práce, o svých zodpovědnostech i pravomocích. Organizování je definováno jako „*cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému.*“ (Veber, 2003, s. 118)Tureckiová (2002, s. 23) píše o organizování jako o „*procesu, ve kterém dochází k zajišťování a propojování potřebných zdrojů tak, aby byly stanovené a přijaté cíle dosahovány co nejefektivněji.*“Dále zmiňuje podstatnou náležitost procesu organizování, a to systém formální komunikace

v organizaci. V neposlední řadě jsou zmíněny aspekty, skrze které je dosaženo cílů organizace. Jedná se o trvalejší vnitřní struktury (organizační struktury), dělbu práce a specializace, návaznosti řízených činností, vypracování platných postupů výkonu a stanovení zodpovědnosti za výsledky. (Tureckiová, 2002, s. 117-118) Procesy v organizování vycházejí z dělby práce, koordinace a specializace. Pod dělbu moci se rozumí rozdělení realizovatelných jednotlivých činností. Každá tato činnost je zajišťována specializovaným činitelem. Aby bylo dosaženo cílů, je nutné dělbu práce a specializaci doplnit o aspekt koordinace, a to koordinace vytyčených cílů, které mají být v souladu s cíli organizace. Aby se tyto tři výše zmíněné principy organizování naplnily, je nutné dodržovat vazby mezi členy organizace. Tyto vazby s prvky organizace vytvářejí organizační strukturu. (Tureckiová, 2002, s. 119)

Organizační struktura je odrazem každé organizace, protože by měla být vytvářena na nosných faktech, jakými jsou počet zaměstnanců, velikost a zaměření organizace. Vodáček a Vodáčková (1999, s. 106) je definují jako „*množinu prvků a vztahů mezi nimi, kde pod pojem prvky (respektive strukturní jednotky) lze podle rozlišovací úrovně... zahrnout firmy, jejich úseky, odbory ..., vztahy mezi prvky jsou informační vazby.*“ Organizační struktura by měla být flexibilní a adaptabilní, avšak měla by zajišťovat stabilitu organizace. Vodáček a Vodáčková (1999, s. 107) dělí organizační struktury dle sdružování činností a dle rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti. Dle kritéria sdružování činností jsou definovány struktury funkcionální, výrobní a ostatní účelové struktury. Dle druhého kritéria se dělí na struktury liniové, štábní, kombinované a komisionální. Trunda a Bříza (2012, s. 28-31) mluví o liniové, štábní, liniově štábní a funkcionální organizační struktuře. Každá je závislá na již zmíněných aspektech. V liniové organizační struktuře vše vede jeden člověk. Toto fungování je typické pro malé organizace. Ve štábní struktuře jde o vedení skupiny pracovníků. Ty vede vedoucí a ten je odpovědný svému vedoucímu. Takovouto strukturu využívají například základní školy. V liniově štábní struktuře si manažer nechává svou skupinu přímých pracovníků, které řídí, ale další skupiny řídí již jemu odpovědný pracovník. Ve funkcionální organizační struktuře se systém řízení neváže na skupinu, ale na činnost, která je prováděna.

- **Kontrola**

K tomu, aby organizace dobře fungovala, potřebujeme ji neustále a systematicky kontrolovat za účelem získání zpětné vazby, skrze kterou si manažer získá konkrétní

představu o fungování jednotlivých částí organizace. „*Kontrola je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.*“ (Veber, 2000, s. 92) Kontrola slouží jako zpětná vazba o výsledcích a komparaci vytyčených cílů s dosaženými výsledky. Skrze kontrolu se dozvídáme, jak se naplnila naše očekávání a jaké změny je třeba realizovat. (Tureckiová, 2002, s. 23) Kontrola se pak může provádět uvnitř organizace, mluvíme tedy o kontrole vnitřní, či ji může provádět subjekt zvenčí, a to poté mluvíme o kontrole vnější.

Kontrolní činnost má svoji vnitřní strukturu, která reprezentuje fáze kontroly. Je nutné si určit předmět kontroly, dále musíme mít informace, abychom mohli kontrolu provádět. Tyto získané informace je nutné ověřit z důvodu eliminace nepřesností. Jádrem kontrolní činnosti je hodnocení procesů, jehož základem je srovnávání. Srovnávají se informace z posuzované reality s nastavenými kritérii kontroly. Reakcí na kontrolní výsledky jsou závěry a návrhy opatření. Pokud jsou navržena nápravná opatření, poté je nezbytné provést zpětnou kontrolu. (Veber, 2000, s. 93-95)

Kontrola je ve své centrální části založena na srovnávání, jak již bylo zmíněno výše. Ke komparaci jsou nutná kritéria, na kterých byla kontrola stavěna. Hodnotícími kritérii při kontrolní činnosti jsou standardy, časová srovnání, konkurenční srovnání a správné řídicí a provozní praktiky. Mezi standardy řadíme obecné normy chování a specifické požadavky, které udávají hodnoty pro dané aktivity. Jako tyto hodnoty jsou voleny fyzikální veličiny (teplo, tlaky, metry, vyrobené kusy), ekonomické veličiny (náklady, velikost úvěrů, zisk), kombinované veličiny (spotřeba mzdových nákladů na jednotku výroby) a také neměřitelné veličiny, u kterých se využívá vzorkův mezními hodnotami. Dalším hodnotícím kritériem je časové srovnání, kdy se porovnává vývoj předmětu kontroly v současném období ve srovnání s minulým obdobím. Konkurenční srovnání využívá hodnot v jisté oblasti u konkurenční firmy. Mezi správné řídicí a provozní praktiky se řadí obecné požadavky na chování, jednání zaměstnanců.

Manažerské funkce v sobě obsahují veškeré činnosti manažera. Drucker (1986) však hovoří o manažerských činnostech konkrétně.

2.2.5 Manažerské činnosti dle Druckera

Drucker (1986) rozdělil manažerské činnosti do několika bodů. Mezi pět základních činností manažera patří určování cílů a rozhodování o jejich realizaci,

organizování, motivování a komunikaci, hodnocení, rozvoji lidí a průřezové koordinaci. Vzhledem k povaze práce se budeme zabývat motivováním a hodnocením, které se dnes dle Koubka (2009), ale i Stýbla (2008) řadí do personální práce, tedy do práce s lidským kapitálem, s lidskými zdroji. „*Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje*“ (Koubek, 2009, s. 13).

2.2.5.1 Motivování

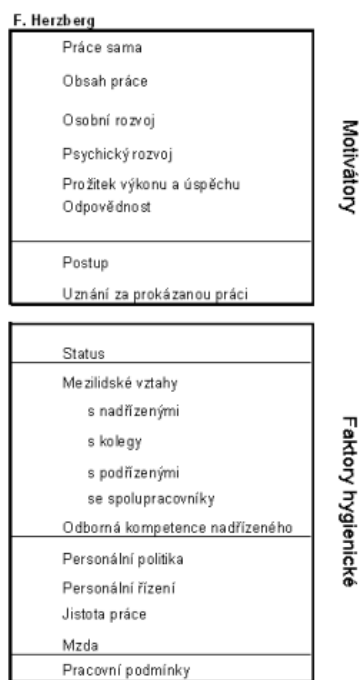
Z důvodu specifčnosti systému motivování u námi vybrané organizace, se zde budeme konkrétněji zabývat jeho pojetím v obecné rovině. Motivování, jakožto proces, vychází z termínu motivace. Motivace patří mezi psychické procesy. Na základě pohnutky jsme poté stimulováni k jisté činnosti. Motivování je „*úsilí jednoho lidského jedince nebo jedinců vytvořit u jiného jedince (jiných jedinců) motivaci pro požadované chování a v praxi je nutnou součástí řízení, a vychází z toho, že člověku se z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci.*“⁷ Důvodem využití motivování v organizaci je, že motivace má vazbu na výkonnost zaměstnance. Pokud bude dobře a v pravou chvíli motivován, je velmi pravděpodobné, že požadovaný cíl bude dosažen. Tureckiová (2002, s. 23) vysvětluje motivování jako „*působení řídicích subjektů na řízené objekty tak, aby přijali cíle organizace a kvalitně, aktivně a případně kreativně přispívali k jejich plnění.*“ Pro motivování musí manažer pracovníka dobře znát, vědět, jak a čím ho ve správnou chvíli motivovat.

V praxi se užívá několik teorií motivace, například McClellandova motivační teorie úspěchu či Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace. (Koubek, 2009, s. 59-

⁷Management Mania. . [online]. 14.10.2015 [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

60)McClellandova teorie vychází ze stanovení tří skupin potřeb, potřeby sounáležitosti, potřeby moci a potřeby dosažení úspěchu. (Tureckiová, 2002, s. 64)Herzbergova teorie je založena na faktorech spokojenosti a nespokojenosti. Motivátory jsou takové faktory, které jsou vázané na spokojenost s prací a působí jako stimul.Do této oblasti spadají aspekty, vztahující se k obsahu práce, které vyvolávají zájem o práci, vedou k usilování o lepší výkon a zvýšení kvality. Konkrétně můžeme do faktorů spokojenosti zařadit morální nebo hmotné ocenění za kvalitní práci, pocit dosaženého úspěchu, ocenění vysoké profesionality atd. Hygienické faktory jsou považovány za faktory, ovlivňující spokojenost, ale které jako stimuly nepůsobí. Pokud neexistují, mají také vliv na spokojenost, a to tak, že vedou k nespokojenosti. Konkrétně jde například o hygienické podmínky na pracovišti, příliš nevhodný pracovní systém vedoucích pracovníků, netaktní způsob kontroly a úroveň platů ve srovnání s jinými pracovníky na stejné úrovni. (Bacík, Kalous,Svoboda, 1995, s. 107)Jedná se o dva nezávislé faktory. Pokud například není přítomen motivátor, nemusí to vždy vést k nespokojenosti. *Zařadí-li se tedy motivátory do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit (a nejspíš také zvýší) motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit.*“ (Koubek, 2009, s. 59) Konkrétní typy motivátorů a hygienických faktorů jsou zobrazeny ve schématu níže.

Schéma 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace



2.2.5.2 Hodnocení

Vzhledem k zařazení hodnocení pod personální činnosti se budeme zabývat hodnocením pracovníků. Dále zmíníme hodnocení dětí, jelikož naše práce také vychází z analýzy práce s dětmi., *Hodnocení je součástí diagnostické činnosti učitele, v níž zjišťuje komplexní informace o dítěti a formuluje takové závěry, které využije k dalšímu plánování vývoje dítěte, ale také k jeho stimulaci.*“ (Syslová, 2012, s. 11) Práce učitele v sobě tedy obsahuje i manažerské činnosti. Nyní se blíže zaměříme na hodnocení pracovníků., *Hodnocení pracovníků znamená zjištění úrovně pracovníka výkonu a kvality jeho práce, jeho součástí je i rozpoznání výkonnostního potenciálu pracovníka. Objektivní hodnocení slouží k zlepšení výkonu pracovníka jako základ dalších aktivit personálního managementu.*“ (Veber, 2003, s. 167) Jedná se o podstatný nástroj kontroly a motivování zaměstnanců. Hodnocení může mít dvě podoby, formální a neformální. Neformální hodnocení není často písemně zaznamenáváno. Vychází z průběžného hodnocení zaměstnance během výkonu práce. Zakládá se často na dojmech a pocitech nadřízeného. Formální hodnocení je standardizované, má více racionální charakter. Odehrává se v pravidelném intervalu. Výstupem z tohoto hodnocení jsou písemné dokumenty zařazující se do osobní složky zaměstnance. U hodnocení pracovníka hraje nejen důležitou roli hodnotitel, ale i hodnocený sám. Oba participují na hodnocení. (Koubek, 2009, s. 208)

Dle Koubka (2009, s. 209) se hodnocení zaměřuje na výsledky práce či na pracovní a sociální chování zaměstnance. U výsledku práce se obvykle hodnotí množství, kvalita, včasnost, náklady. U druhé posuzované položky se dbá na iniciativnost, rozvážnost, kritičnost, schopnost spolupracovat a na mnohé další měkké dovednosti zaměstnance. Tato hodnocení je nutné doplnit o hodnocení toho, do jaké míry odpovídají schopnosti a osobnost pracovníka formálním požadavkům pracovní pozice. Pokud budeme hovořit o hodnocení pracovníka, jedná se prakticky o hodnocení jeho pracovního výkonu. Pod pojmem pracovní výkon rozumíme *„nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku a vztahy s lidmi v souvislosti s prací.*“ (Koubek, 2009, s. 212)

Na níže popsaném schématu jsou znázorněna kritéria hodnocení pracovního výkonu.

Schéma 2: Vybraná kritéria pracovního výkonu (hodnocení pracovního výkonu)

Výsledky: prodej výrobků či služeb (realizované výsledky práce)

množství vyrobených výrobků/poskytnutých služeb (množství práce)

kvalita výrobků/služeb (kvalita práce)

úrazovost

množství obslužených zákazníků

spokojenost zákazníků

množství reklamací

Chování: a) pracovní: ochota přijímat úkoly

úsilí při plnění úkolů

dodržování instrukcí

ohlašování problémů

hospodárnost

zacházení se zařízením

vedení potřebných záznamů

dodržování pravidel

Chování: a) pracovní: řádná docházka

podávání návrhů (např. zlepšovacích)

kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti

b) sociální: ochota ke spolupráci

jednání s lidmi

vztahy ke spolupracovníkům

vztah k zákazníkům

chování k nadřízeným/podřízeným

styl vedení lidí

Dovednosti a znalosti, potřeby a vlastnosti:

znalost práce

dovednosti

fyzická síla

schopnost koordinace činností

vzdělání

diplomy a osvědčení

podnikavost

cílevědomost

ctižádostivost

sociální potřeby
samostatnost
spolehlivost
vytrvalost
přizpůsobivost
organizační schopnosti
verbální schopnosti
znalost jazyků
loajalita
čestnost
tvořivost
schopnost vést lidi
smysl pro osobní zodpovědnost
odolnost vůči zatížení a stresu

Pramen: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, s. 213.*

Každý proces má své postupy, tedy i hodnocení. Do přípravného období spadá rozpoznání a stanovení objektu hodnocení, vytvoření pravidel a formulářů, dále definice kritérií výkonu a jeho hodnocení, volba metod a také informování zaměstnanců o hodnocení. V druhém období se získávají informace a podklady. Poté se informace o pracovním výkonu zaměstnance vyhodnocují. Následně dochází k hodnotícímu pohovoru s hodnoceným zaměstnancem. V závěru se realizuje pozorování a poskytování rad při zlepšování pracovního výkonu.

2.2.6 Kritické faktory úspěchu

V této kapitole se zaměříme na kritické faktory úspěchu vzhledem k jejich provázanosti k manažerským funkcím a vzhledem k posuzované organizaci v praktické části, již jsme si vybrali z důvodu její úspěšnosti a specifčnosti v oblasti předškolního vzdělávání.

Pod slovním spojením kritické faktory úspěchu Anderson (1988) rozumí „omezený počet oblastí, ve kterých uspokojivé výsledky zajistí vysoce konkurenční výkon organizace.“ (Tureckiová, 2002, s. 100) Jedná se tedy o oblasti, které mají vliv na úspěch organizace vůči ostatní konkurenci. Chung (1987) považuje za kritické faktory ovlivňující

prosperitu firmu tyto: strategii, lidské zdroje a operační systém (soubor prostředků a metod, kterými se ze vstupů stanou požadované výstupy). (Tureckiová, 2002, s. 100) Poradenská společnost McKinsey považuje za kritické faktory úspěchu organizace: *strategii* (vyjádření vrcholového managementu k podnikatelskému zaměření organizace), *strukturu* (funkční a obsahová náplň systémů organizace a určení jejich vazeb), *zaměstnance* (lidské zdroje, lidé, jejich vazby a adaptace na organizační kulturu), *systemy* (postupy, metody a techniky řídicí práce), *sdílené hodnoty* (základní orientace pracovníků v poslání organizace, v jejich etických principech a kultuře organizace), *styl manažerské práce* (způsoby jednání vedoucích pracovníků) a *schopnosti a dovednosti* (ty, které manažeři uplatňují při výkonu jejich funkcí). Tato kritéria jsou označovaná jako Rámec „7S“. (Tureckiová, 2002, s. 100- 101) Právě tato kritéria poukazují na provázanost s manažerskými funkcemi.

Na tuto provázanost poukázali Koontz a Wehrich (Tureckiová, 2002, s. 101) Strategie jsou předpokladem pro plánování. Struktura je součástí funkce organizování. Péče o zaměstnance je jednou z činností staffingu. Díky systémům může docházet ke kontrolní funkci. Sdílené hodnoty jsou nosným základem pro organizační kulturu, ve které se projevuje styl vedení, a to ve funkci organizování, staffing a vedení lidí. Styl manažerské práce koresponduje se způsobem vedení. Dovednosti se využívají při vytváření podnikatelských strategií, přípravě a následné realizaci plánů.

2.2.7 Organizační kultura

Nejprve si vysvětlíme, co je to kultura. Kultura je „*projev historicky se utvářejících rozdílných možností adaptabilního subjektu.*“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 429) Pokud budeme zkoumat kulturu, budeme zkoumat společné znaky, podobnosti a rozdíly mezi různými společenstvími či mezi subkulturami. Každá organizace má také svoji kulturu, která je nápadná v běžných činnostech a chování pracovníků, ale i ve způsobu realizace manažerských funkcí.

Schein (1969) vysvětluje organizační kulturu jako „*vzorec základních a rozhodujících představ, která určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají*

pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 431) Tureckiová (2004, s. 133) vymezuje organizační kulturu jako *„soubor základních představ a očekávání, která mají jednotlivci o svém uplatnění v podniku a dále jako systém vztahů k významným skutečnostem v pracovní činnosti, resp. spojených s pracovním uplatněním.*“ Bělohlávek (1996, s. 108) píše o normativním významu organizační kultury. Tato kultura určuje, jaké chování se bude posuzovat za nepřípustné a jaké za očekávané, a tím pak bude oceňováno. To vše určují kritéria dané organizační kultury. Ta, když jsou jasná a jsou většinou pracovníku přijímána, hovoříme o silné organizační kultuře, protože ta usměrňuje jednání pracovníků organizace. Organizační kultura tak má regulující funkci.

Organizační kulturu vytváří jak majitelé organizace svými postoji a realizací hodnot, tak i její členové svými předešlými zkušenostmi a ideály. Tito tvůrci kultury se snaží o její udržení a její přijetí od nových členů organizace. Podpora organizační kultury je pak posilována personálním výběrem, akcemi vrcholového vedení (vytváření žádoucích vzorů na základě pozorování odměňování a samotného jednání manažerů) a socializací, kde se noví členové organizace učí normám a zvykům. (Bělohlávek, 1996, s. 109-110)

Organizační kultura má své prvky. Schein je rozdělil na výtvořiny, zastávané hodnoty a sdílené předpoklady. Mezi výtvořiny řadí vše, co lze vnímat smysly, co je tedy zjevným projevem kultury. Výtvořiny jsou lehce viditelné, ale jejich nevýhodou bývá výklad jejich smyslu. Jako zastávané hodnoty rozumí normy, které v sobě reflektují názory a reakce na určité situace, také ukazují vzor jednání. Jestliže se určité názory upevnily a řešení situací se opakuje, jsou pak tyto aspekty brány jako jediné možné. Tím pak vznikají základní předpoklady, které jsou dané a velmi těžko se mění. Kultura je pak soustavou těchto základních předpokladů. (Bělohlávek, 1996, s. 110-111)

Organizační kultura funguje uvnitř organizace, projevuje se však zvenčí. Tím pak můžeme stanovit viditelné indikátory organizační struktury (Lukášová, 2010, s. 83). Mezi ně patří *dominantní rysy organizace*(typické rysy prostředí a atmosféry v organizaci), *způsob vedení v organizaci*(co se rozumí pod vedením, co je bráno za vůdcovské schopnosti), *způsob řízení zaměstnanců*(jaký je manažerský styl vedení, jaké metody jsou pro něj voleny), *soudržnost organizace*(co zabezpečuje soudržnost organizace), *prioritní strategické faktory*(na co se klade důraz a na co je organizace zaměřena), *kritéria úspěchu*(jak je v organizaci vysvětlována úspěšnost).

2.3 Legislativní úprava předškolního vzdělávání, vymezení pojmů

Vzhledem k výběru vzdělávací instituce pro následnou evaluaci, tedy k výběru mateřské školy, je nutné zmínit se o předškolním vzdělávání ve vzdělávacím systému České republiky. Předškolní vzdělávání je legislativně zakotveno ve školském zákoně č. 561/ 2004 Sb., část druhá. Dne 25. června byla ve Sbírce zákonů zveřejněna vyhláška č. 214/2012 Sb., která rovněž upravuje předškolní vzdělávání. (Kolektiv autorů, 2013, s. 10) Vzhledem k upřesnění terminologie užívané v legislativních dokumentech si budeme definovat zásadní pojmy.

Předškolní vzdělávání se s důrazem na vzdělávací systém České republiky odehrává v předškolním zařízení, kterými Průcha a kol. (2009, s. 228) rozumí mateřskou školu, speciální mateřskou školu, přípravný stupeň pomocné školy, přípravný ročník základní speciální školy a přípravnou třídu. Důležité je si vymežit pojem mateřská škola, která je v naší soustavě zakotvena jako druh školy. „*Mateřská škola je školské zařízení navazující na výchovu dětí v rodině a v současnosti s ní zajišťující všestrannou péči dětem zpravidla ve věku od 3 do 6 let. Není součástí povinné školní docházky, avšak předškolní vzdělávání v mateřské škole plní důležité cíle: rozumový, citový, tělesný rozvoj dětí, osvojování základních pravidel chování a mezilidských vztahů, rozvoj řeči a komunikačních dovedností.*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 148) Každá mateřská škola má svoji funkci a cíl, mezi něž podle Syslové (2012, s. 17) patří *personalizační funkce* (formování osobnosti, podpora rozvoje přebíráním odpovědnosti za sebe a samotným jednáním), *socializační funkce* (učit se žít ve společnosti, vstupovat do různých vztahů s rolí), *integrační funkce* (škola je modelem světa dospělých, což navazuje na myšlenku inkluze a podnětného a různorodého prostředí pro všechny), *hodnotová funkce* (záměrné vytváření životních hodnot a postojů ke světu, zdraví, sportu, práci, přátelství, autoritám apod.) *akvalifikační funkce* (vybavení kompetencemi potřebnými pro pozdější uplatnění na trhu práce).

V České republice máme legislativně zakotven cíl předškolního vzdělávání. „*Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání*

a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.“⁸V tomto zákonu je zmíněn i způsob organizace předškolního vzdělávání. Je zde upravena věková kategorie 3-6ti let dítěte, dále požadavky k procesu přijetí dítěte do mateřské školy. Jsou zde zakotveny pravomoci ředitele mateřské školy o rozhodnutí přijetí dítěte a dále také informace o možnosti ukončit předškolní vzdělávání z předepsaných důvodů.

Vyhláška č. 214/ 2012 Sb. upravuje podmínky pro provoz mateřské školy, podrobnosti o organizaci mateřské školy, pro počty přijatých dětí ve třídách, pro přerušení či omezení provozu, stravování dětí, péči o zdraví a bezpečnost dětí a pro úplatu za předškolní vzdělávání v mateřské škole, kterou zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí. S ohledem na vybranou vzdělávací instituci, kterou v této práci budeme evaluovat a její zařazení, jakožto soukromé mateřské školy, zmíníme jen podstatné části z výše zmíněné vyhlášky a jejího obsahu. Spolupráce zákonných zástupců s mateřskou školou s cílem rozvoje dítěte skrze aktivity a výchovné působení, je jednou z důležitých věcí, která je ve vyhlášce zanesena. Mateřské školy dále mohou mít různý provoz s tím, že nejvyšší hranice je provoz na 12 hodin, tedy pokud nejde o internátní provoz. Organizace školního roku je založena na délce jeho trvání (od 1.9. do 31.8.) a na počtu tříd, které jsou otevřeny. Pokud je ve třídě dítě se speciálními vzdělávacími potřebami, musí mu být poskytnuta pedagogická podpora. Provoz mateřské školy může být přerušen po dobu měsíců červenec a srpen či při výjimečných situacích, kdy nemůže být poskytováno předškolní vzdělávání vzhledem k technickým či organizačním důvodům. Vzhledem k docházce a stravování dítěte je podstatné, že na obou věcech se musí dohodnout zákonný zástupce s ředitelem mateřské školy. Úplatu za docházku a stravování stanoví ředitel školy. Měsíční výše úplaty ale nesmí být vyšší než 50% skutečných průměrných měsíčních neinvestičních nákladů právnické osoby vykonávající činnost mateřské školy. Vzhledem k péči a bezpečnosti o dítě je důležité, že ředitel školy musí personálně zajistit pedagogický dohled, který bude dostačující pro počet dětí ve třídě. Na 20 dětí v běžné třídě připadá 1 pedagog. Stejný počet pedagogů však připadá na 12 dětí ve třídě, kde jsou zařazeny děti se zdravotním

⁸Zákon č. 561/ 2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: Sbíрка zákonů. 10. 11. 2004. [online]. 2013-2015. [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>.

postižením. Důležitá je i informace o přebírání dítěte od zákonného zástupce či jiné osoby, která musí být uvedena na základě souhlasu zákonného zástupce v příslušné mateřské škole. Pedagog vykonává dohled nad dítětem od doby jeho předání do doby jeho vyzvednutí.

2.4 Rámcový vzdělávací program

Vzdělávací politika se rokem 2004 začala opírat o nové principy, které byly zaneseny nejen do školského zákona, ale i do Národního programu rozvoje vzdělávání v ČR, tedy do Bílé knihy. Do stávajícího systému byl zaveden systém kurikulárních dokumentů, které poskytovaly informační základnu pro vzdělávání žáků od 3 do 19 let. Tyto dokumenty se vytvářejí na dvou úrovních, státní a školní, kdy státní formu reprezentuje Národní program vzdělávání (nyní již Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 platná od dubna 2015) a školní formu kurikulárních dokumentů reprezentují Rámcové vzdělávací programy. Národní program vzdělávání se věnuje formulaci požadavků na celou oblast vzdělávání. Zato rámcové vzdělávací programy formulují závazné rámce pro dané oblasti vzdělávání. (Rámcový vzdělávací program, 2004, s. 5)

„Rámcové vzdělávací programy jsou kurikulární dokumenty, vymezující cílové zaměření vzdělávání na daném stupni. Charakterizují je priority, cíle, klíčové kompetence a obsah v širších oblastech. Na základě těchto rámcových vzdělávacích programů školy vytvářejí školní vzdělávací programy, přizpůsobené podmínkám regionu a lokality.“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 242) Vzhledem k tomu, že jde o závazný dokument, je nutné, aby z něj každá škola vycházela a současně ho dodržovala. Nyní se budeme více zabývat Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání, jelikož souvisí s naší prací.

2.4.1 Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání vydaný MŠMT

„RVP PV vymezuje hlavní požadavky, podmínky a pravidla pro institucionální vzdělávání dětí předškolního věku. Tato pravidla se vztahují na pedagogické činnosti probíhající ve vzdělávacích institucích zařazených do sítě škol a školských zařízení. Jsou

závazná pro předškolní vzdělávání v mateřských školách, v mateřských školách s programem upraveným podle speciálních potřeb dětí a v přípravných třídách základních škol.“(Rámcový vzdělávací program, 2004, s. 6)

Tento kurikulární dokument tvoří východisko pro tvorbu školních vzdělávacích programů a dále může být nosným základem, navazujícím na základní vzdělávání. Jedná se o závazný dokument, a to jak pro učitele, tak i zřizovatele vzdělávací instituce.

RVP PV je vystavěn na základních principech, kterými jsou respektování a akceptování přirozených specifík vývoje dítěte, umožnění rozvoje a vzdělávání pro každé dítě s ohledem na jeho potřeby a možnosti, definuje kvalitu vzdělávání skrze jeho cíle, obsah a podmínky, zajištění srovnatelné pedagogické účinnosti vzdělávacích programů různých mateřských škol, umožnění využít různé formy a metody vzdělávání v mateřských školách, poskytnutí rámcových kritérií pro vnitřní i vnější evaluaci mateřských škol. (RVP PV, 2004, s. 6)

Tento kurikulární dokument se týká předškolního vzdělávání, které jsme si již definovali v předešlé kapitole, avšak je nutné zmínit, že stojí také na jistých principech jako další úroveň vzdělávání. Má své cíle, a to osvojování klíčových kompetencí a následné získání předpokladů pro celoživotní vzdělávání. Tímto se dítěti dostane vybavenosti, která je důležitá pro dnešní společnost vědění. Předškolní vzdělávání se má realizovat v návaznosti na rodinnou výchovu s tím, že má poskytovat dostatek podnětů v denním režimu, aby se dítě, co nejvíce rozvíjelo podle svých možností a potřeb. (RVP PV, 2004, s. 7) Zmínili jsme pojem klíčové kompetence, proto bychom ho měli blíže vysvětlit. Jedná se *„soubory předpokládaných vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého jedince. Jejich pojetí a obsah vychází z hodnot společnosti přijímaných a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence přispívají ke vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu člověka a k posilování funkcí občanské společnosti. Kompetence představují soubory činnostně zaměřených a prakticky využitelných výstupů, které se propojují a doplňují, čímž se postupně stávají složitější a tím i využitelnější (univerzálněji použitelné). Jejich osvojování je proces dlouhodobý a složitý, který začíná v předškolním vzdělávání, pokračuje v základním a středním vzdělávání a postupně se dotváří v dalším průběhu života.“* (RVP PV, 2004, s. 35)

V RVP PV jsou zakotveny i doporučené metody a formy práce. Vzhledem k rozvojovým předpokladům a možnostem dítěte, je vhodné volit metody prožitkového

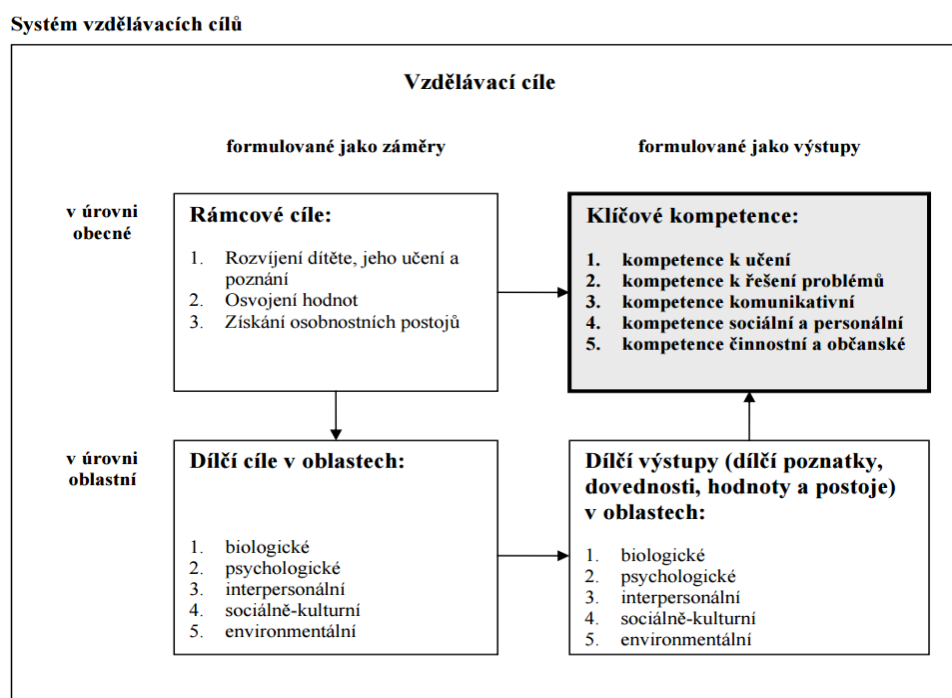
a kooperativního učení a činnosti, které jsou bezprostředně spjaty s aktuálním prožitím zážitku. Dále je doporučováno situační a spontánní sociální učení, které jsou založeny na vytváření přirozených situací tak, aby byly dítěti příjemné a srozumitelné, a dále na principu nápodoby během běžných činností. (RVP PV, 2004, s. 8-9)

Veškeré vzdělávání má být založeno na principu bohaté a podnětné vzdělávací nabídky, na samostatné volbě dítěte a na jeho aktivní účasti. Je také nutné uplatňovat integrační přístup. Vzdělávání by mělo probíhat tak, aby nesegmentovalo dané vzdělávací oblasti, ale naopak aby vše bylo integrované a navazovalo na přirozené souvislosti vnímání světa. (RVP PV, 2004, s. 9)

RVP PV obsahuje čtyři cílové kategorie, stanovuje cíle v podobě záměrů a současně stanovuje cíle v podobě výstupů. Výstupy jsou nejprve znázorněny v úrovni obecné a poté v úrovni oblastní. Tyto čtyři cílové kategorie jsou nazvány jako rámcové cíle, klíčové kompetence, dílčí cíle a dílčí výstupy. Rámcové cíle vyjadřující univerzální záměry předškolního vzdělávání, klíčové kompetence představují výstupy, resp. obecnější způsobilosti, dosažitelné v předškolním vzdělávání, dílčí cíle vyjadřují konkrétní záměry příslušející dané vzdělávací oblasti a dílčí výstupy jsou chápány jako dílčí poznatky, dovednosti, postoje a hodnoty, které dílčím cílům odpovídají. (RVP PV, 2004, s. 10)

Více nám o provázanosti vzdělávacích cílů ukáže schéma (viz níže).

Schéma 3: Systém vzdělávacích cílů



Pro konkrétní představu o provázanosti jednotlivých bodů v systému vzdělávacích cílů, uvedeme příklad. Nejdříve si zmíníme, že ke vzdělávacím oblastem konkrétně patří *Dítě a jeho tělo* (oblast biologická), *Dítě a jeho psychika* (psychologická), *Dítě a ten druhý* (interpersonální), *Dítě a společnost* (oblast sociálně-kulturní) a *Dítě a svět* (oblast environmentální). Pokud je vzdělávací oblastí Dítě a jeho tělo, jeho podoblastmi jsou fyzický rozvoj a pohybová koordinace, jemná motorika, koordinace ruky a oka a sebeobsluha, očekávaným výstupem z RVP PV může být, že dítě má mít správné držení těla, zvládat základní pracovní úkony a mít koordinaci ruky a oka. Očekávané výstupy jsou doplněny konkretizovanými výstupy, jakými mohou být ve výše zmíněné oblasti a podoblastech dovednosti skákat, běhat a udržet se na jedné noze či doprovázet pohyb zpěvem. (Konkretizované očekávané výstupy (MŠMT, ©2013-2015, s. 3-19)

2.4.1.1 Podmínky předškolního vzdělávání

Podmínky předškolního vzdělávání jsou legislativně ošetřeny právními normami, čili jsou pro všechny mateřské školy, zanesené do sítě mateřských škol, závazné. Tyto podmínky by měly ovlivňovat a podmiňovat kvalitu předškolního vzdělávání. Jedná se o sedm podmínek, a to věcné podmínky, životospráva, psychosociální podmínky, organizace, řízení mateřské školy, personální a pedagogické zajištění a spoluúčast rodičů. Výše zmíněné podmínky jsou v RVP PV dále konkretizovány.

K zajištění věcných podmínek je nutné, aby byly v mateřské škole dostatečně velké prostory, a to jak s ohledem na právní předpisy, tak i na potřeby pro činnosti s dětmi. Veškeré vybavení musí být zdravotně nezávadné, bezpečné a musí vyhovovat počtu dětí. Takové vybavení by mělo být obnovováno. Na vybavení školy se podílejí i děti svými výtvary, dále samy děti vědí, kde jsou jaké věci, tedy se vyznají v uspořádání školky. Na budovu mateřské školy musí navazovat zahrada či hřiště s tím, že musí splňovat bezpečnostní a hygienické normy.

Životospráva dětí je zajištěna, když je dětem poskytována pestrá a plnohodnotná strava v závislosti na právních předpisech. Děti musí mít v blízkosti tekutiny ke stálému dodržování pitného režimu. Nucení do jídla je nepřípustné. S tím i souvisí i denní řád, který se ale může měnit dle potřeb a aktuální situace. Tento denní režim respektuje zásady

zdravého životního stylu, který dbá na střídání aktivit, spánku a odpočinku. Tento styl dodržují i pedagogové. Dětem musí být poskytnut pobyt venku v dostatečné míře.

Psychosociální podmínky v sobě zahrnují pocit jistoty, spokojenosti a bezpečnosti, a to jak pro děti, tak pro dospělé. Je zde zdůrazněn prvek rovnosti, kdy žádné dítě není protěžováno či naopak znevýhodňováno. Svoboda dětí je protkána s dodržováním pravidel v mateřské škole, která jsou pro děti jasná a srozumitelná. Pedagogové respektují, podporují a sympatizují s dětmi. Jsou přímí, vstřícní a empatictí. Pedagogové volí vhodnou vzdělávací nabídku vzhledem k věku a možnostem dítěte. Pedagog neuzívá negativních komentářů. Tyto všechny zásady směrem k dětem, dodržují dospělí i ve vztahu k sobě.

Organizace mateřské školy je v pořádku, pokud je denní řád flexibilní, jeho obsahem jsou řízené preventivní pohybové aktivity. Zároveň se dbá na střídání řízených a spontánních aktivit. Všechny aktivity respektují zásadu individuálnosti a respektování osobnosti dítěte. Dítě má možnost najít si klidný kout a být v soukromí. Všechny činnosti využívají vhodného materiálního zajištění a respektují doporučený počet dětí ve třídě. Pedagogové věnují svůj čas dětem a děti se cítí bezpečně a klidně.

Řízení mateřské školy jako další z podmínek v sobě zahrnuje efektivní rozložení pravomocí a úkolů pro všechny pracovníky, kteří mají mít pocit důvěry, tolerance a respektu mezi sebou. Ředitel školy hodnotí práci zaměstnanců s respektem a snaží se je pozitivně motivovat. Celá mateřská škola má fungující informační řád, i navenek, a také její chod je plně funkční. Ředitel školy vypracovává školní vzdělávací program společně s učiteli. Mateřská škola spolupracuje se svým zřizovatelem a dalšími organizacemi.

Personální a pedagogické zajištění v sobě zahrnuje nutnou kvalifikaci pedagogických pracovníků pro svůj obor, jejich další sebevzdělávání, profesionalizaci a schopnost pro týmovou spolupráci. Pedagogové jednají v souladu se společenskými pravidly. Ředitel školy dbá na růst profesních kompetencí.

Spoluúčast rodič je založena na vzájemné důvěře, otevřenosti a vstřícnosti mezi rodiči a pedagogy. Rodiče se mohou podílet na chodu mateřské školy, na vzdělávání dětí. Pedagogové pravidelně informují rodiče o jejich dítěti a zároveň s tím respektují soukromí rodiny a diskrétnost. Institucionální a rodinná výchova jsou v souladu a oboustranně se podporují. Abychom mohli evaluovat i práci pedagoga, je nutné mít základ pro toto hodnocení. V RVP PV jsou jasně definovány povinnosti předškolního pedagoga, které si následně vyjmenujeme.

2.4.1.2 Povinnosti předškolního pedagoga

Pokud se pedagog podílí na tvorbě ŠVP PV, jeho práce a stanoviska musí vycházet z RVP PV. Celý program vzdělávacích činností by měl mít jasný cíl a měl by být plánovaný. Samotná práce pedagoga je pak průběžně sledována a hodnocena.

Obsahem jeho práce je analýza věkových a individuálních potřeb dětí s cílem zajišťování profesionální péče, výchovy a vzdělávání. Dále realizuje vzdělávací činnosti s vhodně zvolenými metodami, které samostatně projektuje. Provádí evaluační činnosti, tím se rozumí: sledování a posuzování vzdělávacího programu, kontrola a hodnocení výsledků své práce, ale i práce dětí. Tyto výsledky využívá pro následné projektování. Dbá na spolupráci s rodiči, poskytuje jim poradenskou činnost, bere v úvahu jejich názory a přání. Rodičům má umožnit přístup do samotných vzdělávacích činností, dále umožnit podílet se na tvorbě programu školy. Sám pedagog má vytvářet takové vztahy s rodiči, aby navodil partnerský vztah mezi rodiči samotnými a danou mateřskou školou.

V samotném obsahu vzdělávání je podstatné, aby se děti během činností rozvíjely s ohledem na jejich schopnosti a možnosti, aby se cítily v bezpečí a současně pociťovaly možnost pomoci od pedagoga. Pedagog by měl budovat přátelský vztah s dětmi založený na respektu a vstřícnosti. (RVP PV, 2004, s. 45)

2.5 Školní vzdělávací program

V návaznosti na Rámcový vzdělávací program budeme hovořit o dalším kurikulárním dokumentu, který tvoří závaznou normu vzhledem k návaznosti na RVP a dále vzhledem k jeho nutné existenci. Školní vzdělávací program je součástí povinné dokumentace školy. (RVP PV, 2004, s. 41) „*Školní vzdělávací programy si vytvářejí školy samy, musí být v souladu s RVP, zohledňují specifické podmínky a cíle dané školy. ŠVP vydává a zveřejňuje ředitel školy nebo školského zařízení.*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 365)

Pro jeho tvorbu je závazné, aby se na jeho vzniku podílel ředitel školy s pedagogickým sborem. Dále musí ředitel školy projednávat jeho obsah a podobu se svým zřizovatelem. Pokud je již ŠVP vytvořený, musí být veřejný a rodiče dětí s ním musí být seznámeni.

2.5.1 Školní vzdělávací program předškolního vzdělávání

„Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (ŠVP PV) je jedinečný dokument, podle něhož se uskutečňuje vzdělávání dětí v konkrétní mateřské škole; každá škola si vypracovává svůj, a to v souladu s RVP PV a konkrétními podmínkami školy.“ (RVP, 2004, s. 47)

Jeho obsah musí korespondovat s rámcovým vzdělávacím programem, ale s ohledem na individuálnost každé školy. Existují kritéria souladu RVP s ŠVP. Velmi podstatné je, aby ŠVP korespondoval s formulovanými požadavky v RVP, včetně vzdělávacího obsahu a podmínek. ŠVP má jasně definovat pojetí školy, způsob a formu její práce a vzdělávání v dané mateřské škole. Obsah vzdělávání je popsán tak, aby bylo dosaženo vzdělávacích cílů. Pedagogům pomáhá rozvíjet strategie a pedagogický styl s tím, že je vše v souladu s integrovaným přístupem ve vzdělávání. Všichni pedagogové by mu měli rozumět a dále z něj vycházet při tvorbě třídních vzdělávacích programů. Pedagogům však nechává dostatečně volný prostor k tvořivosti. Svým obsahem určuje systém vnitřní evaluace. Vše by mělo vycházet z podmínek mateřské školy s cílem celkové promyšlenosti a návaznosti práce. Jedná se o otevřený dokument, který by měl být srozumitelný pro všechny a který počítá se spoluprací s vnějšími partnery. (RVP PV, 2004, s. 44)

Jeho obsah je daný. Musí v sobě zahrnovat identifikační údaje o mateřské škole, obecnou charakteristiku školy, podmínky vzdělávání, organizaci vzdělávání, charakteristiku vzdělávacího programu, vzdělávací obsah a evaluační systém.

V části o identifikačních údajích o mateřské škole musí být uvedeno sídlo školy, její název, zřizovatel školy, ředitel a zpracovatel ŠVP PV. Dále se v něm může vyskytovat název programu, který je pro danou mateřskou školu určující.

Obecnou charakteristikou školy rozumíme její velikost, tedy počet tříd, lokalitu školy, charakter budovy a okolí.

V části ŠVP PV organizace vzdělávání by měly být informace o vnitřním uspořádání školy a jednotlivých třídách. Tím se rozumí kritéria přijímání dětí, jejich zařazování do daných tříd vzhledem k jejich charakteristice.

ŠVP PV musí obsahovat i charakteristiku vzdělávacího programu. Zde by měl být popis a objasnění vzdělávacích cílů a záměrů, stanovených danou mateřskou školou, dále

formy a metody práce. S tím souvisí i popsání myšlenek, na kterých daný program staví, a jejich následné naplňování.

Pod vzdělávacím obsahem se rozumí konkrétní vzdělávací nabídka dělená do integrovaných bloků. Tyto bloky mohou být vzhledem k jejich počtu, rozsahu a obsahu zpracovány s ohledem na danou mateřskou školu. Tyto bloky mohou být rozlišné i v rámci jednotlivých tříd. U každého bloku je nutné uvést nejen jeho název, ale i stručnou charakteristiku, tzn. zmínit cíl, záměr a obsah každého bloku. Obsah bloku se detailněji charakterizuje v třídní úrovni. Integrované bloky lze doplnit i o projekty a programy, které škola ve školním programu rozpracovává. Neakceptuje se možnost zařazení nadstandardních služeb mateřské školy mimo pravidelnou provozní dobu (hlídání, kroužky pro děti) do obsahu školního vzdělávacího programu v oblasti obsahu integrovaných bloků.

Evaluační systém musí být také popsán detailně s cílem popisu předmětů evaluace, prostředků, časového plánu a odpovědnosti pedagogů.

Není daný přesný rozsah školního vzdělávacího programu. Je možné ho rozšířit o neveřejné interní přílohy. Celý ŠVP by měl být základem pro vypracování třídního vzdělávacího programu pedagogy dané mateřské školy. Třídní vzdělávací program musí přesně odpovídat dané třídě, pro kterou je psán. Jedná se o doklad plánování pedagoga. (RVP PV, 2004, s. 42-43)

2.6 Akreditace

S ohledem na výběr evaluované instituce, která se vyznačuje tím, že jde o soukromé předškolní zařízení s akreditací MŠMT, je nutné si definovat, co akreditace vlastně je a jak je legislativně popsán proces k jejímu získání.

2.6.1 Definice

Akreditace je termín pocházející z anglického slova accreditation. V obecném smyslu znamená ověření způsobilosti, uznání platnosti. Jde o „proces, vyústující v rozhodnutí, jímž se určitému vzdělávacímu programu nebo vzdělávací

*organizacivyjadřuje oficiální uznání, že splňuje dané požadavky - vyhovuje předem stanoveným standardům za podmínek, stanovených v předepsané dokumentaci.*⁹

Pod akreditací vzdělávacího programu rozumíme „proces posuzování kvality vzdělávacího programu, na jehož konci je vyjádření možnosti udělovat osvědčení potvrzující, že po absolvování uvedeného vzdělávacího programu vzniká možnost oficiálního uznání výsledků, kterých bylo absolvováním vzdělávacího programu dosaženo.“¹⁰

2.6.2 Postup a podmínky k získání akreditace

Akreditace vzdělávací instituce je zakotvena v § 25 a § 26. zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů.

Žádost o udělení akreditace vzdělávací instituci musí obsahovat jméno, příjmení, místo podnikání a identifikační číslo žadatele. Pokud je žadatelem právnická osoba, musí uvést název, sídlo, statutární orgán a identifikační číslo.

K žádosti musí být doloženo oprávnění ke vzdělávací činnosti (to upravuje školský zákon, Živnostenský zákon a Obchodní zákoník), dále seznam personálního, technického a materiálního vybavení a také přehled o dosavadní činnosti žadatele. Pokud jsou výše zmíněné body splněny, ministerstvo akreditaci udělí. Tento proces vychází z posouzení akreditační komise.

K neudělení akreditace dochází při nesplnění výše zmíněných bodů, při udání nesprávných údajů do žádosti o akreditaci či při negativním posouzením vzdělávacího programu akreditační komisí.

Akreditace je platná na 6 let s tím, že držiteli akreditace je automaticky, bez žádosti, akreditace prodloužena, v případě, že mu přetrvává platnost minimálně jednoho vzdělávacího programu.

Součástí žádosti o akreditaci vzdělávací instituce musí být i žádost o akreditaci minimálně jednoho vzdělávacího programu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Tuto skutečnost upravuje § 27 téhož zákona. K žádosti se přikládá kopie akreditace

⁹Akreditované vzdělávací programy/instituce. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. [online]. 21.3.2014 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z:<http://www.amsp.cz/3-prehled-akreditacnich-pracovist>

¹⁰Akreditované vzdělávací programy/instituce. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. [online]. 21.3.2014 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z:<http://www.amsp.cz/3-prehled-akreditacnich-pracovist>

vzdělávací instituce či žádost o akreditaci vzdělávací instituce, dále musí žádost obsahovat i vzdělávací program. V žádosti musí být uveden název, typ, forma a cíl vzdělávacího programu, dále obsahová témata a jejich anotace, vzdělávací plán daného vzdělávacího programu, seznam lektorů a garantů. Pokud jsou výše zmíněné body splněny, je akreditace udělena, a to po dobu 3 let. Akreditaci lze prodloužit o další tři roky.

Akreditace není udělena v případě porušení bezúhonnosti žadatele a také pokud vzdělávací program neodpovídá dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků či dokonce nezaručuje řádné uskutečňování vzdělávání.

2.7 Typy mateřských škol

K předešlé kapitole o akreditaci se váže rozdělení mateřských škol v ČR. Určíme zde rozdělení dle typu zřizovatele. Můžeme hovořit o veřejných školách, soukromých mateřských školách rejstříkových, soukromých dětských klubech a dětských skupinách.

Veřejné mateřské školy jsou zřízeny státem, obcí, krajem či svazkem obcí. Jsou podřízeny školskému zákonu. Soukromé mateřské školy rejstříkové jsou zřízeny církevními právníckými osobami či jinými právníckými osobami. Předmětem činnosti podnikání je poskytování vzdělávání či školských služeb dle školského zákona. Jsou zapsány od rejstříku školských právníckých osob. Soukromé dětské kluby jsou zařízení soukromá. Podléhají zákonu č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Řídí se obecně platnými právními předpisy, nejsou zapsány v rejstříku školských právníckých osob a neváže se na ně možnost čerpání dotací. Dětské skupiny jsou nezisková zařízení poskytující flexibilní formu péče o dítě. Dětské skupiny nedostávají příspěvky ani dotace. Jejich zřizovatelem může být forma, úřad, radnice, vysoká škola, nezisková organizace či spolek. (Kotrbová, 2014 s. 20-26)

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Charakteristika vybraného předškolního zařízení

Základní soubor pro naši praktickou část tvoří mateřská škola. Jedná se o soukromou mateřskou školu zapsanou v rejstříku školských právnických osob. Majitelé současně s mateřskou školou provozují i jesle. Tato mateřská škola má dvě pobočky, a to na Praze 2 a na Praze 6. V jejím vedení stojí dva majitelé. Každá pobočka má pak svého manažera provozu a manažera vzdělávání, pedagogické i nepedagogické pracovníky.

Dotazníkové šetření, které bude prováděno v závěru praktické části, bude prováděno se čtyřiceti třemi respondenty. V tomto souboru je 27 pedagogických pracovníků a 16 nepedagogických pracovníků. Konkrétně půjde o 15 pedagogických pracovníků z pobočky na Praze 2 a čtyři nepedagogické pracovníky, kterými jsou řidič, hospodyně, asistentka a manažerka pobočky. Z pobočky na Praze 6 bude dán dotazník dvanácti pedagogickým pracovníkům (včetně brigádnice) a šesti nepedagogickým. Dále bude dotazník proveden i u HR manažera, office manažera a dalších pracovníků, kteří působí pro obě pobočky. Pro toto dotazníkové šetření jsou vynecháni majitelé mateřské školy. Struktura je znázorněna na grafu níže. Celkově jde o 95,5% zaměstnanců celé organizace. Budou tázáni všichni zaměstnanci vzhledem k reprezentativnosti vzorku, tedy i pomocné síly, jakými jsou brigádníci. Míra možné reprezentativnosti je vzhledem k základnímu souboru vysoká. Tento dotazník bude doplněn SWOT analýzou, díky které se nám ukáže strategie mateřské školy. Tuto analýzu provede jeden z majitelů mateřské školy a autor práce na základě provedené analýzy sestaví strategii dalšího fungování organizace.

Graf 1: Struktura respondentů



Pramen: autorka práce

3.2 Postup zkoumání

Data budou sbírána pomocí analýzy interních dokumentů, pozorování ve formě hospitace, jelikož autorka práce je sama zaměstnankyní organizace, a dvou dotazníků, které budou měřit míru spokojenosti zaměstnanců organizace a také hodnotit klima učební skupiny. První dotazník bude sestaven z otevřených a uzavřených otázek a podán zaměstnancům organizace, s cílem získání zpětné vazby samotných zaměstnanců na celé fungování organizace. Druhý dotazník bude mít také charakter otevřených i uzavřených otázek. Jeho cílem je získat informace o klimatu v učebních skupinách, jelikož se domníváme, že je tento faktor klíčový pro spokojenost zaměstnance v organizaci a navazuje na Herzbergovy faktory spokojenosti a Rámec „7S“ v teoretické části. V závěru praktické části bude provedena SWOT analýza, kterou sestaví majitel organizace. Na základě stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb bude autorkou práce stanovena strategie, kterou by se daná organizace chtěla ubírat. Následně se získané informace vyhodnotí.

3.3 Analýza organizace

Z důvodu vymezení organizace jako celku budeme nejprve evaluovat organizaci na základě analýzy interních dokumentů. Zaměříme se na cíl, strukturu organizace, firemní kulturu, plánování, motivování, hodnocení, kontrolu a organizování v podobě směrnic a procesů fungování v dané instituci.

3.3.1 Cíl

Cílem této česko-anglické mateřské školy je poskytovat klientům kvalitní služby v oblasti předškolního vzdělávání. Organizace se definuje jako ta, která dbá na zdravý životní styl a která poskytuje klientům nadstandardní služby. Mezi ně například patří multikulturální prostředí, možnost výběru jazykové skupiny, docházky, stravování, poskytování hlídání mimo zařízení, dopravu dětí do mateřské školy či také zajištění kroužků, které jsou v ceně školného. Organizace má akreditovaný vzdělávací program, jehož cílem je respektovat individualitu dítěte. To je podpořeno podnětným prostředím v podobě tematických místností s bezpečnostními prvky, zahradou a interaktivním hřištěm.

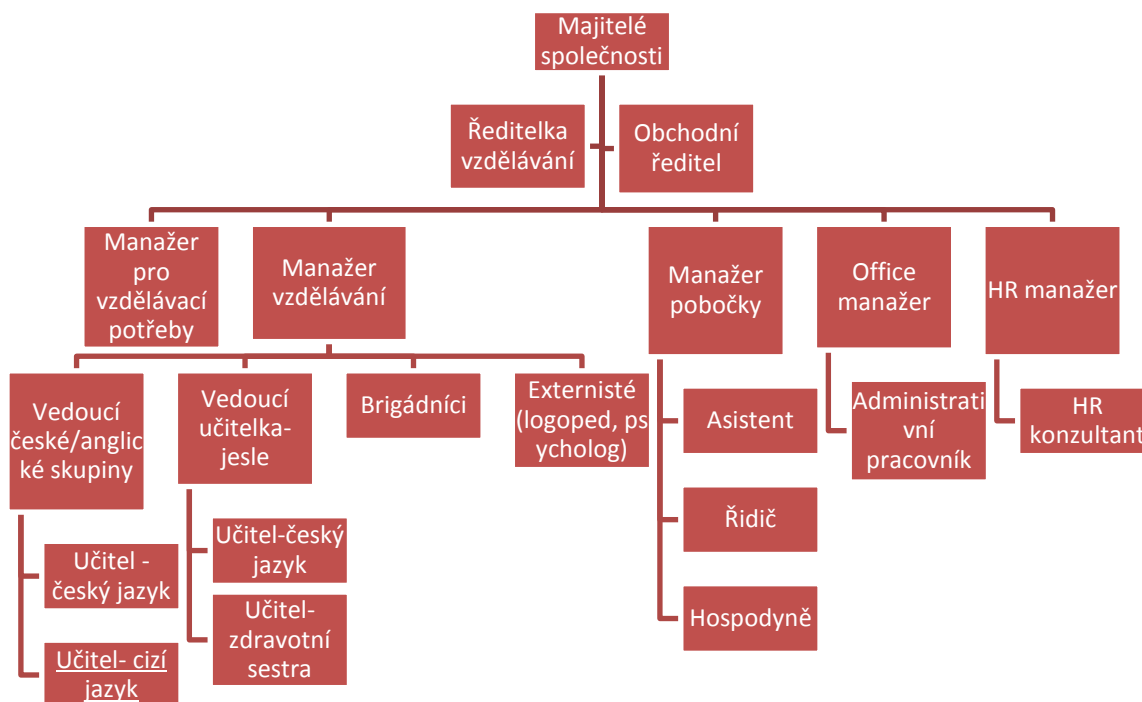
Dále má každá z poboček své zvíře, o které mohou děti pečovat. Neméně podstatnou devizou je celoroční provoz od 7:30 do 18:00.

3.3.2 Struktura

Lidský zdroj je velmi důležitý pro každou organizaci. Každý člověk má v dané organizaci své pracovní místo. Pokud je těchto míst více a liší se svým obsahem, je nezbytné, aby měla každá organizace svoji organizační strukturu a aby měla definované pozice a jejich náplň práce.

Tato mateřská škola má takovou strukturu, která se zakládá na několika rozdělovacích faktorech. V první řadě jde o část vedení společnosti, kterou reprezentují dva majitelé a zároveň jednatelé. Každý z nich je ředitelem svého úseku, provozu a vzdělávání. Další složkou je management společnosti, který je rozdělen dle podřízenosti jednomu z ředitelů. Manažer vzdělávacích projektů a manažer vzdělávání je podřízen řediteli vzdělávání a manažer pobočky, office manažer a HR manažer jsou podřízeni řediteli provozu. Další složkou v organizační struktuře jsou zaměstnanci podřízení managementu společnosti. Každá z poboček má pak svého manažera vzdělávání a manažera provozu, společně i s jejich podřízenými. Celkově tedy můžeme říci, že se v naší organizaci uplatňuje štábní struktura. Pro lepší přehlednost využijeme grafického znázornění.

Schéma 4: Organizační struktura



Pramen: Autorka práce (zdroj: dokument organizační struktury v MŠ)

Každá z těchto pozic má definovanou svoji náplň práce, komu je daný člověk podřízen a nadřízen, jaké jsou požadavky na daného zaměstnance vykonávající určitou pozici, požadované znalosti a zkušenosti, osobnostní požadavky, pracovní prostředky, povinná školení, která musí absolvovat, pracovní doba a jeho zodpovědnost v daných oblastech společně s vypsáním konkrétními pracovními činnostmi.

Domníváme se, že vzhledem k počtu pracovníků organizace je tato organizační struktura vhodným modelem. Přináší mnoho výhod, jako například možnost kariérního růstu, dále se eliminuje chaos v případě nepřítomnosti ředitele. Nevýhodou je však to, že mnohé informace od učitelů se dostávají k vedení organizace přes další článek, a to může vést ke zkreslování informací. Autorka práce zažila tento jev, kdy nadřízený nepropouštěl informace od pedagoga přímému vedení organizace. To mělo za následek přepracování učitele a jeho následné časté nemoci a tedy pracovní neschopnost. Ideálním řešením by byla liniově-štábní struktura, kdy by se eliminovaly nedostatky z doposud existující štábní struktury. Majitel společnosti a zároveň ředitel by řídil nejen manažery pod sebou, ale i pár učitelů. Tím by se zachoval přímý přenos informací napříč všemi strukturami.

3.3.3 Firemní kultura

Vybraná mateřská škola klade velké nároky nejen na vztah ke klientovi a služby jemu poskytované, ale také na své zaměstnance. K tomu, aby byly definované základní hodnoty, na kterých organizace staví, slouží její firemní kultura.

Naše vybraná organizace staví na hodnotách v podobě 4P. Toto označení zahrnuje pojmy profesionalita, pozitivní přístup, podpora a progres. Profesionalita v sobě zahrnuje proklientský přístup zaměřený na individuální požadavky klientů, dále také plnění úkolů a slibů v daném termínu, rozhodování se a sebekritické hodnocení výsledků své práce. Pozitivní přístup by měl mít každý zaměstnanec, a to směrem k sobě, ke svým kolegům, nadřízeným, klientům a dětem. Svoji práci by měl zaměstnanec dělat s nadšením, jeho chování by mělo být zdvořilé. Pod pojmem podpora se rozumí sdílení zkušeností, respektování ostatních, nabízení pomoci, vytváření vztahů plných důvěry a také efektivní komunikace v procesu předávání informací. Progres sám svou definicí vysvětluje, co v sobě zahrnuje. Stále jít kupředu, neustrnout, hledat nové způsoby, řešení a také překonávat očekávání.

Tato firemní kultura je na každé z poboček vytištěna a následně vyvěšena na nástěnce, ke které mají přístup všichni zaměstnanci. Následně je vždy připomínána na poradách. Zaměstnanci na firemní kulturu, jakožto na formalizovaný akt, nahlíží pozitivně. Heslo majitelů je, že firemní kultura jde odshora, tedy od vedení. Myslíme si, že firemní kultura organizace je vystavena na kvalitních hodnotách, avšak stejně vše závisí na lidech a jejich přístupu k práci. Organizace jde ale dobrým příkladem, kdy vedení pravidelně podporuje pozitivní atmosféru skrze různá setkání, dárky a milý přístup. Organizace dále svou firemní kulturu podporuje tím, jak si vybírá své nové zaměstnance. Má předem nastavená jasná kritéria k přijetí, člověk je prověřován po osobnostní i znalostní stránce, dále se také musí projevit v praxi. Vždy jsou podnikány ukázkové hodiny případného nového zaměstnance. Tím si vedení společnosti hlídá, že přijme člověka, který odpovídá jejich představám a nastavené firemní kultuře.

Na základě stanovených indikátorů organizační kultury v teoretické části, se budeme nyní zabývat jejich praktickým popsáním s ohledem na jejich uplatňování v praxi vybrané organizace.

- **Dominantní rysy organizace**

Rysem prostředí vybrané organizace je jeho diferenciovanost vzhledem k množství tematických výukových místností a počtu jazykových skupin. Zároveň je celé prostředí rodinného charakteru. To evokuje i budova, která je vilového typu, a také k celkovému rodinnému dojmu přispívá přátelská a otevřená komunikace mezi zaměstnanci, vedením a klienty organizace. Atmosféra v organizaci je dobrá- přátelská a respektující.

- **Způsob vedení v organizaci**

Vedení je v organizaci bráno v rámci struktury. Existence středního a vrcholového vedení naznačuje vyšší strukturovanost a její potřebu s ohledem na počet zaměstnanců a více poboček. V organizaci funguje jakýsi trainee program pro manažery, kde se jako klíčové vůdcovské schopnosti považují všechny soft skills, které reprezentují potřeby a hodnoty organizace, která klade důraz na otevřenou komunikaci, asertivitu, flexibilitu, sebereflexivitu aj.

- **Způsob řízení zaměstnanců**

V organizaci se uplatňuje participativní styl vedení a řízení. Tomu nasvědčuje obousměrná komunikace, otevřenost ve zpětné vazbě, a fakt, že rozhodnutí jsou dělána skupinově. Autorka práce může potvrdit, že v případě otevřenosti a přístupnosti vůči názorům, návrhům a připomínkám pracovníků organizace, je vedení velmi přístupné. Nové změny a jejich implementace jsou navrhovány a realizovány po komunikaci vícero stran. Následná flexibilita vůči změnám je také v organizaci přítomna.

- **Soudržnost organizace**

Soudržnost organizace zajišťuje hned v začátku výběr nových zaměstnanců, motivování nových a stávajících pracovníků. Dále je soudržnost zajištěna teambuildingy, které jsou realizovány po kvartálních poradách, a pravidelně dvakrát ročně jsou pořádány velké akce plné soutěží a dobrého jídla. Soudržnost je zajišťována i skrze otevřenou komunikaci. V organizaci se problémy řeší hned, připomínky pracovníků se neberou na lehkou váhu. Zároveň se očekává, že budou všichni členové organizace dodržovat hodnoty organizace, kterými jsou pozitivní přístup, profesionalita, progres a podpora.

- **Prioritní strategické faktory**

Organizace klade důraz na sdílení společných hodnot, přátelské a příjemné prostředí, otevřenou komunikaci a poskytování kvalitních služeb svým klientům. Organizace je zaměřena na provázanost předškolního vzdělávání s dalším učením a klade důraz na osvojování klíčových kompetencí u dětí a zároveň na rozvoj a další vzdělávání svých pracovníků.

- **Kritéria úspěchu**

V organizaci se úspěšnost definuje měřitelnými výsledky po formální stránce. Po stránce neformální je pro ni úspěchem spokojenost klientů a zaměstnanců.

3.3.4 Motivování a odměňování

Pokud je již zaměstnanec přijat do této organizace podle nastavených kritérií, je mu dán adaptační plán na dobu tří měsíců. U adaptačního plánu je uvedeno, kdo je jeho mentorem a jaké jsou jeho cíle, aktivity a činnosti. Každý z těchto cílů, aktivit či činností má svůj termín splnění a způsob ověření. Motivací pro nového zaměstnance je to, že adaptační plán a jeho plnění mu pomůže překonat těžkosti spojené s nástupem do práce, lépe tedy všemu porozumí, může se ptát konkrétní osoby a zároveň mu musí být otázky zodpovězeny. Tím se eliminuje existence modelu, kdy se zaměstnanec při svém nástupu do práce brodí všemi dokumenty a procesy sám a jeho počínání není strukturováno dle obtížnosti, což poté vede k nízké efektivnosti v procesu adaptace. Autorka práce se setkala s případy špatného mentoringu, což mělo dopad na výkon nového zaměstnance. Mentor nedokázal být nápomocný v obtížných situacích, nešel příkladem a bral vše na lehkou váhu. Nový zaměstnanec pak přijal jeho hodnoty za své a jeho práce tedy neodpovídala nastaveným požadavkům na její výkon. V tomto případě pomáhají ostatní zaměstnanci, kteří se snaží, i když nejsou mentory, poskytnout novému zaměstnanci přínosné informace a snaží se mu pomoci. Nevýhodou je časové omezení, které tento nápomocný proces svazuje.

Pokud zaměstnanec projde zkušební dobou, tzn. projde úkoly v adaptačním plánu, přechází na něj možnost pobírání motivačních složek v podobě benefitů a jiných výhod.

Organizace má vytvořenou směrnici pro řízení pracovního výkonu, která je v souladu s platným Zákoníkem práce a směrnicí, kde jsou definovány pozice. Tato směrnice je vytvořena tak, aby zachovala vnitřní spravedlnosti odměňování za vykonanou práci. Dále se tím upravuje poskytování variabilní složky mzdy, která souvisí s výkonem zaměstnance. Toto je dle našeho názoru skvělá motivace pro nového zaměstnance, po úspěšném splnění adaptačního plánu, může získat ke svému platu ještě další finanční i nefinanční složky odměn.

Variabilní složka mzdy je část mzdy, která se zaměstnancovi poskytuje v závislosti na výkonnosti při plnění stanovených individuálních, respektive kolektivních cílů a výsledků společnosti. Většinou jde o 10-30 % ze mzdy (záleží na pozici a délce praxe v organizaci), které se vyplácí kvartálně. Za každý měsíc dostane zaměstnanec procento ze své mzdy, ale celkově se částka vyplácí jednou za čtvrt roku, nikoli každý měsíc. Výše variabilní složky mzdy se odvíjí od pracovní pozice, délky praxe v organizaci a obsahu svěřených úkolů, za které se právě variabilní složka mzdy dostává. Navyšování variabilní složky mzdy se děje do čtyř let působení zaměstnance v organizaci.

Cíle jsou stanoveny nadřazeným podřízenému zaměstnanci, a to minimálně na čtvrtletí a maximálně na kalendářní rok. Každý z cílů je stanoven dle metody SMART a nejvýše jich je zaměstnanci stanoveno pět. Každý cíl má svou prioritu, tedy váhu. Minimální výše váhy je 10%. Součet vah za všechny cíle stanovené zaměstnanci musí být 100%. Hodnocením výkonnosti se budeme zabývat v další kapitole s názvem hodnocení.

Variabilní složka mzdy je dobrou motivací a zároveň v sobě představuje stimul k vyššímu pracovnímu výkonu a zvýšení kvality pracovních činností zaměstnance. Shledáváme za pozitivní, že se jedná o odměnu za práci přímou související s běžnou pedagogickou činností. Cíle si mohou učitelé, ale i ostatní zaměstnanci navrhovat sami po konzultaci s vedením. Jedná se o složku pracovních činností, které jsou zajímavé a které přispívají ke stálé různorodosti obsahu práce. Setkali jsme se také s tím, že zaměstnanec dostal cíl, který mu nebyl příliš vlastní a který ani nesouvisel s jeho pedagogickou činností (v případě učitele). To nám pak přijde jako velmi demotivující a bylo by nasnadě, aby byl cíl změněn s přihlédnutím ke všem argumentům.

Mezi další motivátory, které mohou na zaměstnance v námi vybrané mateřské škole působit, jsou stravenky či benefit karta (zaměstnanec si vybere jednu z možností), dále možnost očkování proti chřipce, využití sauny, která je v mateřské škole, dále také stravování na pracovišti zdarma a také sleva na produkty organizace. Dále se mohou

zaměstnanci rozvíjet skrze různé vzdělávací kurzy, jejichž cenu organizace platí. Každý půl rok může zaměstnanec navštívit jeden kurz, který je i během pracovní doby. Někteří pracovníci navštěvují i více kurzů za rok.

Motivační systém funguje tak, že po absolvování zkušební doby zaměstnanec okamžitě získá stravenky či benefit kartu a další výše zmíněné benefity a zaměstnanecké výhody.

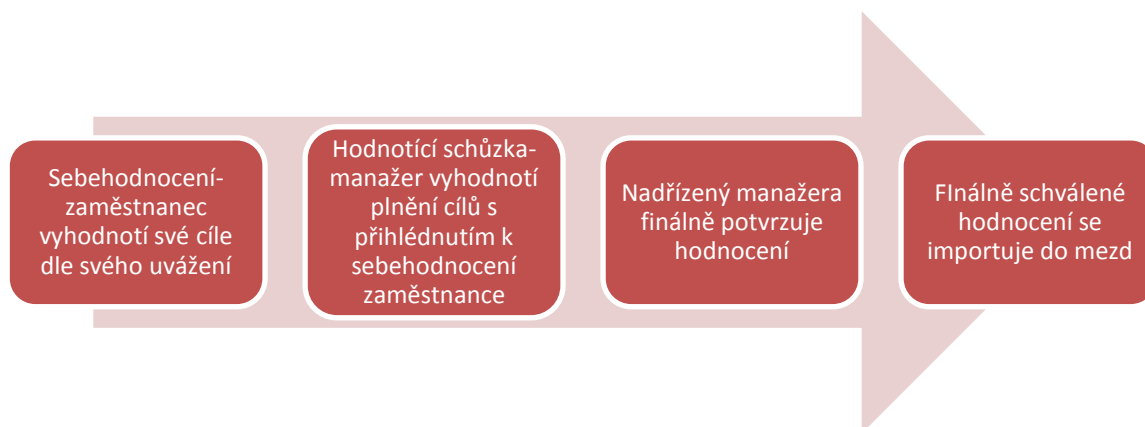
Domníváme se, že systém motivace je v této organizaci smysluplný. Pozitivním jevem je fakt, že se cíle vážící se na variabilní složku mzdy dosahují skrze činnost s náplní práce související. Dále je velmi pozitivní, že se zaměstnanci mohou na pracovišti stravovat zdarma, mohou absolvovat vzdělávací kurzy a také je jim poskytnuto zdarma očkování proti chřipce. Práce s dětmi vyžaduje pevné zdraví, které je každodenně vystavováno rizikům nemocí, a proto je dobré, že dochází k takovému způsobu prevence. Pokud bychom to shrnuli, je zřejmé, že Herzbergovy faktory spokojenosti jsou naplněny, jelikož motivační složky, které v organizaci existují, vedou k úsilí o zvýšení kvality a výkonu a aktivují zájem o práci. Neustále jsou přítomny během činností zaměstnanců, který má tak pocit morálního i hmotného naplnění. Více nám ještě ukážou obě dotazníková šetření, a to také v oblasti faktorů nespokojenosti.

3.3.5 Hodnocení

V návaznosti na existenci směrnice řízení pracovního výkonu, která definuje jednu z hlavních složek motivační činnosti, se nyní budeme zabývat hodnocením pracovní výkonnosti. Ta se váže nejen na samotný obsah práce, stanovený směrníci definice jednotlivých pozic, ale i na plnění cílů stanovených v rámci možnosti získat variabilní složku mzdy. Ve Školním vzdělávacím programu společnosti jsou zaneseny předměty hodnocení. Jedná se o kvalitu práce zaměstnanců, jejich metody a formy práce, metodické a diagnostické postupy. Sleduje se vzdělávací nabídka, hodnotí se třídní vzdělávací programy a jejich realizace a plnění v rámci dodržování daných cílů a záměrů v jednotlivých vzdělávacích oblastech. Na konci čtvrtletí dochází mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným k vyhodnocování práce a stanovených cílů v rámci pobírání variabilní složky mzdy. Tento pohovor nad splněnými či nespplněnými cíli se děje nad formulářem, ve kterém jsou stanoveny cíle, je tam i jejich váha. Na základě proběhlých

hospitací také dochází k hodnocení, ale to maximálně do tří dnů po hospitaci. Hodnocení má svůj proces. Pro větší přehlednost si vše znázorníme na schématu.

Schéma 5: Proces vyhodnocování cílů



Pramen: autorka práce (zdroj: interní dokument organizace- směrnice řízení pracovního výkonu- s. 6)

Každý z cílů má svoji váhu, a proto je stanovena stupnice hodnocení výkonnosti. Cíle přímo souvisejí s prací zaměstnance. Například učitel dostává do cílů organizace dětské olympiády, hospodyně zase dostane péči o bylinkovou zahrádku.

Na to navazují pravidla hodnocení výkonnosti. Každý cíl je hodnocen na škále od 0- 100 % a následně je násoben váhou cíle. Součin se poté zapíše do výsledku splnění jednotlivého cíle. Všechny součiny se poté sečtou a vyjde nám konečné procento plnění. Stupnice vychází z podstaty, že pokud zaměstnanec nedosáhne celkového součtu vah alespoň na 90%, nebude mu vyplacena variabilní složka mzdy. Za každé 1% hodnocení výkonnosti nad 90%, se zaměstnanci přizná 10% z plánované variabilní složky. Pokud hodnocení výkonnosti zaměstnance bude 2 krát za kalendářní rok méně než 91%, tj. nevyhovující, nadřízený tohoto zaměstnance upozorní na nevyhovující plnění pracovních úkolů v souladu s příslušným ustanovením Zákoníku práce. Písemné upozornění, které zaměstnanci odevzdal, nadřízený zároveň předloží vedení společnosti. Zaměstnanec bude zařazený do programu zvyšování výkonnosti.

K další hodnotícím činnostem patří roční hodnotící pohovor. Již z názvu je patrné, že jde o ústní hodnocení ročního působení zaměstnance v organizaci. Aby však bylo vše nosné pro další fungování zaměstnance a jeho rozvoj, je tento pohovor podpořen hodnotícím dotazníkem, ve kterém má zaměstnanec vyplnit své silné a slabé stránky, co je jeho hlavním motivátorem, v čem by se mohl zlepšit a co by naopak zlepšil v organizaci

samé. Musíme uvážit, že je dobré řešit mnoho věcí konkrétně s daným zaměstnancem, a proto se nám hodnotící pohovor jeví jako vhodná možnost k získání relevantních informací. Tato všechna zmíněná hodnocení spadají do hodnocení formálního. V organizaci však probíhá i hodnocení neformální, kdy přímý nadřízený sděluje své okamžité poznatky podřízenému zaměstnanci s cílem rychlého zlepšení či zkvalitnění jeho práce. Takový typ hodnocení se v mnohém zakládá na dobrém vztahu nadřízeného a podřízeného zaměstnance. V naší organizaci jsou vztahy dobré- přirozené a respektující.

Doposud jsme se zmiňovali jen o hodnocení zaměstnanců, ale ve vybrané organizaci funguje ještě hodnocení dětí. Tento druh hodnocení provádí učitelé a manažer vzdělávání, a to odlišnou formou. Učitelé děti hodnotí písemně, a to dle Gardnerových stupňů inteligence. Hodnocení se zaznamenává do interního systému mateřské školy, a to každý měsíc. Manažer vzdělávání provádí na základě písemného hodnocení dítěte od učitele hodnocení s rodiči. Toto hodnocení probíhá s každým rodičem alespoň 1x za rok. Výstup z tohoto hodnocení se ukládá do interního systému organizace a učitelé tak mají přehled a také zpětnou vazbu. Dle toho mohou přistupovat k dítěti samotnému co nejlépe.

V návaznosti na toto hodnocení musíme argumentovat přílišnou četností hodnocení dětí, kdy každý měsíc se musí dle interních směrnic, zadat nové hodnocení dítěte. Může jít pouze o aktualizace jedné z úrovní inteligencí, ale přesto to musí být zadáno každý měsíc. Vezměme v úvahu, že každý pedagog má cca 10 dětí ve třídě a každý měsíc musí udělat hodnocení na každé z nich. Čas, který mu hodnocení vezme je minimálně 3 hodiny. Každý z pedagogů má stanovený během pracovní doby tzv. preptime, který je určený na plnění těchto věcí, jako jsou hodnocení dětí, psaní měsíčních plánů a příprava činností na druhý den. Většina pedagogů má každý týden 1-2 hodiny na přípravu, což je nedostačující vzhledem k činnostem, které musí udělat. K hodnocení ještě píšou měsíční plány a připravují materiály na výuku. Je nutné zlepšit plánování těchto časů na přípravu, a to tak, aby každý pedagog měl alespoň tři hodiny týdně přípravu. Samozřejmě víme, že se to promítne do rozvrhu dne, ale vzhledem ke znalosti jeho podoby se domníváme, že nejde o neřešitelný problém.

3.3.6 Kontrola

Hodnocení je také vázáno na kontrolu, která se ve vybrané mateřské škole děje

skrze hospitace od přímého nadřízeného, hospitace od kolegů v rámci hospitačního týdne “Kolegové v mojí třídě“ či pomocí hospitační činnosti České školní inspekce. V organizaci tedy dochází jak ke kontrole vnitřní, tak i vnější. Hospitace od České školní inspekce probíhá zpravidla nejméně jednou za dva roky. Hospitační činnost uvnitř organizace probíhá průběžně, nejméně však 1x za rok. Akce “Kolegové v mojí třídě“ je velmi nosnou záležitostí pro předávání a sdílení znalostí a zkušeností.

Pokud se hospitace uvnitř organizace provádí, hospitující vše zaznamenává do hospitačního formuláře (viz Příloha 1 a 2). Ten obsahuje jméno hospitujícího, jméno hospitovaného, datum, počet dětí ve třídě, téma činnosti, místnost a cíl činnosti. Dále se jednotlivé činnosti zaznamenávají dle časového sledu do další tabulky. K činnostem se rovnou připisuje i komentář. Po hospitaci a jejím písemném zpracování dochází k pohovoru mezi hospitujícím a hospitovaným. Tomu předchází vyjádření hospitovaného k cílům aktivit, jejich průběhu. Může například zmínit, co ovlivnilo činnosti negativně, kde byla slabá a kde naopak silná místa. Poté následuje společné vyhodnocení nad dosaženými cíli aktivit. Ke konci se formuluje závěr, kde mohou být doporučení, ale vyzvednutí pozitivních věcí z hospitované činnosti.

Avšak nejen skrze hospitaci je prováděna kontrola. Vybraná mateřská škola má stanoven svůj pracovní řád a své vnitřní personální směrnice, kterými se musí každý zaměstnanec řídit. Jejich dodržování je kontrolováno vedením organizace i přímými nadřízenými či kolegy. V pracovním řádu jsou nastavena práva a povinnosti nejen zaměstnance, ale i zaměstnavatele. Vše je v souladu se Zákoníkem práce. Ve vnitřních personálních směrnících jsou zanesena pravidla, která si stanovuje organizace sama. Mezi nimi jsou například požadavky na přístup k dětem, k rodičům, ale i ke kolegům a k vedení organizace.

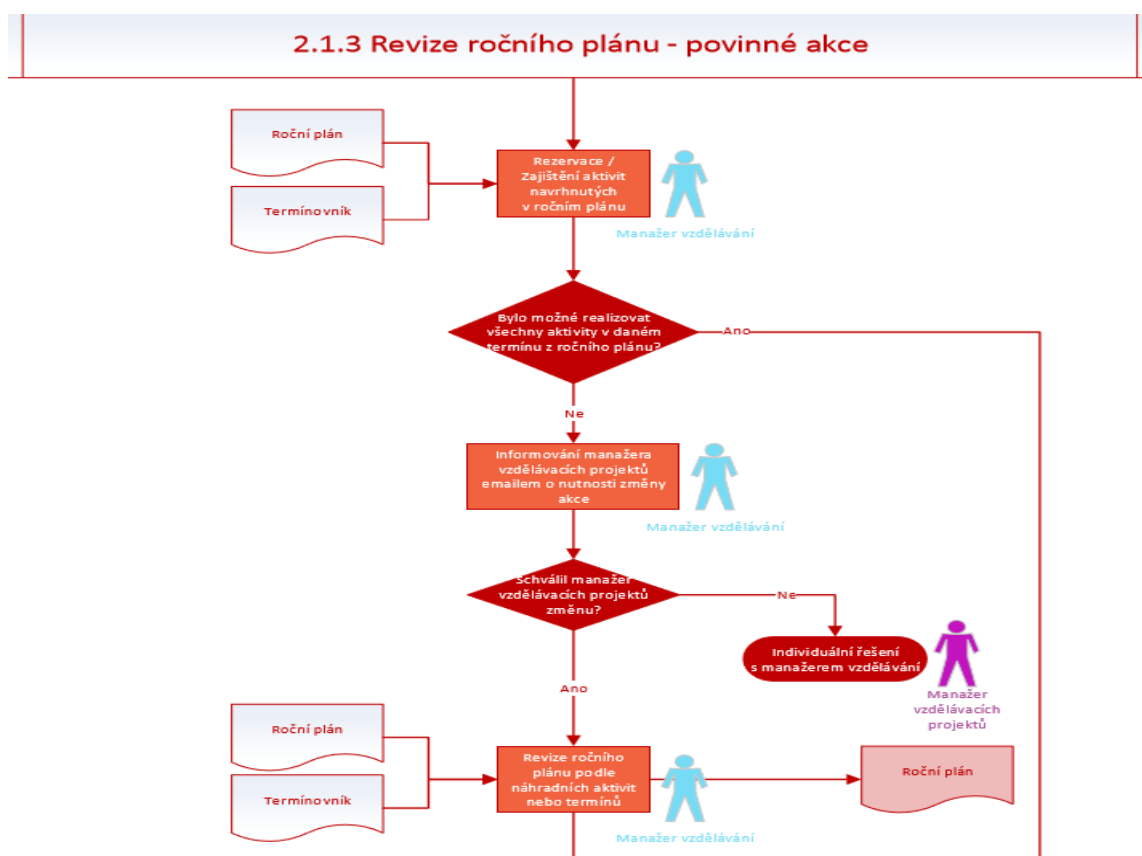
3.3.7 Organizování

Proces organizace je v naší vybrané mateřské škole velmi propracovaný. Jeho základ tvoří štábní organizační struktura, kterou jsme zmínili výše, dále vnitřní personální směrnice, které stanovují základní pravidla pro fungování v organizaci, na které se váže právě organizace dne, akcí i všech činností.

Činnosti jsou organizovány podle dokumentů pro jednotlivé pracovní pozice. Jsou nazvány procesy a jejich zpracování je diagramové. Každá pracovní pozice s identickým

obsahem činností má svůj procesní dokument, ve kterém jsou rozvrženy postupy při řešení různých situací. Každý procesní dokument má své hlavní oblasti, které jsou dále detailně popsány v dalších podoblastech. U každé podoblasti je znázorněn různě barevný panáček značící určitého zaměstnance řešící právě danou podoblast. Autorka práce byla přítomna u změn, týkajících se právě zanesení nových procesů do směrnic. Vidíme tento fakt jako ukázkou flexibility společnosti, která reaguje na existenci stále nových situací, které je nutno zaznamenat. Dále se nám líbí, že se do tvorby procesů mohli zapojit všichni zaměstnanci. Pro ilustraci struktury procesního managementu nám pomůže schéma níže.

Schéma 6: Procesní dokument managementu společnosti



Pramen: interní dokumenty organizace- procesy-management, autor: vedení organizace

Tento dokument doplňují postupy řešení mimořádných situací. Tyto postupy se týkají situací, jako jsou zranění, onemocnění dítěte, nedostatek vhodného oblečení pro dítě, onemocnění zaměstnance na pracovišti, havárie či poškozeného vybavení společnosti. Také je v dokumentu o postupech při mimořádných situacích zmíněna prevence, tedy předcházení mimořádným situacím. Tato část v sobě zahrnuje školení a poučení zaměstnanců, způsob výchovy dětí, bezpečnost vybavení a prostor a bezpečnost dětí.

U těchto všech bodů je vždy slovně vysvětlen popis situace i její řešení. Tento fakt sledujeme za velmi pozitivní, jelikož je důležité vědět, jak se zachovat při těžkých a nenadálých situacích, a to tak, abychom předcházeli jakýmkoli dalším možným rizikům. Přesto se v nedávné době objevil v organizaci problém s organizací mokrého dětského oblečení a jeho sušení a následného ukládání do skříněk. Mnoho rodičů si stěžovalo a hledalo oblečení daného dítěte, které se na nějakém místě sušilo. Tázaný pedagog pak nevěděl, kde by mohlo oblečení být, a to jak vzhledem k neinformovanosti od svého kolegy, který dal to oblečení sušit, ale i vzhledem k velikosti budovy. Proto jsme vymysleli s vedením zavedení systému pro sušení oblečení. V oblasti celého přízemí je několik topení v daných místnostech. Každá věková skupina pak měla určené jedno až dvě topení (dle velikosti skupiny), kam může dávat sušit mokré oblečení. Všichni zaměstnanci byli informováni o novém systému, konkrétně i o daných topeních pro danou skupinu. Toto řešení se ukázalo v praxi jako velmi efektivní, jelikož každý z učitelů věděl, kam rodiče odkázat pro oblečení jejich dětí. Předěšlo se tím zmatkům a nepříjemnostem.

Vzhledem k většímu množství jazykových skupin, suplující jakési třídy, využívá organizace existence rozvrhů, které organizují den daného učitele, který odpovídá za danou skupinu dětí. Před začátkem školního roku je vytvořen dokument, ve kterém má každý pedagog rozvrženy směny a rozvrh každého dne během týdne. V tomto rozvrhu jsou zaznamenány místnosti, ve kterých se má pohybovat (tomu pak odpovídá i obsah činností) a také časy. Pokud pedagog střídá více skupin dětí, vše je zde také zohledněno. Tento aspekt organizace bereme jako pozitivní vzhledem k velikosti organizace, tedy počtu zaměstnanců. Díky rozvrhu se eliminují případné chaotické situace či nevědomost svého místního a časového působení. Občas se stane, že je v rozvrhu organizační chyba, například se kryje pauza pedagoga se začátkem nějaké činnosti. Vedení společnosti však tvoří tyto rozvrhy v dostatečném předstihu před začátkem školního roku, že si všichni zaměstnanci mohou ověřit, zda jim přidělené časy a činnosti sedí. Za negativní prvek u těchto rozvrhů však považujeme přílišnou svázanost učitele na danou místnost, tím jsou omezeny i některé činnosti, které by se mohly s dětmi realizovat. Navíc je pedagog svázán časově, jelikož místnost po něm využívá ten den ještě někdo jiný, a tak jakási svoboda práce a volné rozvržení hodiny s ohledem na potřeby dětí jsou poněkud popřeny.

Proces organizace je ještě nesen různými akcemi, které jsou zaznamenány v ročním vzdělávacím plánu a které vyžadují systematičnost při jejich přípravě a realizaci. Akce se konají buď v mateřské škole či mimo ni. Do nedávné doby byla příprava a realizace akcí

podceněna vzhledem k neorganizovanosti personálu a tím i věkových skupin dětí, kterým byla daná akce určena. Problémy také vycházely z absence komunikace mezi personálem. Autor práce byl pověřen úkolem vyřešit tento problém. Byl vytvořen systém plakátů, který rozlišuje dle toho, kde se akce koná. Pokud se koná v mateřské škole, musí se zohlednit změny, které díky tomu v budově nastanou. Pokud jde o akci mimoškolní, musí se zajistit mapa s přesnou trasou, a tím se stanoví i přesný čas odchodu. Pro všechny akce platí, že je vždy stanoven pedagog, který je za danou akci zodpovědný. Jelikož jsou akce často děleny dle věkových skupin, odpovídá tomu i volba zodpovědného pedagoga. Ten musí zajistit hladký průběh realizace akce (na základě stanovených informací z plakátu), ale také se musí vyvarovat případným hrozbám spojenými se změnami, které nastávají díky akci. Například jde o rozdělení dětí do skupin, změnu výukových místností atd. Všechny tyto informace jsou ale součástí plakátu pro učitele na danou akci. Akce, které se konají v mateřské škole pravidelně a jsou vždy na rok schváleny jako součást rámcového vzdělávacího programu, jsou detailně popsány právě uvnitř tohoto dokumentu. Jedná se o usnadnění a jednotný přístup k informacím pro všechny zaměstnance, který považujeme za velmi efektivní. Kolegové si nový systém chválí, jsou spokojeni s jejich informovaností a celkovým zajištěním změn a chodu celé akce.

V neposlední řadě musíme zmínit organizační chod mateřské školy. Výuka se zde realizuje od 7:30 do 18:00, a to celoročně. Od 7:30 do 8:30 přicházejí děti do mateřské školy. Odcházejí dle potřeb rodičů. Každý klient má sestavenou svojí smlouvu, kde je zanesena i dohoda o způsobu docházky, například od 7:30-12:30, od 7.30- 15:00 atd.

3.3.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Již jsme zmínili, že jeden z benefitů je možnost absolvování jednoho či i více kurzů za pololetí zcela zdarma. Vše se děje na základě plánu osobního rozvoje každého zaměstnance. Po absolvování kurzu zaměstnanec vyplní hodnocení kurzu a nasdílí nové informace na uložistiště dat. Dále také odevzdá certifikát z absolvování kurzu.

Organizace má stanoven i plán personálního rozvoje školy. Vedení školy se snaží o obsazování plně kvalifikovaných zaměstnanců na jednotlivé pozice. Samy podporují zvyšování či rozšiřování kvalifikace. Dále škola využívá k výuce anglického jazyka výhradně rodilých mluvčích, kteří jsou kvalifikovanými pedagogy či mají zkušenosti s výukou předškolních dětí. Škola podporuje všeobecně všechny své pracovníky v rozvoji

v oblastech školského managementu, školské legislativy a komunikace. Všichni zaměstnanci absolvují školení BOZP a PO, dále se pravidelně účastní kurzů první pomoci.

Pedagogičtí pracovníci jsou dále vzděláváni v oblastech práce s interaktivní tabulí, s interním systémem společnosti, s uložištěm dat společnosti (organizace využívá systém Capsa, kde se sdílí různé materiály i odevzdávají týdenní vzdělávací plány).

Metodická podpora je zajišťována u přímých nadřízených, vedení školy a externistů, jakými jsou logoped a psycholog.

V souvislosti s těmito činnostmi bychom rádi podotkli, že se organizace velmi dobře stará o neustálý rozvoj zaměstnanců skrze absolvování mnohých kurzů, avšak v případě, že jeden pedagog odejde na vybraný kurz, není zajištěna pomocná síla pro jeho skupinu dětí, a tak se vlivem toho děti dělí do skupin k jiným pedagogům, což je pro ostatní velkou přítěží. Navrhujeme řešení v podobě jednoho brigádníka, který by v takových situacích mohl daného pedagoga zastoupit.

Jako pozitivní vidíme existenci datového uložiště různých materiálů a sepsaných činností z hodin či sepsaných poznatků z absolvovaných kurzů. Pro pedagogy je to velmi bohatá studnice nápadů, která jim pomáhá při tvorbě týdenních vzdělávacích plánů. Může sloužit i pro nasdílení nových nápadů, které v předem schválené formě, může pedagog vložit na dané uložiště.

3.3.9 Shrnutí

Na základě zpracovaných dat jsme dospěli k závěru:

- Organizace má definovanou pozici na trhu, má jasně stanovený cíl
- Existence štábní struktury, navrhujeme liniově-štábní organizační strukturu s cílem přímých informací směrem k vedení či od vedení
- Firemní kultura odpovídá požadavkům a hodnotám dnešní doby
- Promyšlený motivační systém pro nové i stávající zaměstnance
- Hodnocení zaměstnanců na dobré úrovni
- Hodnocení dětí příliš časté (nutné změny ve více času pro učitele na hodnocení)
- Systém kontroly na dobré úrovni
- Organizace propracovaná, avšak složitá a omezující volnou pedagogickou činnost

- Systém vzdělávání a rozvoje zajímavý, sdílení informací mezi zaměstnanci skrze interní systém

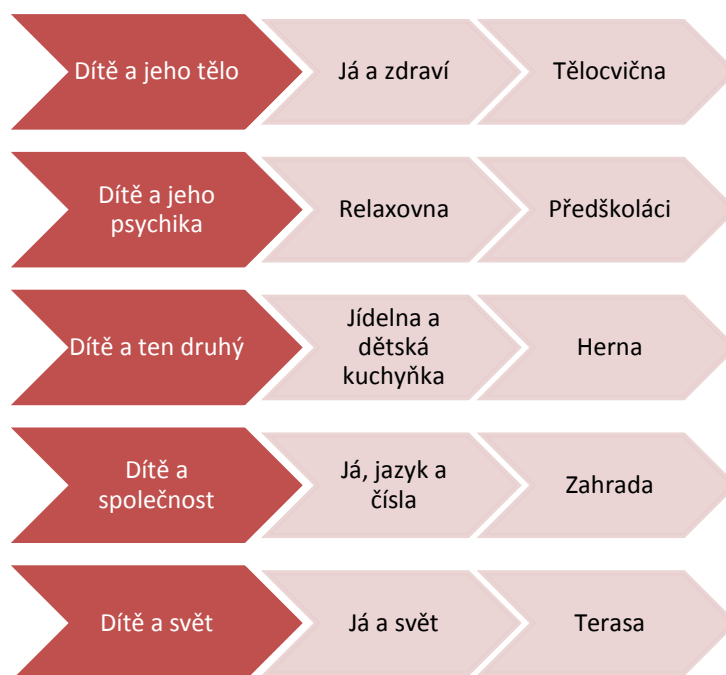
3.4 Evaluace edukačního prostředí

Ve smyslu prostředí, jakožto souhrnu vnějších vlivů a podmínek, které dotvářejí určitou podobu či stav, můžeme říci, že vybraná mateřská škola působí ve městě Praha, můžeme tedy tvrdit, že její prostředí je městské. Jelikož je naše organizace charakteristická svou zvláštností edukačního prostředí, jakožto podstatného základu vzdělávacího procesu, který má psychosociální rozměr, je nutné si přiblížit jeho podobu.

3.4.1 Uspořádání a umístění učebního prostoru

Každá z poboček námi vybrané mateřské školy má své umístění v prostorných vilách, které jsou zrekonstruovány s ohledem na bezpečnost a potřeby mateřské školy. V každé z těchto vil jsou tematické místnosti, ve kterých se děti učí v rámci svých jazykových skupin. Platí zde pravidlo, že každá skupina musí za den vystřídat alespoň dvě místnosti. V každé z nich najdeme vše potřebné a náležitě odpovídající jejímu tématu. Mezi tyto místnosti patří jídelna, dětská kuchyně, místnost Já, jazyk a čísla, Já, zdraví a svět, Předškoláci, výtvarná místnost, keramika, hudebna, tělocvična, relaxovna, herna a na jedné z poboček je terasa na střeše vily, kde se pěstují bylinky, ovoce a zelenina. Samozřejmě vše doplňují umývárny, ložnice a šatny. V každé z těchto místností je příslušné materiální vybavení, dále je v nich zajištěno světlo a teplota vzduchu, která odpovídá potřebám dětí předškolního věku. Tyto všechny místnosti odpovídají jednotlivým vzdělávacím oblastem, jež jsou obsaženy v Rámcovém vzdělávacím programu. Venkovní aktivity jsou realizovány na prostorné zahradě doplněné interaktivním hřištěm. Více nám o propojenosti mezi tematickými místnostmi a vzdělávacími oblastmi z RVP ukáže následující schéma.

Schéma 7: Provázanost tematických místností organizace se vzdělávacími oblastmi z RVP



Pramen: autorka práce

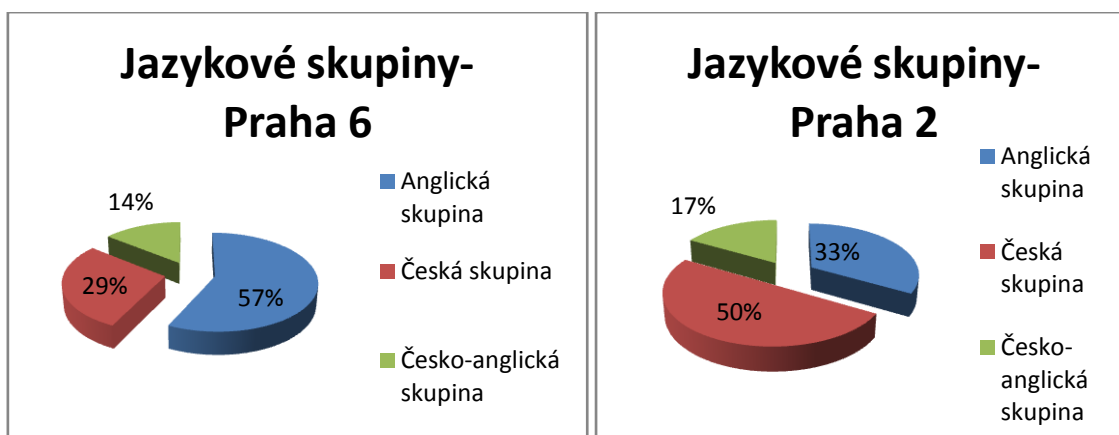
Do schématu jsme nezařadili místnost výtvarnou, hudební a keramickou. Tyto místnosti v sobě totiž prolínají všechny vzdělávací oblasti zároveň.

3.4.2 Počet žáků, rozdělení do skupin dle učitelů

Již jsme se zmínili o rozložení prostor mateřské školy, které působí velmi podnětně a barvitě na děti, které se tam vzdělávají. Dalším prvkem, který skládá celou mozaiku o edukačním prostředí organizace, je uspořádání žáků do jazykových skupin a jejich kvantitativní uspořádání. Skupiny jsou vždy heterogenní (2,5 roku-7 let).

Každá z poboček realizuje výuku v anglické a české jazykové skupině. Dříve fungovala na jedné z poboček i francouzská skupina, ale ta z nízké poptávky, zanikla. Děti jsou rozděleni podle výběru jazykové skupiny. Na pobočce na Praze 6 převažuje více anglických skupin. České skupiny jsou dvě, česko-anglická jedna a čtyři anglické skupiny. Na druhé pobočce jsou tři české skupiny, jedna česko-anglická a dvě anglické. Počet jazykových skupin odpovídá poptávce klientely v dané oblasti. Více o existenci a struktuře jazykových skupin na jednotlivých pobočkách nám řekne graf níže.

Graf 2: Struktura jazykových skupin



Pramen: autorka práce

Každou jednotlivou skupinu vede jeden pedagog, na kterého připadá 8-10 dětí. Tento počet se zachovává s ohledem na efektivnost výuky a stálého příjemného klimatu ve vzdělávacím procesu. Někdy se stává, že má pedagog dětí například dvanáct, ale to není častý jev. Každá skupina má svůj rozvrh, který funguje po celý školní rok. V něm je zapsáno, jaké místnosti a v jaký čas je může využívat.

3.4.3 Hodnocení klimatu učební skupiny pomocí dotazníku

Edukační prostředí je příznačné nejen svou atmosférou, tedy jakýmsi krátkodobým jevem, ale i jevem dlouhodobým, a to klimatem. Pokud chceme posuzovat edukační prostředí, je nutné zohlednit právě klima. Objektívni měření klimatu nám může poukázat na rozdíly v efektivnosti vzdělávání v různých vzdělávacích zařízeních a tím nám také poukáže na případnou výlučnost námi vybrané organizace v oblasti vzdělávání. Vzhledem k objektivitě evaluace budeme využívat výpovědi účastníků edukačního prostředí v daném prostředí.

Naše výzkumné šetření vedené pomocí dotazníku si klade za cíl zjistit, jak pracovníci organizace prožívají, vnímají a tím i posuzují prostředí, ve kterém pracují a ve kterém vzdělávají jednotlivé děti ve svých skupinách. Toto šetření bude prováděno pouze u pedagogických pracovníků organizace, tedy u 27 pracovníků. Mezi respondenty byli zařazeni i brigádníci, podílející se také na výuce. V našem výzkumu byl dotazník vyplňován anonymně, aby byly zaručeny ve svém důsledku kvalitnější výpovědi respondentů. Dotazník se skládá ze série 11 otázek a vzhledem k pracovníkům, cizincům,

byl dotazník vytvořen i v anglickém jazyce (viz Příloha 3 a 4). Použili jsme otázky dichotomické (odpověď ano – ne), otevřené (volba odpovědi dle uvážení a názoru respondenta, odpověď psaná svými slovy) a také otázky zkonstruované na základě sémantického diferenciálu (volba mezi dvěma krajními odpověďmi, které mají mezi sebou pětistupňovou číselnou řadu). Nevýhodou je obtížnost ověřování platnosti a správnosti odpovědí, poněvadž lidé mohou něco jiného psát a myslet si a ve skutečnosti dělat. Výhodou však bylo, že jsme dostali odpovědi v relativně krátkém čase. Na tento dotazník jsme dali respondentům šest dní a část odpovědí přišla v udaném čase. Vzhledem k tomu, že do této doby bylo vyplněno dotazníků málo, dali jsme respondentům s další výzvou ještě sedm dní. Do třinácti dnů jsme tedy získaly 20 vyplněných dotazníků. Z toho můžeme tvrdit, že dotazníky byly vráceny se 74% úspěšností vyplnění.

Respondenti jsou tvořeni pedagogickými pracovníky vybrané organizace. Dotazník jim byl adresován cíleně, avšak vzhledem k anonymitě respondenta a práci se získanými daty na základě kategorizace a nespojování s konkrétní osobou, byla podnícena motivace respondenta dotazník vyplnit. Dotazování byli požádáni o samostatné zpracování a vyjádření vlastního názoru, což se projevilo rozrůzněností odpovědí v otevřených otázkách 1 a 11. Dotazník byl podáván elektronicky pomocí aplikace Survio.

Nezbytnou přípravnou součástí výzkumného šetření bylo ověření platnosti dotazníku. Takzvaný pretest jsme předložili k vyplnění třem respondentům, abychom zjistili, zda je dotazník správně sestaven a jestli jsou jeho otázky srozumitelné, jednoznačné a funkční vzhledem k elektronické podobě. Zjistili jsme, že otázky splňují atributy dotazníkového šetření. Výsledky z tohoto šetření jsme nezahrnuli do našeho šetření opravdu, jelikož se jednalo pouze o jeho pilotáž funkčnosti a jednoznačnosti.

3.4.3.1 Zpracování a analýza dat

Interpretace: Jak jste spokojeni s prostředím, ve kterém učíte? (místa, světla, teplota, pomůcky)

Tabulka 1: Kladné a záporné stránky edukačního prostředí

Kladné stránky prostředí	Záporné stránky prostředí
Útulnost	Opotřebovanost
pěkné vnitřní i venkovní vybavení	malé prostory na velký počet dětí

velké množství pomůcek s rozličným užitím	místnost Já, zdraví a svět pro výuku vzhledem k jejímu umístění nevhodná
rozmanitost místností	
pomůcky umístěny v každé místnosti	

Pramen: autorka práce

Komentář:

Patnáct odpovědí na podmínky, ve kterém pedagogové učí, bylo zcela pozitivních. Tedy 60% učitelů je s prostředím, ve kterém učí, vzhledem k podmínkám, stoprocentně spokojeno. Pět odpovědí bylo rozporupných, někteří respondenti chválili bohatost pomůcek, někteří zase prostory, ve kterých učí. Zjistili jsme, že žádná odpověď nebyla zcela záporná. Můžeme shrnout, že prostředí, ve kterém výuka probíhá, je vzhledem k podmínkám uspokojivé, ale ve 40 % odpovědí se objevily nespokojenosti s velikostí místností. Je nutné říci, že s tím musíme souhlasit. Některé místnosti nenabízejí příliš prostoru pro rozličné aktivity. Je velmi zajímavé mít místnosti rozdělené podle druhu činností, které se tam realizují, ale někteří učitelé v nich nedělají jen jednu činnost. Místnost chtějí využít i jinak, a tam dochází k nemožnosti realizace vzhledem k jeho velikosti.

Interpretace: Je ve Vaší výuce příjemná atmosféra?

Respondenti odpověděli vcelku pozitivně. Celkem 70% respondentů odpovědělo ano, 30% respondentů spíše ano. Další komentáře nebyly zaznamenány.

Komentář:

Z těchto odpovědí vyplývá, že učitelé, i přes některá úskalí, jako je například velikost místností, mají ve výuce atmosféru dobrou. Je zřejmé, že jde o výsledek jejich práce a přístupu k dětem a také k činnostem, které s nimi realizují. Přístup pedagogů a jejich vnímání výuky jsou ve velké míře propojeny. Zde je vidět, že učitelé si umí prostředí zpříjemnit dle svých potřeb i potřeb dětí.

Interpretace: Jste při výuce často rušeni okolními vlivy?

Zjištění- 65% respondentů odpovědělo spíše ne, 20% spíše ano a 15% ano. Z větší části výuka učitelů narušována není, ale 35% odpovědí naznačuje, že jisté narušování zde existuje.

Komentář:

Vzhledem ke střídání místností v dané organizaci je negativní jev rušení výuky považován za součást denního režimu. Přijde nám však neefektivní, aby byla výuka rušena, jelikož

děti pak ztrácejí koncentraci a pedagoga to více vysiluje. Řešením by mohly být dohody mezi pedagogy, kteří by si vše potřebné pro svou výuku připravili do své místnosti pro daný den, a poté už by nemusely narušovat výuku ostatních. Toto řešení se pozvolna v organizaci prosazuje. Rušení však, z autorových zkušeností, vychází i z neohlášených prohlídek potencionálních klientů, kteří jsou provázeni mateřskou školou. Vzhledem k jejich frekvenci to ale nebudeme považovat za určující faktor.

Interpretace: Hovoříte s každým dítětem během výuky?

Odpověď 60% respondentů byla ano, ostatní odpověděli spíše ano.

Komentář:

Obsah výuky a přístup k dětem také vytváří atmosféru v učební skupině. Ze získaných odpovědí je zřetelné, že děti se mohou vyjadřovat ve výuce četně. Dle novodobých požadavků na způsob výuky jde o pozitivní jev.

Interpretace: Vyjadřují děti své názory v diskuzích?

Zde již výsledky nejsou tak pozitivní- 55% respondentů uvedlo, že děti své názory vyjadřují, 35% uvedlo, že spíše ano a 10% dotázaných odpovědělo, že jejich děti neprojevují své názory v diskuzích.

Komentář:

Z 90% je výsledek pozitivní. Názor dětí je potřebný pro utváření jistoty, bezpečí a svobody dítěte. Dále je tento jev podstatný pro navozování spolupráce mezi učitelem a dítětem a následně tedy vytváření příjemné atmosféry. Celkem 10% respondentů však uvedlo, že jejich děti své názory nevyjadřují. Příčiny mohou být mnohé, buď šlo o děti z jeslí, které často jen poslouchají a verbálně se nezapojují či jde o špatný přístup učitele k dětem. V tomto případě bychom podnikli hospitační činnost, kterou bychom mohli zjistit, proč se děti ve výuce daného pedagoga nevyjadřují.

Interpretace: Rozhodujete o tom, kde bude dítě sedět či stát?

Na tuto otázku jsme dostali rozličné odpovědi. Ve 20 % odpovědí bylo uvedeno, že plně rozhodují o tom, kde budou dané děti stát či sedět, 20% uvedlo spíše ano, 35% spíše ne a 25% respondentů dětem neurčuje, kam si mají sednout či kde stát.

Komentář:

Více než polovina pedagogů rozhoduje o místě dítěte, což není příliš pozitivní výsledek. Samozřejmě musíme uvážit i to, že mezi respondenty jsou i pedagogové z jeslí, kde se dětem více udává směr pohybu a jejich působení. Avšak vzhledem k požadavkům na podobu předškolního vzdělávání vycházejících ze vzdělávacích dokumentů je možnost

volby a individuální přístup k dítěti zásadní. Domníváme se však, že tento výsledek může pramenit i z omezenosti prostoru, který pedagogové využívají.

Interpretace: Vykonávají jednotlivé děti různé úkoly?

Respondenti odpověděli, že z 35% ano, 35 % spíše ano a 30% ve své výuce nedává dětem různé úkoly.

Komentář:

Výsledky jsou pozitivní vzhledem k tomu, že 70% pedagogů dává dětem různé úkoly. Učební skupiny jsou heterogenní (i věkově), což navazuje na tento výsledek s tím, že pedagogové dobře rozlišují obtížnost činnosti a správně je rozkládají mezi dané děti. Pokud někteří pedagogové tak nečiní, může to vycházet z nedostatku času, který mají na výuku v dané místnosti.

Interpretace: Do jaké míry jsou děti zapojeny do výuky?- Zapojují se pořád/vůbec se nezapojují.

Odpovědi respondentů vycházeli z udání váhy k jedné či druhé možnosti odpovědi. Respondenti mohli označit číslo 1-5 tak, aby ozřejmili váhu, ke které se jejich odpověď blíží. U 45% zněla odpověď, že se děti zapojují pořád, 45% spíše pořád, průměrnou hodnotu tři označilo 10 % respondentů. Z výsledného koeficientu 1,6 vyplývá, že se děti do výuky zapojují hojně a tedy se na ní mohou podílet.

Komentář:

Děti jsou do výuky zapojovány často, což přispívá k spoluvytváření výuky a také hlubšímu pochopení a spolupráci mezi pedagogem a dětmi. Výsledek nám poukazuje na velmi otevřenou atmosféru pro podněty dětí.

Interpretace: Jak moc dětem pomáháte? Mají ve Vás oporu?- Pomáháme jim, když potřebují/ vůbec jim nepomáhám

Tato otázka byla také postavena na hodnotách od 1 do 5, kdy měl respondent označit právě jednu z nich, tak, aby nám vyšel výsledný koeficient. Celkem 90% respondentů odpovědělo, že dětem plně pomáhají, 5% označilo hodnotu 2 a dalších 5% hodnotu 3, z čehož nám vyplývá výsledný koeficient 1,1.

Komentář:

Děti mají v učitelích velkou oporu. Učitelé jim pomáhají. Tím se naplňuje potřeba pocitu jistoty a bezpečí, který by měly děti z pedagogů cítit. Vidíme, že učitelé mají přístup k dětem velmi vstřícný a plný trpělivosti.

Interpretace: Podporujete v dětech iniciativnost a kreativitu?

Z 90% respondentů odpovědělo, že ve své výuce podporují iniciativu a rozvíjejí kreativitu dětí, 10% odpovědělo, že spíše ano. Žádná odpověď nebyla negativní.

Komentář:

Opět musíme tvrdit, že ve výuce dané mateřské školy jsou naplňována podstatná kritéria výuky předškolních dětí. Učitelé jsou trpěliví, zohledňují názor dětí, jejich nápady a nechávají dětem prostor pro vlastní vyjádření, a to po různých stránkách, nejen těch uměleckých.

Interpretace: Jak byste zlepšila klima ve výuce?

Vzhledem k otevřenosti otázky budeme zmiňovat jednotlivé nápady pro zlepšení v bodech. Učitelé navrhovali realizovat více prosociálních, hudebních činností, věnovat se dětem více, nerušit své kolegy v hodinách, tedy respektovat jejich učební klima, realizovat více pohybových a venkovních aktivit, rozšířit čas na danou aktivitu v dané místnosti, naučit děti se více respektovat a pomáhat si navzájem a také mnozí navrhovali ponechat si jednu výukovou místnost na dopolední aktivity. Tím by se pak eliminoval omezený čas na obsah výuky a tím by se mohlo učební klima zlepšit a zpříjemnit. Každý z respondentů však poznamenal, že je s klimatem ve své učební skupině spokojen. Výše zmíněné nápady vycházely z přání a drobných podnětů, vedoucích k úplnému zlepšení.

3.4.3.1.1 Shrnutí výzkumu

Na základě zpracovaných dat jsme dospěli k závěru:

- Pedagogové jsou z větší části spokojeni s prostředím, ve kterém učí a pomůckami, které mohou pro výuku využívat (hygienický faktor je zčásti pozitivní).
- Negativním prvkem byla velikost místností pro výuku, která není úměrná počtu dětí (nedostatek prostoru je faktorem nespokojenosti)
- Ve výuce je příjemná atmosféra.
- Pedagogové jsou rušeni okolními vlivy z části procentuálně nižší, avšak stále nevyhovující (faktor nespokojenosti)
- Pedagogové s dětmi často otevřeně komunikují a sdílejí názory a nápady.
- Děti si nemohou příliš svobodně vybírat místo, kde se budou pohybovat.
- Děti se do výuky zapojují často a mají v učitelích velkou oporu.

Vzhledem k těmto závěrům nabídneme několik možných řešení:

- Připravovat si pomůcky na výuku dopředu tak, aby pedagog nenarušoval výuku svého kolegy.
- Prohlídky s potencionálními klienty oznamovat jako manažer i kolegům, pedagogům.
- Dětem dát více svobody pro výběr místa jejich činnosti, tedy tam, kde budou sedět, stát atd.
- Podporovat v dětech více proaktivnosti v diskuzích, pomáhat jim se otevřít a příliš na ně netlačit.
- Eliminovat střídání výukových místností na jednu za dopoledne.

3.5 Evaluace výuky

Dotazníkovým šetřením jsme změřili klima edukačního prostředí. Následně budeme pokračovat evaluací samotné výuky, zahrnující v sobě nejen vyučování jako celek, ale i obsah činností se všemi pomůckami a cíli. Pokud budeme hodnotit výuku, budeme hodnotit její stupeň kvality. Vybrali jsme si dvě techniky k hodnocení výuky, objektivní a subjektivní. Cílem tohoto výzkumného řešení je poukázat na systém hodnocení kvality výuky v naší vybrané organizaci.

3.5.1 Objektivní evaluace

Tento typ evaluace výuky vychází z pozorování, ve kterém pozorovatel nesmí narušit průběh výuky. Autor práce, jakožto zaměstnanec organizace, provedl toto pozorování na jedné z hodin svého kolegy. Kritéria posuzování jsme zvolili na základě existujícího hospitačního formuláře v dané organizaci. Pozorovaný bude anonymizován. Budeme charakterizovat jen jeho pracovní pozici.

Kritéria posuzování byla následující: počet dětí ve skupině, téma činnosti, místnost, cíl činnosti, průběh činností (čas, sled činností). Současně je hospitační formulář doplněn komentářem pozorujícího člena výuky. Vše probíhá v souladu se stanovenými kritérii. Takto provedené šetření připojujeme do příloh práce jako ukázkou hodnocení výuky v organizaci (viz Příloha č. 1).

3.5.2 Subjektivní evaluace pomocí výpovědi učitele- autoevaluace

Tento typ hodnocení výuky vychází z výpovědi samotných účastníků výuky. V této práci využijeme výpovědi pedagoga. Tato výpověď bude mít podobu komentáře k samotnému pozorování a jeho zpracování z první části evaluace výuky, a to z objektivní evaluace.

Tato evaluace tedy navazuje na výzkumné šetření provedené u objektivní evaluace výuky. To je zde doplněno o následné vyjádření samotného pozorovaného pedagoga a dále o závěr z následného pohovoru s obou členů pozorování. Tuto část evaluace výuky přikládáme pro ukázkou hodnocení v organizaci do přílohy práce (viz Příloha č.2).

Tuto ukázkou objektivní a subjektivní evaluace výuky jsme využili s cílem poukázat na systém hodnocení výuky v organizaci. Jako pozitivní shledáváme to, že hodnotící formulář v sobě zahrnuje možnost zapsat výpověď samotného pedagoga, který byl pozorován. Zároveň je velmi efektivní celé pozorování uzavřít pohovorem obou stran a zhodnocením celého pozorování. Líbí se nám doporučení do budoucna, které je v hodnocení také zaneseno.

Došli jsme k závěru, že výuka v námi vybrané organizaci dosahuje vysoké kvality směrem k dětem. Celé prostředí, výuka, pomůcky, způsob vzájemné komunikace mezi učitelem a dětmi působí velmi dobře. Cíl činností byl zvolen vhodně vzhledem k věku dětí. Současně však byl obsah činností zvolen zajímavě, a to skrze aktuální populární téma, které děti zaujme. Všimli jsme si, že pozorovaný pedagog nebyl vždy plně koncentrován na svoji práci, neboť často docházelo k narušování výuky vnějším okolím, a v důsledku toho nebyla výuka kvalitní. Byl ve stresu vzhledem k neustálému rušení z vnějšího okolí. Na pedagoga to nepůsobilo dobře, ač to nedal znát, což jsme zjistili až ze závěrečného hodnocení (viz Příloha č. 2). Všimli jsme si, že spousta těchto negativ vycházela z neinformovanosti pedagoga o daných věcech ze strany vedení organizace. Kdyby pedagog věděl o čase a dni nástupu dětí, byl by psychicky připraven na celou situaci lépe. Dále by si mohl připravit více materiálů či pozměnit obsah činností. Veškerá kritéria objektivní evaluace výuky dosáhla vysoké úrovně, avšak kritéria pro subjektivní evaluaci nebyla příliš příznivá vzhledem k prožívání atmosféry samotným pedagogem. Jako ukázkou výuky a jejího hodnocení shledáváme toto pozorování a zanesení výpovědi pedagoga za dostatečné.

3.6 Evaluace vzdělávacích programů

Tato kapitola souvisí s plánováním v dané organizaci. Chceme poukázat na systém plánování, který je propracován a o kterém se domníváme, že splňuje veškeré potřebné atributy pro obsah vzdělávacích dokumentů, dle kterých je plánován edukační proces, obsah a cíle výuky.

Na základě poznatků z teoretické části o evaluaci vzdělávacích programů budeme v této kapitole postupovat dle postupu od Průchy (1996, s. 43). Půjdeme cestou analýzy a hodnotící činnosti s cílem vyhodnotit a popsat daný vzdělávací program. Neopomineme však komplexnější pohled, který zhodnotí návaznost na další činnosti, jakými jsou organizování či kontrola. Tato část však bude jen okrajová, jelikož se domníváme, že je podstatné popsat a zanalyzovat vzdělávací program tak, abychom získali jasná fakta typická pro daný dokument, který je specifický již tím, že funguje pro danou organizaci. Dále komplexnější pohled na samotný vzdělávací program získáváme skrze další evaluace prováděné v této práci, které zohledňují realizaci a efekty vzdělávacích programů v praxi. Budeme chtít zohlednit jeho přímou souvislost a návaznost na Rámcový vzdělávací program od MŠMT a doporučený obsah pro ŠVP.

3.6.1 RVP zkoumaného předškolního zařízení

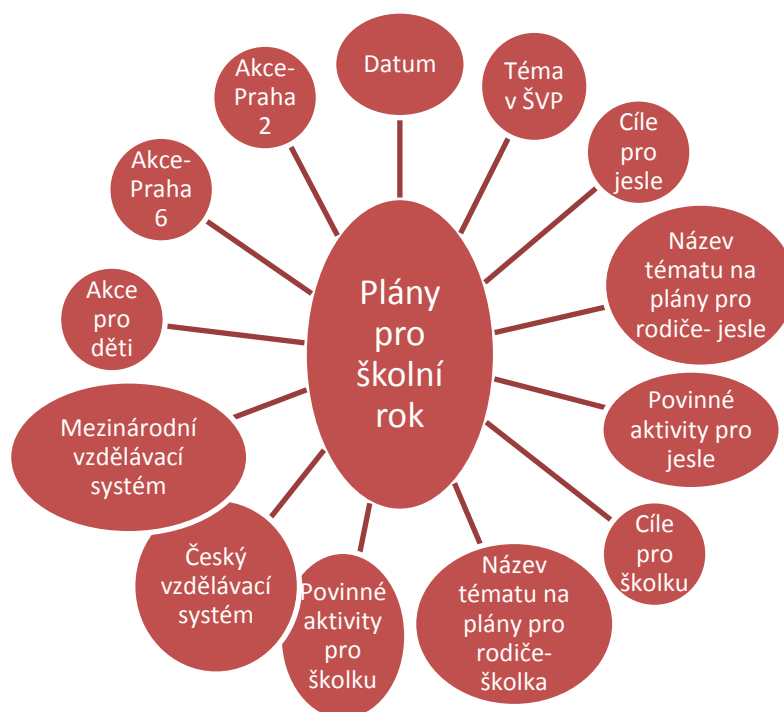
Nejdříve si zmíníme kritéria, která má obsahovat každý rámcový vzdělávací program pro předškolní zařízení a která budeme také posuzovat v této části evaluace. Jedná se o respektování a akceptování přirozených specifíků vývoje dítěte, umožnění rozvoje a vzdělávání pro každé dítě s ohledem na jeho potřeby a možnosti, definování kvality vzdělávání skrze jeho cíle, obsah a podmínky. Dále musí mít každý RVP své cíle, a to osvojování klíčových kompetencí a následné získání předpokladů pro celoživotní vzdělávání. Předškolní vzdělávání se má realizovat v návaznosti na rodinnou výchovu s tím, že má poskytovat dostatek podnětů v denním režimu, aby se dítě, co nejvíce rozvíjelo podle svých možností a potřeb. V RVP by mělo být využito takových činností, které podporují metody prožitkového a kooperativního učení a které se vážou na aktuální prožití zážitků. Vzdělávací nabídka musí být podnětná. Dále musí být přítomen integrační přístup. Podstatné je dodržování čtyř cílových kategorií v podobě záměrů a cílů v podobě

výstupů (viz schéma č. 2). Dílčí výstupy je pak nutné realizovat v oblastech Dítě a jeho svět, Dítě a jeho tělo, Dítě a ten druhý, Dítě a společnost a Dítě a jeho psychika.

3.6.1.1 Obsah RVP

Námi zkoumaná organizace má velmi propracovaný Rámcový vzdělávací program, ve kterém se reflektuje systém plánování, organizace a kontroly. Pro obsáhlost dokumentu volíme cestu znázornění jeho struktury skrze schémata (viz níže). Pro upřesnění, dokument obsahuje osm záložek, z nichž každá se dále větví na další struktury, které si budeme následně popisovat.

Schéma 8 :Struktura Rámcového vzdělávacího programu



Pramen: Autorka práce

Schéma č. 6 nám ukazuje strukturu centrální části ročního vzdělávacího programu, a to první záložku. Nyní si detailněji popíšeme jednotlivé části schématu. Složka plány je tvořena datem a dále tématem, vycházejícím ze školního vzdělávacího programu. Ten si budeme popisovat v další kapitole. Jedná se však o to, že se vychází z celkového tématu, a to “V říši malého človíčka“, s upřesňujícím tématem, například “Své kamarády máme rádi“. Cíle pro jesle jsou stanovené na základě znalostí o věkových možnostech dítěte do 3 let věku, ale zároveň přirozeně podporující jeho rozvoj. Cíle jsou popsány ve více větách, a to zcela konkrétně. Například: děti poznají jednotlivé hračky v jesličkách a činnosti, které

s nimi můžeme dělat. Název tématu pro rodiče se liší od tématu z ŠVP tím, že je více neformální a obsahuje i konkrétní témata pro daný den. To vše se zanáší každý týden do pavoukového diagramu, který píše učitelé a kde rozepisují i témata dní a konkrétní činnosti, které se budou v souvislosti s tématem dne realizovat. Ten samý princip platí i pro název tématu na plány pro rodiče ve školce, povinné aktivity pro školku a cíle pro školku. Liší se jen obsahem, který zohledňuje věk dětí. Další složkou je český a mezinárodní vzdělávací systém. Na ten se váže struktura a obsah předškolní (5-6 let) a předpředškolní (4-5 let) přípravy, která je realizována jak v českém, tak i anglickém jazyce. U české přípravy je zohledněno české kurikulum, u mezinárodní přípravy zase britské kurikulum, dle kterých jsou děti připravovány na danou školu. Složka akce pro děti je zanesena kalendářně tak, aby každá pobočka věděla, kdy se daná akce koná.

Další záložkou vedle plánu na daný školní rok je plán focení. Do vytvořeného kalendáře s jednotlivými daty jsou zapisovány takové akce, které fotí paní fotografa mateřské školy. Akce jsou rozděleny nejen kalendářně, ale i podle poboček, na kterých daná akce probíhá, jelikož tatáž akce se nekoná ve stejný den. Ostatní akce si fotí mateřská škola sama.

Třetí záložkou v dokumentu RVP je seznam akcí na zajištění. Jedná se o akce, které se konají mimo prostory mateřské školy a které je třeba zajistit externě. Tedy zarezervovat termín a počet míst, zajistit potřebné věci pro danou akci. Každá akce má ještě napsáno pro jakou věkovou a jazykovou skupinu se koná (například pro jesle, školku, předpředškoláky či předškoláky).

Čtvrtou záložkou dokumentu je popis akcí, o kterém jsme psali již u analýzy organizace v podkapitole organizace. Jedná se o proces plánování akcí, který je nasměrován k dětem, k pedagogům, ale i k rodičům dětí. Organizace využívá tzv. KidsWebu, na který pravidelně píše všechny akce s konkrétním popisem a potřebnými věcmi pro danou akci. Například se bude konat akce Modré pondělí, a tak budou nejen seznámeni s danou akcí a jejím začátkem a koncem, ale i také požádání, aby jejich děti přišly oblečeny v modrém. Celý tento systém je jednoznačný a usnadňuje všem realizaci akcí tak, aby měly hladký průběh a i pozitivní dopad na vzdělávání dětí. Detailněji nám ukáže strukturu popisu akcí schéma níže.

Schéma 9: Popis akcí- struktura



Pramen: Autorka práce

Pátá záložka nese název odpovědnosti za akce. Jedná se o akce, které se konají pravidelně. Jde například o návštěvu v domě pro seniory, akce rodiče čtou dětem, školky v přírodě, charitativní bazar. Pro tyto akce je na daný školní rok stanoven konkrétní pedagog či dva, kteří zodpovídají za hladký průběh přidělených akcí během celého roku. Zpravidla se tyto akce odehrávají dvakrát za kalendářní rok. Tento systém plánování navazuje na dlouhodobé záměry organizace, které jsou pravidelně realizovány a aktualizovány. U některých akcí dochází ke střídání odpovědností mezi jednotlivými pobočkami. To sledujeme za velmi dobré, avšak navrhuje realizovat i spolupráci mezi oběma pobočkami zároveň. Na jedné akci by se podílela část pedagogů z jedné i z druhé pobočky, tím by došlo ke sdílení více informací a poznatků a také by se zlepšily vztahy mezi oběma pobočkami, které díky separovanosti v oblasti rozdělování odpovědností za akce jsou často nijaké.

Mateřská škola ale není rigidní vůči plánování akcí. V RVP, ve složce možnosti akcí, jsou zaneseny možné další akce, které by se mohly realizovat a je pouze na vedení každé z poboček, jak tyto návrhy využije. U každé akce je napsán název, adresa, program, typ akce, věková skupina a webové stránky. Sám autor práce spolupracuje na vytváření dalších možností v rámci akcí, a to jak mimoškolních, tak i interních. Seznam akcí se

reviduje a doplní o nové akce, které si přejí děti či pedagogové a které odpovídají vzdělávacímu programu.

Dvě poslední záložky v RVP v sobě zahrnují plán akcí pro jednotlivé pobočky. Tento plán obsahu je datum, den, čas, věkovou skupinu, pro kterou je akce určená, název akce, obsah akce, místo, kontakt a cenu. Autor práce spolupracuje s vedením pobočky na zlepšení tohoto plánování a organizace akcí. V praxi bylo zjištěno, že mnozí pedagogové nevěděli, jestli mají na danou akci jít, co mají zajistit, zda tam bude přítomna i paní fotografka. Proto jsme vymysleli jednoduchý systém plakátů, který obsahuje název akce, čas, zodpovědného pedagoga a dalšího pedagoga, dále čas odchodu v případě mimoškolních akcí a také případné změny. K plakátu je přiložená mapa s trasou. Rozdíl mezi zodpovědným pedagogem a dalším pedagogem je ten, že zodpovědný pedagog zajišťuje pořízení fotografií (v případě nepřítomnosti paní fotografky) a také sbalí batoh na danou akci se svačinou, nápoji a dalšími nezbytnými věcmi pro konání akce. Tento systém se velmi uplatnil a kolegové jsou za něj rádi. Projekt se pilotoval 3 měsíce a byl úspěšný. Nadále v něm mateřská škola pokračuje.

3.6.1.2 Vyhodnocení

Na základě našeho popisu a analýzy RVP dané organizace jsme došli k několika závěrům. RVP splňuje veškerá kritéria, která by měl obsahovat. Požadavky, které jsou na něj kladeny, splňuje. Jeho struktura je sice složitější, ale za to obsáhlejší. RVP má svůj cíl, respektive cíle pro jesle, školku i pro jednotlivé předpředškolní a předškolní přípravy, dále i pro dané akce. Nezbytnou složkou je také jasný obsah tematických dní, vzdělávacích aktivit i akcí. Vše je voleno s ohledem na rozvoj klíčových kompetencí (dále se tím budeme zabývat v kapitole Školní vzdělávací program). Vzdělávací program volí mateřská škola takový, aby splnila kritérium na návaznost na rodinnou výchovu a na pestrost aktivit v rámci denního režimu. Akce, které jsou plánovány a realizovány jsou jasným příkladem prožitkového učení. Existence projektů v RVP zase splňuje kritérium kooperativní metody učení. Vzdělávací nabídka je bohatá a akce, které jsou dětem nabízeny, jako například návštěva domova pro seniory, v sobě nesou jasný integrační přístup. Navíc mateřská škola svým pojetím, mezinárodním prostředím, je dostatečně integrační.

Dále jsme ale došli k závěru, že některé prvky (termíny akcí, začátek akce, změny v plánu focení) zanesené v RVP byly aktualizovány a zlepšovány v průběhu školního roku z důvodu nedostatečnosti jejich popisu. Domníváme se, že problém vznikl ve fázi

implementace do praxe, ve které se ukázaly výše zmíněné nedostatky. Tyto nedostatky však nebyly zásadní pro to, abychom tvrdili, že je daný RVP nevyhovující a nesplňuje námi stanovená kritéria.

Splněním kritéria realizace cílových kategorií v podobě cílů a výstupů v daných vzdělávacích oblastech se budeme zabývat v následující kapitole.

3.6.2 ŠVP zkoumaného předškolního zařízení

V návaznosti na RVP daná mateřská škola vytvořila i ŠVP, který doplňuje v mnohých podstatných bodech RVP a dále přibližuje jiné skutečnosti. Jeho obsah a kritéria jsme vypsali v teoretické části, přesněji v kapitole Školní vzdělávací program. Z nich budeme také vycházet. Oficiální název školního vzdělávacího programu je “Velké věci pro malé lidi”.

ŠVP analyzované organizace je tvořen třemi částmi. První část obsahuje základní údaje o škole, a to identifikační údaje, obecnou charakteristiku školy, podmínky a organizace vzdělávání, organizační chod školy. Druhá část obsahuje informace o vzdělávacím programu, jeho charakteristiku, metody a formy vzdělávání, vzdělávací oblasti a vzdělávací obsah. Třetí a poslední část obsahuje informace o evaluaci, o jejích oblastech, metodách a četnosti. To se dále rozvíjí na informace o podmínkách a organizaci vzdělávání, ŠVP, průběhu vzdělávání, výsledcích vzdělávání, řízení školy a o spolupráci s rodiči.

Jisté informace o mateřské škole jsme již zmínili v předchozích kapitolách, a tak se již zaměříme na část o podmínkách a organizaci vzdělávání, o vzdělávacích oblastech a vzdělávacím obsahu, jelikož všechny předchozí části jsme využili pro popsání jednotlivých předchozích kapitol.

3.6.2.1 Podmínky a organizace vzdělávání

První částí kapitoly o podmínkách a organizaci vzdělávání jsou věcné podmínky. Popis těchto podmínek vychází z celkového pojetí designu interiéru. Vše je ve stylu dle příběhu Alenka v říši divů. Velká křesla na čtení, zmenšeniny kuchyňských a jídelních koutů, podpora kreativity skrze vystavené dětské malby/kresby v rámech, hračky a didaktické pomůcky na dosah dětí- to vše dotváří model klidného a bezpečného prostředí pro rozvod každého dítěte. Vše je opatřeno bezpečnostními a hygienickými prvky,

místnosti splňují normy kladoucí požadavky na čistotu a světlo. Dále je zmíněn popis budov daných poboček- počet místností, výměr zahrady a pozemku.

Další částí je životospráva, kde se mateřská škola vyhraňuje jako organizace dbající na zdravý životní styl, pěstující vlastní ovoce, zeleninu a bylinky, pečující o zvířata (kozy, šneci, želva). Také je zde zmíněn požadavek pravidelného denního režimu, který je ale flexibilní, tedy se přizpůsobuje dle individuálních potřeb dětí, rodičů či pedagogů. Veškeré jídlo, které je podáváno dětem, je v bio kvalitě.

Následně se v ŠVP píše o organizaci mateřské školy. Jsou v ní vzdělávány děti žijící ve městě i okolí, děti monolingvní, bilingvní i multilingvní. Děti mohou, v případě volné kapacity, nastupovat kdykoliv během školního roku. Dětem je pak sestaven adaptační program, který jim, rodičům a pedagogům pomáhá překonat prvotní těžké chvíle při nástupu. Vzdělávací činnosti jsou organizovány tak, aby odpovídaly věkové kategorii dětí, jejich individuálním možnostem a potřebám.

Personální a pedagogické zajištění školy je zaneseno v ŠVP s důrazem na stabilitu, kvalifikovanost a neustálý rozvoj všech pracovníků organizace.

Na spoluúčast rodičů je kladen velký důraz. Rodiče jsou zapojováni do tvorby akcí, vzdělávacích činností a programů připravených pro setkání s ostatními rodiči. Vztahy mezi rodiči a mateřskou školou jsou vystaveny na důvěře a vzájemném respektu. Mateřská škola dbá spolupráci s rodiči v oblasti výchovy a vzdělávání dítěte, proto realizuje hodnocení s rodiči, které slouží pro předávání informací o dítěti a také pro stanovení základu pro přístup k dítěti.

K vedení mateřské školy se v ŠVP píše to, že se chová tak, aby působilo důvěrně, týmově a tolerantně. Vedení nechává prostor zaměstnancům pro samorozhodování, dále se mohou spolupodílet na tvorbě pravidel, vzdělávacích programů a mnohých dalších dokumentů. Vedení společnosti i s manažery organizace pořádá pravidelné porady, provádí hospitační činnost a stará se o další rozvoj svých zaměstnanců.

3.6.2.2 Vzdělávací oblasti

Mateřská škola má definovaných pět vzdělávacích oblastí, které vycházejí ze vzdělávacích oblastí stanovených RVP PV od MŠMT. Jejich názvy jsou: Já a praktický život, Já a jazyk, Já a čísla, Já, zdraví a svět, Já a moji přátelé. Každá z těchto oblastí je blíže popsána.

Oblast Já a praktický život si klade za cíl autonomii a sebeobslužnost dítěte. Toho chce docílit pomocí praktických aktivit. Tato oblast je ve velké míře podporována místnostmi kuchyňka (mytí nádobí, krájení, recyklace odpadků, hygiena při práci s jídlem), terasa (práce s praktickými předměty, péče o rostliny) a zahrada (péče o zvířata). S touto oblastí také přímo souvisí práce s interaktivní tabulí.

Oblast Já a jazyk si klade za cíl rozvinout oblast verbální i neverbální komunikace. Děti by si měly osvojit základy kvalitní a kultivované komunikace, měly by mít schopnost vytvořit si vlastní názor a také umět řešit problémy. Tomu slouží ranní povídání, kde děti vypráví své zážitky, reagují na své kamarády a mohou se více volně sblížit a naučit se respektovat názor druhých. Dále je v této oblasti u dětí rozvíjena představivost, tvořivost, kreativita a zájem o jazyk. Vše je podpořené knihovnou, která je v mateřské škole, dále spoluprací s paní logopedkou a také přítomností několika jazyků díky jazykovým skupinám.

Oblast Já a čísla klade důraz na logicko-matematickou a prostorovou inteligenci. Děti získávají předmatematické představy, poznávají čísla, tvary a symboly, porovnávají velikosti a hmotnosti. Vše je podpořeno kvalitními didaktickými pomůckami a obrázkovými materiály.

Další oblastí je Já, zdraví a svět, kde se děti a jejich výuka soustřeďuje na zdravé životní návyky a postoje. Děti se seznamují s kulturou, přírodou a technikou. Učí se vnímat a poznávat své okolní prostředí tak, aby se v něm lehko orientovaly. Celou oblastí prostupuje téma multikulturality, enviromentalistiky a zásad prosociálního chování. Děti se učí, jak dbát o své zdraví, učí se bezpečnosti při práci, sportu a jiných aktivitách. S cílem získat všeobecný přehled o kulturních zvyklostech se s dětmi slaví různé svátky různých kultur. Vše je podpořeno výlety a návštěvami všemožných kulturních zařízení.

Poslední oblastí je oblast Já a moji přátelé. Zde si děti rozvíjí základy inter a intrapersonální inteligence. To se realizuje skrze volnou hru, tematické místnosti s hračkami, stavebnicemi, kostýmy a společenskými hrami. Při těchto činnostech se děti učí kooperaci, organizaci her dle svých potřeb či potřeb jiných a také se učí poznávat sebe a své přátele komplexně, tedy poznat slabé a silné stránky osobnosti.

3.6.2.3 Vzdělávací obsah

Důvodem existence vzdělávacího obsahu v ŠVP je fakt, že slouží jako základ pro

vytváření vlastní vzdělávací nabídky samotnými pedagogy, a to v rámci psaní týdenních vzdělávacích programů. Vzdělávací obsah je rozdělen do pěti bloků, které jsou vytvořeny tak, aby obsahovaly všechny vzdělávací oblasti. Každý blok je ucelený a tvoří ho jednotlivé vzdělávací celky. Jednotlivé bloky na sebe logicky navazují. Jeden blok trvá 2 měsíce. Tematické celky nekorespondují s počty týdnů a nejsou do jednotlivých týdnů rozděleny. Vše s cílem svobody v práci pedagoga při plánování vzdělávacích aktivit a činností. Každá jazyková skupina čerpá z jednotlivých tematických celků tak, aby korespondovaly s aktuálními požadavky a potřebami dané skupiny dětí. Na volbě bloků se pedagogové skupin domlouvají kvůli realizaci společných projektů.

Ve shrnutí můžeme tvrdit, že školní vzdělávací program splňuje veškeré požadavky na něj dle české legislativy a českého vzdělávacího systému kladené. Navazuje na rámcový vzdělávací program, definuje kritéria, která jsou potřebná. Dále je viditelný kvalitní přístup, jak k dětem, tak ke klientům, ale i svým zaměstnancům. V ŠVP jsou zde zaneseny i vzdělávací oblasti, vycházející ze vzdělávacích oblastí stanovených RVP PV od MŠMT. Bereme jako kladný jev, že si mateřská škola přizpůsobila vzdělávací oblasti své potřebě. Každá vzdělávací oblast je podpořena funkčností některé z tematických místností. Vše bylo přizpůsobeno s cílem přizpůsobit se vzdělávacím záměrům a cílům organizace. Především shledáváme za pozitivní jev to, že popis jednotlivých oblastí je přímo napojen na cíle a výstupy, ke kterým by děti měly dojít. Rozdělení vzdělávacího obsahu je srozumitelné, což autor práce, jako pedagog této mateřské školy může potvrdit.

3.6.3 TVP zkoumaného předškolního zařízení

Třídní vzdělávací program vychází z témat napsaných ve školním vzdělávacím programu a dále charakterizovaných v ročním vzdělávacím programu. Každá jazyková skupina si tvoří vlastní týdenní vzdělávací program, a to tím způsobem, že se tvoří na celý měsíc, čili zahrnuje 4-5 týdnů. Z důvodu, že česká legislativa a vzdělávací systém nestanovují jeho konkrétní podobu, budeme se zabývat jen jeho krátkým popisem s cílem poukázat na plánování v organizaci a na dodržování vzdělávacích cílů a výstupů.

Každý TVP je tvořen záložkami, které značí počet týdnů. Každý z týdnů je dále rozdělen do jednotlivých dní, jejichž názvy vycházejí z RVP. Každá skupina má dle organizačního rozvrhu nastavené místnosti pro daný den. Tyto místnosti tedy zohledňuje při vymýšlení vzdělávacích aktivit. Každý den je rozdělen do několika částí, a to na ranní

povídání, ranní cvičení, hlavní didaktické činnosti realizované v příslušných místnostech a odpolední aktivity. Tím prostupuje pobyt venku, aktivní účast na kroužcích a případné akce, které se v mateřské škole organizují. Všechny tyto aspekty se zohledňují při psaní TVP. Další položkou v TVP jsou prostory pro sepsání potřebných pomůcek na danou aktivitu, možnost vložit na odkaz na obrázek či výtvar a také po sepsání pomůcek, které musí zajistit kancelář mateřské školy.

Domníváme se, že systém psaní týdenních vzdělávacích plánů je dobrý, jelikož pedagogové mohou reagovat na aktuální dění ve třídě, rozvojové potřeby dětí atd. Dále je velmi žádoucí konkrétnost vypsání aktivit a daných pomůcek k nim potřebných. Velmi pozitivní se nám jeví zajištění pomůcek i ze strany kanceláře. Zmíníme ale také negativní stránku věci. Z praxe můžeme poukázat na fakt, že týden před daným týdenním blokem si pedagogové vzdělávací nabídku ještě přizpůsobí a mnohdy ani nevyužijí své původní nápady a přicházejí s nápady novými. Čas strávený nad původním plánem je tedy marný, avšak to už je pouze na pedagozích, jak se svým časem nakládají.

3.7 Evaluace spokojenosti zaměstnanců organizace

3.7.1 Cíl a metody

Naše výzkumné šetření vedené pomocí dotazníku si klade za cíl zjistit, jak jsou pracovníci organizace spokojeni s jejím přístupem, prací v ní a dalšími faktory hodnocení. Domníváme se, že měřítkem úspěšné organizace není jen hospodářský výsledek, ale i spokojenost jejich zaměstnanců, která v sobě reflektuje veškeré činnosti a přístupy uvnitř organizace.

Toto šetření bude prováděno u všech pracovníků organizace kromě majitelů. Celkem bude prováděno u 43 respondentů. V našem výzkumu byl dotazník vyplňován anonymně, aby byly zaručeny ve svém důsledku kvalitnější výpovědi respondentů. Dotazník se skládá ze série 34 otázek a vzhledem k zaměstnancům, cizincům, byl dotazník vytvořen i v anglickém jazyce (viz Příloha). Použili jsme otázky dichotomické (odpověď ano – ne), otevřené (volba odpovědí dle uvážení a názoru respondenta, odpověď psaná svými slovy), také otázky zkonstruované na základě sémantického diferenciálu (volba mezi dvěma krajními odpověďmi, které mají mezi sebou pětistupňovou číselnou řadu) a dále otázky,

kteře byly sestaveny na základě matice, v nichž byl základ seřadit posuzované oblasti dle stanovených kritérií.

Autorka práce byla požádána o poskytnutí získaných informací z celého dotazníku, jelikož se vedení organizace domnívá, že informace z něj by mohlo využít pro další činnosti. Tento fakt poukazuje na nosnost dotazníkového šetření v praxi. Nevýhodou dotazníku je obtížnost ověřování platnosti a správnosti odpovědí. Výhodou však bylo, že jsme dostali odpovědi v relativně krátkém čase. Na tento dotazník jsme dali respondentům šest dní. Vzhledem k nízkému počtu odpovědí jsme dali respondentům dalších sedm dní na vyplnění dotazníku. Nakonec jsme získali zpět 31 vyplněných dotazníků. Tedy dotazníky byly vyplněny se 72% úspěšností.

Respondenti jsou tvořeni pedagogickými i nepedagogickými pracovníky vybrané organizace. Dotazník jim byl adresován cíleně, avšak vzhledem k anonymitě respondenta a práci se získanými daty na základě kategorizace a nespojování s konkrétní osobou, byla podněcena motivace respondenta dotazník vyplnit. Dotazovaní byli požádáni o samostatné zpracování a vyjádření vlastního názoru, což se projevilo rozrůzněností odpovědí v otevřených otázkách. Dotazník byl podáván elektronicky pomocí aplikace Survio.

Nezbytnou přípravnou součástí výzkumného šetření bylo ověření platnosti dotazníku. Takzvaný pretest jsme předložili k vyplnění opět třem respondentům, abychom zjistili, zda je dotazník správně sestaven a jestli jsou jeho otázky srozumitelné, jednoznačné a funkční vzhledem k elektronické podobě. Zjistili jsme, že otázka č. 26 byla špatně vytvořena. Šla v ní zakroužkovat jen jedna odpověď. Tuto chybu jsme opravili. Výsledky z tohoto šetření jsme nezahrnuli do našeho šetření opravdu, jelikož se jednalo pouze o pilotáž funkčnosti a jednoznačnosti dotazníku.

3.7.2 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

Vzhledem k přehlednosti podoby výstupů z dotazníkového šetření jsme se rozhodli rozdělit otázky z dotazníku do několika oblastí. Účelem tohoto rozdělení je nejen přehlednost, ale možnost lepšího vyhodnocení spokojenosti či nespokojenosti v jednotlivých oblastech posuzování.

První oblast otázek je spíše charakterizující dané respondenty. Jakého jsou pohlaví, na jaké pobočce pracují, zda má jejich práce pedagogickou či nepedagogickou náplň, dále jaká je jejich pozice, zda mají podřízené, jak dlouho již na dané pozici pracují a jakou mají

uzavřenou smlouvu se zaměstnavatelem. Cílem těchto otázek bylo zjistit, jakou mají naši respondenti strukturu vzhledem k pohlaví, pracovní pozici a jejímu obsahu, dále také zjistit, jaká je v organizaci fluktuace zaměstnanců vzhledem k délce působení na dané pracovní pozici a jaké smlouvy jsou uzavírány se zaměstnanci. Výsledky by měly přispět k hodnocení spokojenosti či případné nespokojenosti zaměstnanců v organizaci. Níže jsou zaneseny výsledky do tabulek a grafu. Tyto výsledky budeme vyhodnocovat dohromady v rámci vymezených oblastí.

Interpretace: Jste muž nebo žena?

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Muž	Žena
16,1%	83,9%

Interpretace: Na jaké pobočce pracujete?

Tabulka 3: Druh pobočky

Praha 2	Praha 6	Obě pobočky
29%	51,6%	19,4%

Interpretace: Zaškrtněte, zda má Vaše práce pedagogickou či nepedagogickou náplň.

Tabulka 4: Obsah práce

Pedagogický obsah práce	Nepedagogický obsah práce
74,2%	25,8%

Interpretace: Jakou pozici v organizaci vykonáváte konkrétně?

Tabulka 5: Pracovní pozice

Pedagog	Manažer vzdělávání	Manažer provozu	Asistent	Hospodyně	Řidič	Brigádník	Jiné
61,3%	3,2%	6,5%	3,2%	3,2%	3,2%	6,5%	12,9%

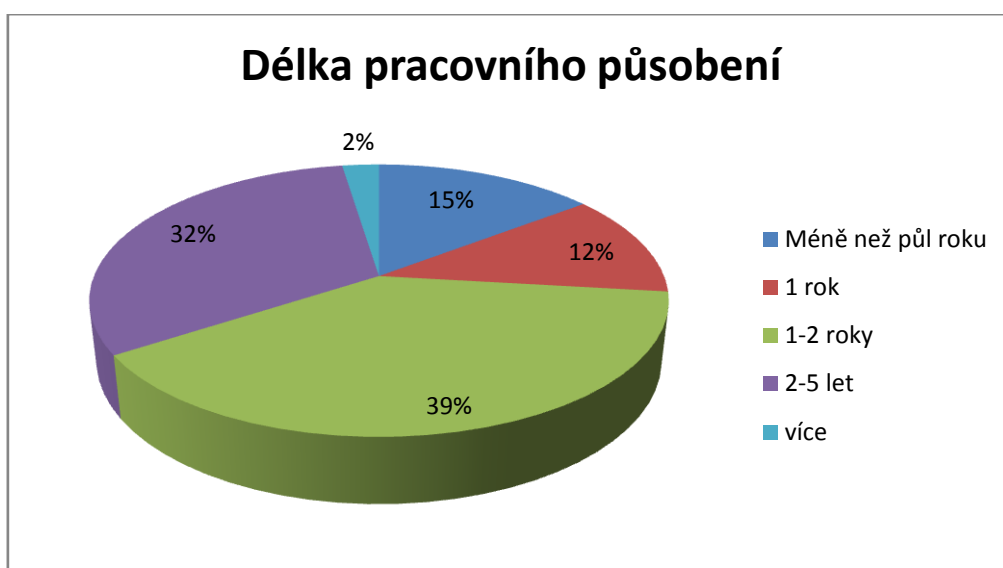
Interpretace: Máte podřízené?

Tabulka 6: Podřízení

Mám podřízené	Nemám podřízené
25,8%	74,2%

Interpretace: Jak dlouho pracujete na této pozici? Pokud jste pracoval(a) na jiné pozici ve stejné organizaci, připojte prosím do textové odpovědi, jak dlouho jste tuto pozici vykonával(a).

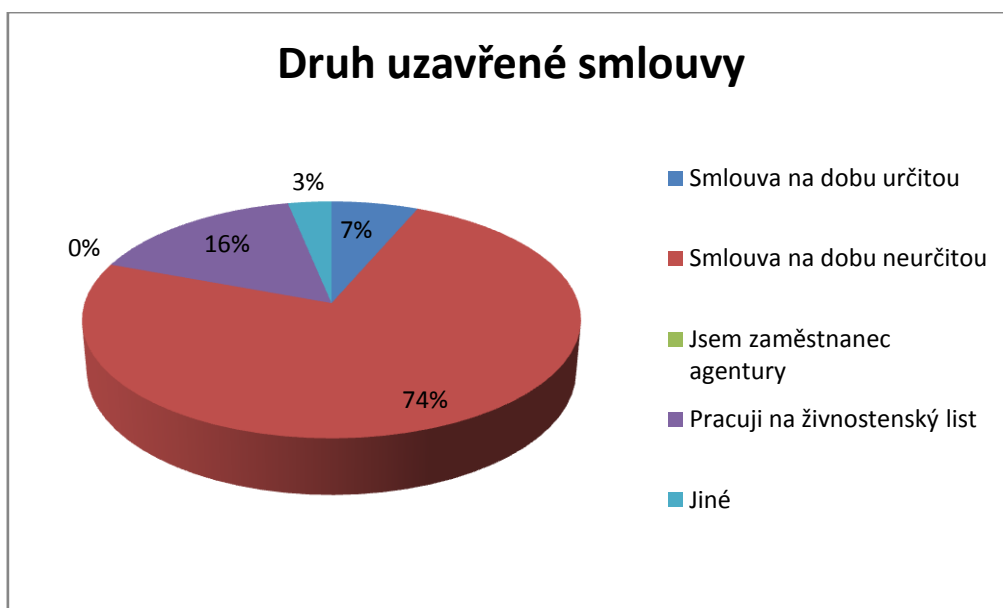
Graf 3: Délka pracovního působení



Pramen: autorka práce

Interpretace: Jakou smlouvu máte uzavřenou se svým zaměstnavatelem?

Graf 4: Druh uzavřené smlouvy



Pramen: autorka práce

Na základě zpracovaných dat jsme dospěli k závěru:

- V organizaci pracuje mnohem více žen a pedagogických pracovníků, což je vzhledem k charakteru organizace, jakožto předškolního zařízení, nepřekvapující.
- Dotazník nám vyplnilo více respondentů z pobočky na Praze 6. Domníváme se, že je to z toho důvodu, že autor práce sám na této pobočce pracuje.
- Většina pracovníků nemá podřízené. Struktura managementu tedy není tak rozšířená, což je vzhledem k počtu zaměstnanců a velikosti poboček adekvátní.
- Skoro $\frac{3}{4}$ zaměstnanců má uzavřenou se zaměstnavatelem smlouvu na dobu neurčitou, což je pozitivní výsledek, jelikož smlouva na dobu neurčitou dává zaměstnancům mnohem více jistoty než smlouvy ostatních druhů. V organizaci však pracují i živnostníci, což je poněkud nevýhodné pro obě strany. V případě odchodu pracovníka může vše proběhnout během pár dní a ne dle platné dvouměsíční výpovědní lhůty, jako je tomu u standardních smluv.
- Téměř polovina pracovníků v organizaci pracuje déle než dva roky. Zbylí z nich v organizaci působí 1 rok, méně než rok, méně než půl roku. Domníváme se, že jde o výsledek navýšení počtu dětí, který nebyl dříve takový, jaký je nyní. Obsah práce je tedy náročnější a podmínky k ní jsou horší. To může být příčinou fluktuace zaměstnanců v posledním roce.

Druhá oblast otázek se zabývá motivací a atmosférou v organizaci. Budeme vyhodnocovat, jak vnitřní motivaci, tak i tu vnější, tedy tu, kterou skrze motivační plán rozvoje dává zaměstnavatel směrem k zaměstnanci. Posouzení atmosféry jsme k této oblasti připojili k důvodu její provázanosti s motivací zaměstnance, obzvláště s tou vnitřní.

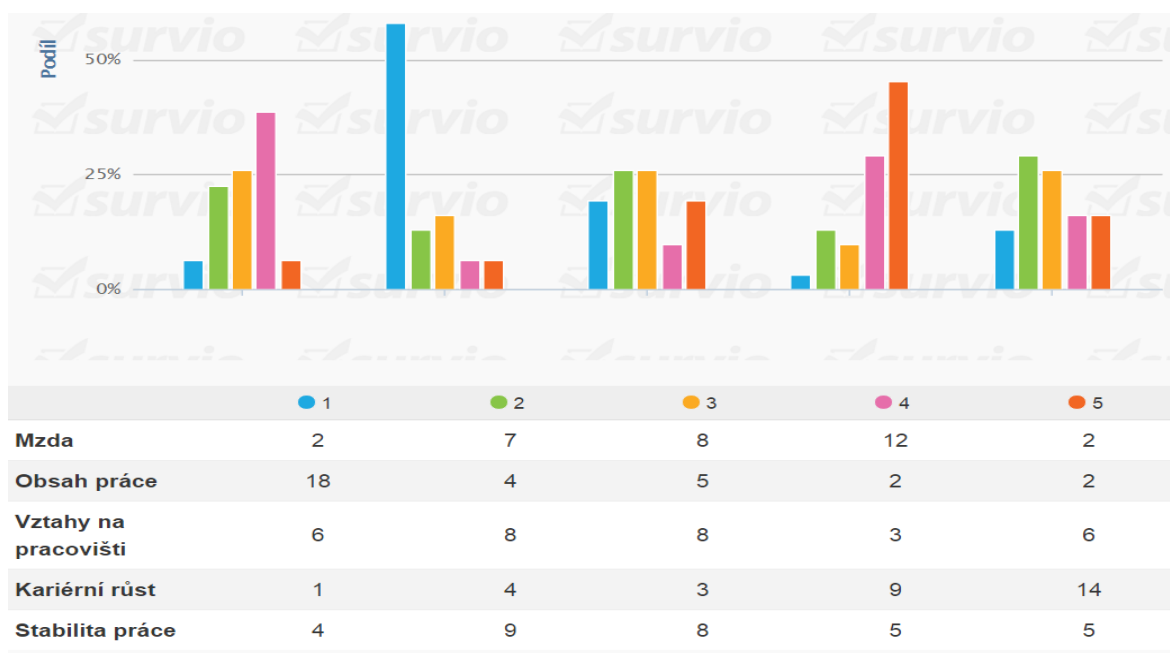
Interpretace: Jak smysluplná je Vaše práce?

Komentář:

Většina respondentů považuje svoji práci za smysluplnou, vidí v ní tedy určitý přínos, a to jak pro sebe, tak i pro ostatní. Vzdělávání by mělo být přínosné a pro učitele smysluplné. Pokud tomu tak není, je něco špatně. Celkem 15 respondentů vidí v námi posuzované organizaci svoji práci za zcela smysluplnou, 13 respondentů za spíše smysluplnou a za nepřilíš smysluplnou ji označili tři respondenti. Musím uvážit, že tento dotazník vyplňovali i nepedagogičtí pracovníci, a proto se nemusí jednat o chybu ve smysluplnosti vzdělávání, tedy pedagogické práce. Tento výsledek nám říká, že obsah práce je pro daného zaměstnance nepřilíš přínosný, nenaplnuje ho. Navrhujeme podniknout pohovory se zaměstnanci a ptát se přímo na obsah práce, zda by si přáli něco změnit, přidat či ubrat.

Interpretace: Co je pro Vaši práci největším motivátorem? Seřad'te motivátory tak, aby ten nejdůležitější měl číslo 1 a ten nejméně důležitý číslo 5.

Graf 5: Motivátory



Pramen: autorka práce pomocí aplikace a nástrojů Survio

Komentář:

Nejčastějším motivátorem, který respondenti označili za nejpodstatnější, byl obsah práce, poté následovala stabilita práce, vztahy na pracovišti, mzda a až na samém konci byl označen kariérní růst. Z těchto výsledků vyplývá, že zaměstnanci jejich práci baví, jelikož to, co obsahuje jejich pracovní pozice za náplň je vyhovující jejich požadavkům. To je podpořeno stabilitou práce, která vyplývá z dobré pověsti zaměstnavatele, který je pro své zaměstnance seriózním činitelem na trhu práce. Materiální motivátory, jakými jsou mzda a s ní související kariérní růst, byly řazeny až jako poslední. Domníváme se, že pro zaměstnance je hlavní získat práci, která je baví, odpovídá jejich požadavkům, je stabilní a až poté přihlížejí na mzdu a možnost kariérního růstu. Musíme však konstatovat, že stabilita práce, vztahy na pracovišti a mzda byly jako motivátory dosti vyrovnané v pořadí. Tedy mzda je dalším důležitým faktorem pro motivaci k práci, avšak až po motivátorech předchozích.

Interpretace: Je pro Vás Vaše práce výzvou?**Komentář:**

Více než 2/3 respondentů, tedy dvacet, odpovědělo, že je pro ně jejich práce výzvou. Deset respondentů uvedlo, že je pro ně jen někdy práce výzvou. Jeden respondent uvedl, že pro něj práce výzvou není. Můžeme tvrdit, že zaměstnanci v této organizaci jsou dostatečně vnitřně motivováni pro výkon práce, jelikož je pro ně ve většině času náplň práce, tedy činnosti v ní vykonávající, zajímavé a nové. Může to však také znamenat, že jsou ve své práci neustále obklopeni novými podněty a činnostmi a stále se musí překonávat a učit se novým věcem, aby svou práci mohli vykonávat, což pro ně může být stresující. Více nám ozřejmí další otázka.

Interpretace: Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?**Komentář:**

Výsledky vyhodnocených odpovědí nejsou příliš lichotivé, jelikož se přiklánějí k závěru, že jsou zaměstnanci vystavováni často stresu, což může být i odpovědí na předešlý závěr otázky o výzvě v práci. Zaměstnanci musí zřejmě často překonávat nové věci a díky tomu se cítí ve stresu. Výsledky jsou takové, že ani jeden respondent neodpověděl, že by se necítil vůbec ve stresu. Z výsledků je zřejmé, že 11 respondentů necítí stres příliš často, 16 uvedlo, že se cítí ve stresu občas a 4 respondenti uvedli, že velmi často jsou vystavováni stresovými situacím.

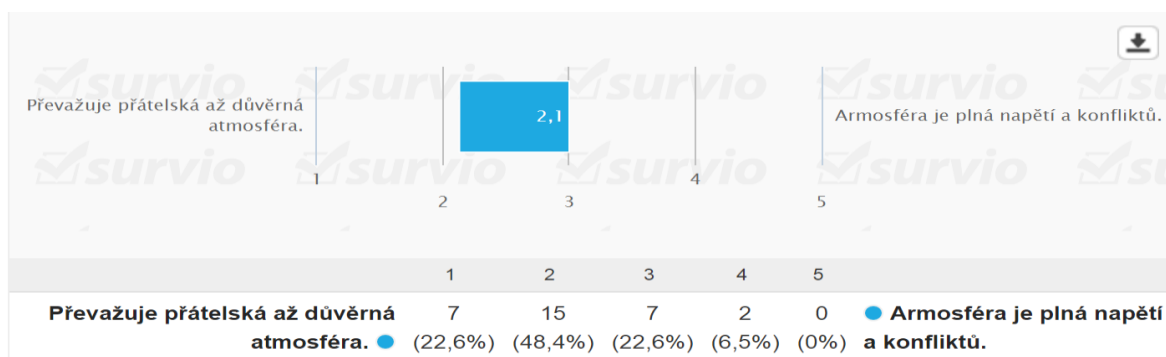
Interpretace: Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?

Komentář:

Z odpovědí respondentů je patrné, že v organizaci vládne respekt a takt vůči druhým. Přes 70% respondentů uvedlo, že si jejich názorů váží kolegové stejně jako názorů jiných, více jak 6 % uvedlo, že si jejich názorů váží více než názorů ostatních a u cca 9% respondentů si kolegové jejich názorů váží velmi. Nad 9% dotazovaných pak uvedlo, že si jejich názorů váží kolegové méně než ostatních.

Interpretace: Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky?

Graf 6: Atmosféra mezi zaměstnanci



Pramen: autorka práce pomocí aplikace a nástrojů Survio

Komentář:

Skoro polovina respondentů označila hodnotu číslo 2, což je celkem příznivý výsledek. Nesmíme ale opominout, že 9 responzí označilo spíše negativní hodnoty. Autor práce si je vědom, jaká je atmosféra na pobočkách organizace a domnívá se, že označení záporných hodnot 3 a 4 vycházelo z pobočky na Praze 2. Současný stav se tam dost řeší a není optimální. Zaměstnanci dlouho fungovali bez pedagogického vedoucího, tedy bez manažera vzdělávání, a to může být příčinou těchto hodnot a výsledku. Pobočka na Praze 6 se vyznačuje velmi přátelskou a příjemnou atmosférou. Pokud ale vezmeme výsledný koeficient 2,1, musíme uvážit, že celková atmosféra je vyhovující pro práci na pracovišti.

Interpretace: Jak jste spokojen(a) s dohledem nad Vámi?

Komentář:

Téměř $\frac{3}{4}$ respondentů je spokojena s dohledem nad jejich prací. Další čtvrtinu tvoří názor, že jsou spokojeni, ale i nespokojeni. Jeden respondent uvedl, že spokojen není. S ohledem na přínos spokojenosti s dozorem nad svou prací, jakožto získávání zpětných vazeb, rad apod., je podstatné, aby s tím zaměstnanci spokojeni byli. Domníváme se, že výsledek je

ještě příznivý, ale mohl by být lepší, jelikož spokojenost zaměstnance vychází i z tohoto kontrolního faktoru, který dává zaměstnanci potřebnou vnější, ale hlavně tu vnitřní motivaci, a tím vytváří i klidnou atmosféru plnou otevřenosti názorů a respektu k nim.

Interpretace: Máte možnost kariérního růstu?

Komentář:

I když byl kariérní růst v celkovém výsledku označován za nejslabší motivátor k výkonu práce, musíme ho zohlednit, jelikož také přispívá ke spokojenosti zaměstnance v organizaci. Pokud má zaměstnanec před sebou vidinu možného kariérního postupu, funguje pak dobře jeho motivace k práci. Samozřejmě je vše ovlivněno dalšími faktory, jakými jsou stres, obsah práce, atmosféra na pracovišti, ale není možné ho opominout. Přes 67 % respondentů odpovědělo, že možnost kariérního růstu mají, zbytek ho nemá. V závislosti na výsledku z posuzování důležitosti motivátorů se domníváme, že je to dobrý výsledek a že jsou zaměstnanci po této stránce spokojeni.

Třetí oblast otázek se týká posuzování spokojenosti s obsahem práce. Jelikož obsah práce nám vyšel jako nejdůležitější motivátor, jsou výsledky z této oblasti více než podstatné pro posuzování spokojenosti zaměstnanců.

Interpretace: Chtěl(a) byste se více podílet na plánování a organizování uvnitř organizace?

Komentář:

Přes 64% respondentů by se více na plánování a organizování podílet nechtělo, tedy jsou spokojeni se svým obsahem práce a nechtěli by v tomto ohledu dělat více činností, než dosud dělají. Více jak 34% odpovědělo, že by se účastnit chtěli více. To je nemalé procento zaměstnanců, kteří by si rádi rozšířili svůj obsah práce o další činnosti. Vedení společnosti by k tomu mělo přihlédnout, jelikož obsah práce je nejpodstatnějším motivátorem těchto zaměstnanců a zcela jistě by je více motivovala rozšířená, nová náplň práce.

Interpretace: Pokud byste se chtěl(a) více podílet na plánování či organizování uvnitř organizace, z jakého důvodu a jakým způsobem?

Komentář:

Respondenti uváděli mnohé podněty, jak by se chtěli více zapojit to plánování či organizování, především šlo o podílení se na vytváření výukových témat v ročním vzdělávacím plánu a spoluvytváření různých výukových projektů. Nejčastějším důvodem

bylo zlepšení obsahu jejich práce a větší motivace k práci. To nejsou zanedbatelné důvody, proto bychom navrhovali vyzvat pedagogy, aby sepsaly své návrhy na nová témata či projekty a ty pak předložili svým nadřízeným, kteří by tyto nápady, po zvážení a po vzájemné konzultaci, měli zohlednit při vytváření ročních vzdělávacích plánů. Často si hlavně angličtí učitelé stěžují na abstraktnost některých výukových témat, které těžko dětem vysvětlují. Myslíme si, že praktické připomínky nejsou nikdy od věci a mělo by se i k nim přihlížet.

Interpretace: Pouze pro pedagogické pracovníky: Jste spokojen(a) se současným systémem hodnocení dětí a psaní třídních vzdělávacích plánů 1x za měsíc?

Komentář:

Skoro $\frac{3}{4}$ dotazovaných je se současným systémem spokojeno. Zbylá čtvrtina ne. Nejde o nepříznivý výsledek, přihlédneme-li k následným návrhům ke změnám.

Interpretace: Pokud nejste spokojen se současným systémem hodnocení dětí a psaní plánů, proč? Navrhujete jiný systém?

Komentář:

Většina návrhů vycházela ze snížení četnosti hodnocení dětí. Respondenti navrhují hodnotit kvartálně vzhledem k tomu, že vidí, že se za měsíc toho moc nezmění. Další návrh byl ve formě hodnocení. Místo tvrdých dovedností, jako například úchop tužky, hodnotit i dovednosti měkké. Více bychom pak porozuměli osobnosti dítěte. Domníváme se, že spokojenost zaměstnanců je ale v tomto ohledu vysoká. Návrhy hodnotit děti za kvartál by se zohlednit měli, ale tak aby byl respektován systém hodnocení dětí v organizaci, který je návazný na systém hodnocení s rodiči dětí. V oblasti plánování panuje u zaměstnanců spokojenost.

Čtvrtá část otázek se týká spokojenosti v oblasti rozvoje avzdělávání. Cílem toho bylo zjistit, zda je tato personální činnost dobře realizována směrem k zaměstnancům a zda je pro ně obsah práce rozvíjejícím faktorem, který přispívá k jejich celkové spokojenosti.

Interpretace: Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

Komentář:

Přes 67% dotazovaných uvedlo, že jim pomáhají zadané úkoly k jejich profesnímu rozvoji. Necelým 20% jen v polovině takových úkolů. Zbylí respondenti uvedli, že velmi zřídka se skrze zadané úkoly rozvíjejí. Tento výsledek navazuje na smysluplnost práce zaměstnanců

a na to, zda je pro ně práce výzvou. Z většiny jsou v oblasti obsahu práce skrze zadané úkoly spokojeni, ale někde se objevuje i nespokojenost. Opět navrhuje pohovory se zaměstnanci zaměřené na obsah jejich práce a konkrétní činnosti s ním související.

Interpretace: Jste spokojen(a) s rozvojem a vzděláváním uvnitř organizace?

Komentář:

Všechny odpovědi byli pozitivní. Zcela je spokojena přes 58% respondentů, spíše ano je spokojeno 42% respondentů. Je viditelné, že v organizaci jsou zaměstnanci v oblasti jejich dalšího rozvoje a vzdělávání spokojeni.

Interpretace: Pokud nejste spokojen(a) s rozvojem a vzděláváním ve Vaší organizaci, v čem byste se chtěl(a) rozvíjet?

Komentář:

Všichni respondenti odpověděli, že spokojeni jsou, pokud se objevili návrhy, tak jen drobného charakteru. Rádi by si vybírali kurzy dle svých potřeb a individuálních zaměření. To však vychází z pouhé komunikace a následné dohody s nadřízeným, což nepovažujeme za nepřekonatelnou překážku.

Pátou oblastí otázek, kterou budeme vyhodnocovat, bude oblast spokojenosti s odměňováním.

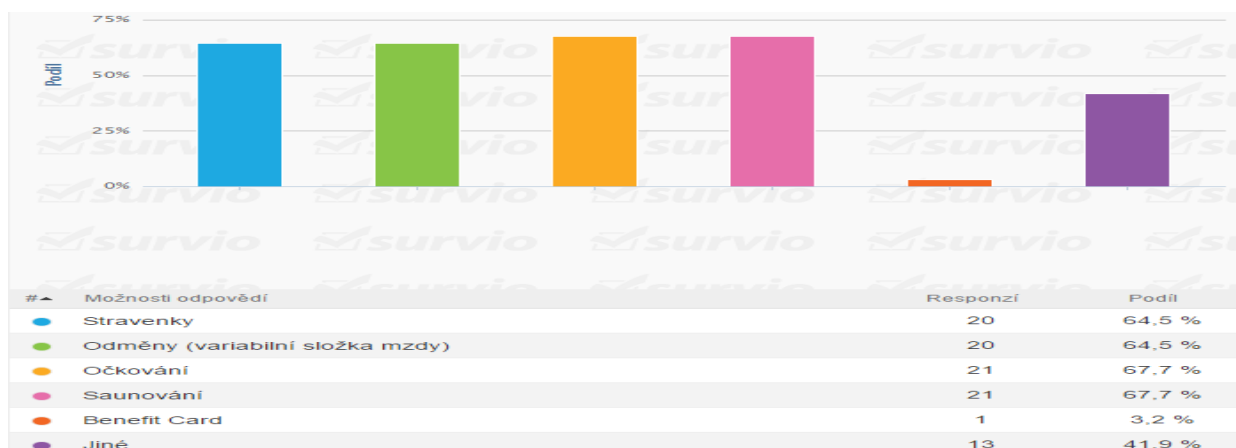
Interpretace: Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen(a)?

Komentář:

Přes 93% dotazovaných je v tomto ohledu spokojeno, zbytek uvedl, že spíše ne. Pokud vezeme v úvahu, že mzda je dalším důležitým motivátorem, spokojenost zaměstnanců je v tomto ohledu vysoká.

Interpretace: Jaké zaměstnanecké benefity máte? V případě více odpovědí, kroužkujte více možností.

Graf 7: Druh benefitů



Pramen: autorka práce pomocí aplikace a nástrojů Survio

Komentář:

Z výsledků je patrné, že každý zaměstnanec pobírá více než jeden benefit. To velmi přispívá ke spokojenosti zaměstnanců v oblasti odměňování.

Interpretace: Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity?

Komentář:

Respondenti jsou z 94% spokojeni, zbylých 6% ne. To nám dovysvětlí výstup z další otázky.

Interpretace: Navrhujete jiný typ benefitů?

Komentář:

Často se objevoval návrh šesti týdnů dovolené pro všechny zaměstnance (nyní je to pro ty, kteří v organizaci pracují 2 roky a více), dále také požadavek benefitů i pro brigádníky, což nepovažujeme za nevýznamný názor. Brigádník někdy tráví na pracovišti stejný počet hodin, pracuje například také s dětmi, proto by například takový benefit očkování byl určitě nasnadě.

Šestá oblast otázek se týká podmínek, které mají zaměstnanci k práci. Pokud jsou podmínky vyhovující a prostředí příjemné, spokojenost zaměstnanců je podstatně vyšší.

Interpretace: Domníváte se, že vedení firmy klade na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci velký důraz?

Komentář:

Zaměstnavatel vyšel z tohoto hodnocení zaměstnanců dobře, jelikož přes 25% uvedlo, že určitě ano, přes 67% spíše ano a jen 6,5 % uvedlo, že spíše ne. Avšak jakýkoli postřeh v nedostatečné bezpečnosti práce je důležitý a měl by být vyslechnut a zohledněn v praxi tak, aby byla zajištěna všem zaměstnancům bezpečnost i ochrana při práci.

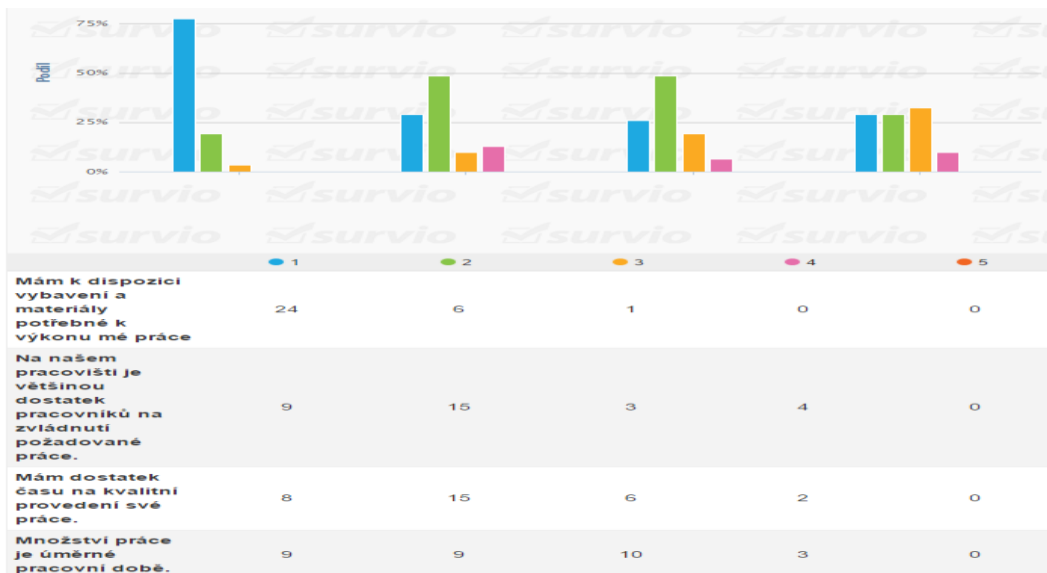
Interpretace: Jak realistická jsou očekávání nadřízeného?

Komentář:

Podmínky k práci jsou často doplňovány i očekáváními nadřízených a dotvářejí tak celkové prostředí, které ve své komplexnosti na zaměstnance působí. Přes 61% dotazovaných uvedlo, že jsou očekávání nadřízeného lehce nadhodnocená, zbytek zmínil, že jsou realistická. Velké procento respondentů ale tedy uvádí, že očekávání a tedy i úkoly směrem k nim jsou lehce nad rámce a například nemusejí odpovídat času, který na danou práci mají či nemusejí odpovídat množstvím činností. Více nám to osvětlí výstupy níže.

Interpretace: Rádi bychom zjistili, jaké máte podmínky ke své práci. Do jaké míry souhlasíte s těmito výroky? Pokud se s nimi ztotožňujete, označte 1, pokud vůbec ne, označte 5.

Graf 8: Podmínky k práci



Pramen: autorka práce pomocí aplikace a nástrojů Survio

Komentář:

Z grafu můžeme usoudit, že vybavení a pomůcky, materiály, které zaměstnanci ke své práci potřebují, jsou na vysoké úrovni, více už pokulhává aspekt přítomnosti dostatečného počtu pracovníků. Velmi negativně z grafu vyšel fakt, že zaměstnanci nemají dostatek času

na svou práci a že její množství neodpovídá pracovní době. V první řadě je velkým nedostatkem pokud na pracovišti není dostatek pracovníků, množství práce a činností se pak rozkládá mezi pracovníky zbylé a ve výsledku jsou pak stresováni a nemají na svou práci dostatek času, jelikož by toho času potřebovali více. Řešením by mohli být stálí brigádníci, kteří by zastupovali chybějící pracovníky, hlavně pedagogy. Těchto brigádníků by muselo být více vzhledem k nevědomosti datumu a času potřeby jejich práce. Tím by se eliminovalo riziko malého počtu pracovníků.

Sedmou oblastí otázek tvoří výstupy z obecné spokojenosti zaměstnanců se zaměstnavatelem. Tato část dotváří více specifické oblasti předešlé.

Interpretace: Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním?

Komentář:

Vzhledem k téměř 85% kladných odpovědí je zřetelné, že zaměstnanci jsou obecně se svým zaměstnáním ve všech jeho aspektech spokojeni.

Interpretace: Jste hrdý/á na značku, která Vás zaměstnává?

Komentář:

Přes 89% dotazujících odpovědělo, že ano, zbytek neví. Zřejmě je pro zaměstnance ctí pracovat pro takovou organizaci v oblasti předškolního vzdělávání.

Interpretace: Máte rád/a svého zaměstnavatele?

Komentář:

Téměř 81% dotazovaných odpovědělo, že svého zaměstnavatele mají rádi, což vyplývá z celkové spokojenosti. 16% k němu nemá vztah a 3% odpovědělo, že ho spíše rádi nemají. Pokud zaměstnanci vyplnili, že ke svému zaměstnavateli nemají vztah, domníváme se, že to vyplývá z vysokého počtu zaměstnanců, kteří nepracují v organizaci příliš dlouho, ale i přesto by se měl zaměstnavatel snažit navázat s nimi přátelský vztah hned ze začátku.

Interpretace: Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s tímto výrokem?- Doporučila bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele.

Komentář:

Šestnáct respondentů rozhodně souhlasilo s doporučením jejich současného zaměstnavatele jako zaměstnavatele dobrého, dalších deset spíše souhlasilo a dalších pět odpovědělo, že souhlasí i nesouhlasí. Ve velké většině má tedy zaměstnavatel u svých zaměstnanců pověst

více než dobrou a dále by ho tedy doporučili, což je velmi pozitivní výsledek a poukazuje na celkovou spokojenost zaměstnanců.

Interpretace: Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo společnost, ve které právě pracujete?

Komentář:

Přes 19% dotazovaných o změně zaměstnání ani neuvažuje, skoro 68% také spíše ne, 9% zaměstnanců o změně uvažuje a 3% odpověděli, že pravděpodobně práci změní. Vzhledem k současné nízké nezaměstnanosti jsou nabídky prací na trhu práce více než dobré. Požadavky jsou snižené, platové a jiné podmínky jsou pro budoucí zaměstnance výhodné. I za těchto okolností ekonomické situace nechtějí námi dotazování zaměstnanci měnit práci a odcházet od současného zaměstnavatele, což je jen jeho dobrou vizitkou, že jsou u něj spokojeni.

3.7.2.1.1 Shrnutí výzkumu

Výstupy budeme zaznamenávat do tabulky o dvou sloupcích, spokojenost a nespokojenost. Takto budeme dělit naše výstupy pro přehlednost zjištění a i z hlediska návaznosti nastavených posuzovaných kritérií z teoretické části. V oblasti spokojenosti budou zaznamenány pozitivní faktory, které považujeme za příznivé a žádoucí pro spokojenost zaměstnanců. V oblasti nespokojenosti budou faktory negativně ovlivňující spokojenost. Detailní vysvětlení je vždy připojeno za každou otázkou (viz výše). Cílem je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni v námi analyzované organizaci. Na základě zpracovaných dat jsme dospěli k těmto výstupům:

Tabulka 7: Faktory spokojenosti

Pozitivní faktory	Negativní faktory
Většina smluv na dobu neurčitou	Práce na živnostenský list
Polovina zaměstnanců stálá	Polovina zaměstnanců nová- vysoká fluktuace
Smysluplnost práce	Práce jako výzva (díky mnoha činnostem, skrze které jsou zaměstnanci ve stresu)
Obsah a stabilita práce jako nejdůležitější motivátory	Časté vystavování stresu
Práce jako výzva (díky podnětným a novým činnostem a dobré motivaci)	Nedostatek pracovníků
Respektující prostředí	Mnoho práce neúměrné pracovní době
Dobrá atmosféra na pracovišti	Nedostatek času na splnění práce
Spokojenost s nadřízeným	

Vysoká možnost kariérního růstu	
Spokojenost s obsahem práce	
Rozvoj skrze zadávané úkoly	
Oblast vzdělávání a rozvoje na dobré úrovni	
Dobré platového ohodnocení	
Pobírání vícero benefitů	
Péče o bezpečnost a zdraví na dobré úrovni	
Vysoké množství pomůcek a materiálů k práci	
Zaměstnanci jsou pyšní na organizaci, ve které pracují	
Zaměstnanci označují svého zaměstnavatele za dobrého zaměstnavatele	
Dobré vztahy se zaměstnavatelem	
Zaměstnanci nechtějí hledat jinou práci	

Pramen: autorka práce

Na základě těchto výstupů můžeme tvrdit, že zaměstnanci jsou ve většině posuzovaných oblastí spokojeni. Jedná se hlavně o faktory velmi podstatné, jako jsou obsah práce, atmosféra, motivace, smysluplnost, odměňování, vzdělávání a rozvoj a péče o zaměstnance. Organizace by měla ale více dbát na plném personálním zajištění za účelem snížení stresových situací, kdy je množství práce neúměrné pracovní době a kdy není možné tuto práci tedy stihnout či ji vykonat kvalitně. Zaměstnanci jsou tím demotivováni a z dotazníku spokojenosti se nám ukázalo, že jde o nejvíce negativní faktor nespokojenosti. Jako negativní vidíme i vysokou fluktuaci zaměstnanců v organizaci během posledního roku. Domníváme se, že by vše vyřešilo zmírnění přetěžovanosti zaměstnanců a zajištění pomocných sil ve formě brigádníků. Tím by se mohla naplnit komplexní spokojenost zaměstnanců s cílem snížení jejich odchodu do jiných zaměstnání.

3.8 SWOT analýza- strategie organizace

Analýzu typu SWOT jsme zvolili do naší práce z důvodu její komplexnosti postižení veškerých stránek organizace. Díky této analýze se stanoví strategie organizace. Dobrá strategie by měla neutralizovat hrozby z vnějšku, využít budoucích příležitostí, co nejvíce využívat silných stránek organizace a naopak zcela eliminovat stránky slabé. Cílem bylo

zjistit jaké slabé a silné stránky organizace má, jaké vidí ve svém okolí či uvnitř organizace příležitosti k rozvoji či hrozby, které by mohly negativně působit na celé její fungování. Dále jsme chtěli v práci zohlednit nejen pohled autorky práce, zaměstnanců organizace, ale i pohled majitele organizace, a tím získat komplexní soubor informací pro hodnocení organizace.

Tabulka 8: SWOT analýza



Pramen: majitel analyzované organizace

Na tabulce č. 8 můžeme vidět, že mezi silné stránky organizace patří její tradice, propracovaný procesní management, existující interní systému a budoucí rozšiřování mateřské školy i na základní a střední školu. Dále je zohledněn kvalitní vzdělávací program, množství nadstandartních služeb, které jsou klientům poskytovány, prostředí mateřské školy a dobrá finanční situace. Mezi slabé stránky organizace je zařazena také tradice, ale ve smyslu celé společnosti, ve které organizace působí, dále malý prostor mateřské školy, nekvalifikovanost personálu, což je vzhledem k legislativním dokumentům a novelám zákonů celkem znepokojující. Slabou stránkou jsou i malé znalosti středního managementu, dotýkající se pak práce se zaměstnanci ve struktuře níže postavenými. Dále

také vysoká fluktuace zaměstnanců je slabou stránkou. Byla zohledněna i hospodárnost s materiály, které jsou v mateřské škole a se kterými se zbytečně plýtvá.

Jako příležitosti vidíme zavedení posledního povinného předškolního roku a zavedení povinné integrace a inkluze. Mateřská škola by tak mohla získat více klientů. Jak se však vyhraňuje vůči konkurenci? Příležitost vidí v nesnadném procesu získání akreditace a nízkých kvalitách a krátké životnosti konkurenčních mateřských škol. Ve společnosti by chtěla organizace využít zkracování rodičovské dovolené, jelikož se pak dříve zaměstnanci vrací do své práce. Dále také upozorňujeme na neustále vzrůstající požadavky na vzdělávání a jeho podobu, což je pro danou mateřskou školu také příležitostí. V neposlední řadě vidíme jako příležitost spolupráci se školami ve smyslu využívání stážistů. Jako možné hrozby vidíme zpříšňování požadavků na předškolní vzdělávání skrze nové vyhlášky a novely, dále ale i případné zvyšování příspěvků na rodičovskou dovolenou. Tím by se její doba prodloužila a to vidíme jako velkou hrozbu dlouhodobé ztráty zaměstnanců a jejich obtížný návrat zpět do pracovního procesu. V oblasti konkurence se organizace sice vyhranila, avšak je i hrozbou rychlé a levné zakládání předškolních zařízení, která jsou podstatně levnější a tím i přístupnější více klientům. Dále jako hrozbu sledujeme hrozbu deprese v ekonomice a slabý trh práce vzhledem k nabídce potenciálních zaměstnanců.

Současně by organizace měla volit strategii WO (weaknesses and opportunities), tedy zaměřit se na překonání slabých stránek tak, aby mohla využít naskytnutých příležitostí. Vycházíme z toho, že současně, jak zaměstnanci, tak majitelé organizace vnímají jako velmi slabou stránku vysokou fluktuaci zaměstnanců a omezený prostor vzhledem k vysokému počtu dětí. Zároveň ale vnímají, jaký je stále zájem ze strany klientů o danou mateřskou školu a jak je jejich konkurence slabá. Proto by bylo vhodné rozšířit prostory mateřské školy, například vytvořením dalšího patra či rozšířením přízemí alespoň o jednu místnost. Tento návrh je finančně náročný, ale vycházíme ze zmíněné silné stránky organizace, kterou je dobré finanční zázemí. Dále bychom doporučili zaměstnávat více brigádníků, kteří by vypomáhali v dobách, kdy nějaký zaměstnanec onemocní. Tím by se jeho práce nemusela přesouvat na dalšího zaměstnance a snížilo by se riziko stresu, demotivace či dokonce syndromu vyhoření.

4 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo kompletně zanalyzovat vybranou předškolní instituci s akreditací MŠMT a následně ji vymezit v oblasti vzdělávání s ohledem na výzkumné předpoklady. Hlavním výzkumným problémem bylo vymezit předškolní zařízení s akreditací MŠMT na základě jeho komplexní evaluace, a tak získat potřebné informace pro posouzení fungování jednoho z typů předškolní zařízení působícího ve vzdělávacím systému České republiky. S ohledem na přínos pro obor managementu jsme se zaměřili, jak na pedagogickou úroveň, tak i na úroveň manažerských činností ve vybrané organizaci. Postupovali jsme pomocí několika metod a využívali také mnoha pohledů, abychom získali celistvý pohled na fungování organizace. Evaluace byla realizována napříč všemi oblastmi uvnitř organizace a mnohdy byla doplněna o dotazníková šetření.

Nejprve jsme hodnotili organizaci jako celek. Analyzovali jsme na základě interních dokumentů organizace její cíl, strukturu, firemní kulturu, způsob přijímání nových zaměstnanců, systém motivace, hodnocení a kontroly, dále způsob organizace a systém vzdělávání a rozvoje. Zjistili jsme, že daná mateřská škola má pevné a definované místo na trhu, má propracovanou vnitřní strukturu a firemní kulturu, odpovídající požadavkům a hodnotám současnosti. Uvnitř organizace existuje fungující systém kontroly, hodnocení a vzdělávání. V oblasti organizace jsme dospěli k rozporuplným závěrům. Organizace je velmi propracovaná (v organizaci existují interní směrnice a procesy), ale v zásadě opomíjí některé prvky, které jsou důležité pro předškolní vzdělávání. Především jde o ponechání většího prostoru na individuální přístup během výuky a na výuku samotnou. Navrhli jsme snížit střídání ve výukových místnostech tak, aby každý z učitelů mohl místnost využívat celé dopoledne či odpoledne. Organizování akcí také nebylo na dobré úrovni, avšak autor práce implementoval do praxe model usnadňující plánování a organizaci akcí, také i jejich personální zajištění, který se osvědčil a zaměstnanci si ho pochvalují.

Evaluováno bylo také edukační prostředí na základě stanovených kritérií. Nejprve jsme se zaměřili na charakter a popis prostředí samého, ale poté nás zajímalo i klima, které panuje uvnitř prostředí, a tak jsme zrealizovali dotazníkové šetření, zjišťující úroveň klimatu v učební skupině. Při zjišťování charakteru edukačního prostředí jsme došli k závěru, že je velmi rozmanité a podnětné, pedagogové jsou spokojeni s množstvím

pomůcek a materiálů, avšak jako nevýhoda se ukázal malý prostor daných místností, což má za následek občasně omezování volby volného pohybu dětí. Také jsme zjistili, že jsou občas pedagogové rušeni okolními vlivy, proto jsme navrhli více komunikovat, jak se svými kolegy (aby si své pomůcky a materiály na hodinu zajistili předem), tak i s kanceláří, resp. kancelář s učiteli. Tím by se snížilo riziko vyrušování na základě prohlídek s potencionálními klienty a zároveň by na to pedagog i děti byly připraveni.

Následně jsme přešli k hodnocení výuky, a to pomocí dvou technik. Cílem tohoto výzkumného řešení bylo poukázat na systém hodnocení kvality výuky v námi vybrané organizaci. Nejprve jsme podnikli objektivní evaluaci výuky, tedy nezúčastněné pozorování. Poté jsme využili metody autoevaluace. Ta navazovala na předešlý typ hospitace a zohledňovala pohled konkrétního pedagoga na výuku. Došli jsme k závěru, že kritéria stanovená v objektivní evaluaci dosahovala vysoké úrovně. Kvalita výuky v dané organizaci je směrem k dětem vysoká. Avšak závěry vycházející ze stanovených kritérií pro autoevaluaci příznivé nebyly. Zjistili jsme, že pedagog byl ve své hodině velmi rušen, docházelo k neočekávaným situacím, které neměly pedagogický charakter, ale vycházely z nedostatečné komunikace kanceláře s pedagogy. Ti jsou pak z celé výuky stresováni. Je však velmi pozitivní, že na celé výuce nebylo jejich znepokojení a stres vidět, což dokazuje jejich vysokou profesionalitu.

Vzdělávací programy vybrané mateřské školy prošly také našim hodnocením. Postupovali jsme metodou komparace s vybranými vládními dokumenty tak, abychom měli teoretický základ pro naši evaluaci. Shledali jsme výstupy z tohoto hodnocení za velmi pozitivní. Rámcový, školní a týdenní vzdělávací program splňují veškeré požadavky na ně kladené a navíc v sobě obsahují autentické prvky typické pro vzdělávání ve vybrané organizaci. V tomto ohledu se domníváme, že v oblasti plánování vzdělávacích dokumentů je mateřská škola na vysoké úrovni.

Celá praktická část byla zakončena dotazníkovým šetřením s cílem zjistit, jak jsou zaměstnanci hodnocené organizace spokojeni se svou prací a obecně se svým zaměstnavatelem. V tomto dotazníku se reflektuje pohled zevnitř, který je velmi důležitý pro dotvoření komplexního pohledu na organizaci. Tímto šetřením jsme chtěli postihnout obecnou spokojenost, a tak byly otázky sestaveny tak, aby reflektovaly odpovědi z mnoha oblastí, jako jsou například spokojenost s motivací a kontrolou, s obsahem práce, rozvojem a vzděláváním, systémem odměňování, s podmínkami, které mají k práci a také spokojenosti se svým zaměstnavatelem obecně. Tímto šetřením jsme došli k závěru, že

zaměstnanci jsou s organizací, ve které pracují spokojení, a to hlavně v oblastech, které jsou velmi důležité pro ochotu danou práci vykonávat, jako jsou například obsah a stabilita práce. Objevilo se ale několik bodů, která v sobě představují rizika pro vnímání zaměstnanců jako spokojených zaměstnanců. Prvním z nich je vysoká míra stresovosti, dále nedostatečné personální zajištění v případě, že někdo z pracovníků není přítomen a také vysoká fluktuace. Navrhli jsme tato řešení: omezit střídání výukových místností během dopoledne či odpoledne, zajistit skupinu brigádníků, vypomáhajících v krizových dnech. Tím by se mohlo zamezit i vysoké fluktuaci zaměstnanců. Musíme však tvrdit, že pozitivních výstupů bylo podstatně více. Je zřejmé, že organizace má propracované činnosti a péči o zaměstnance, kterou sami zaměstnanci vnímají. Důkazem je fakt, že měnit práci nechtějí. Pokud chce být však organizace na poli předškolního vzdělávání úspěšná, musí vycházet vstříc nejen klientům, ale i zaměstnancům v mnohých důležitých požadavcích, které se opakují v názorech zaměstnanců.

Na tento závěr navazuje provedená SWOT analýza, dle které jsme po stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, stanovili pro další fungování organizace strategii WO. Vzhledem k možným příležitostem, které se díky současnému dění ve školství naskýtají je pro jejich využití potlačit slabé stránky organizace. Tím by se organizace mohla posunout ve svém fungování ještě výše. Obzvláště vzhledem k udržení lidského kapitálu, protože ten, jak jsme si řekli, je v dnešní době velkým bohatstvím všech organizací. V závěru můžeme tvrdit, že námi analyzovaná organizace naplňuje kritické faktory úspěchy tak, aby obstála na poli konkurence ostatních předškolních zařízení.

Práce by měla přispět pro získání lepší orientace ve fungování soukromých předškolních zařízení s akreditací MŠMT a jejich specifickém místě ve vzdělávacím systému. Zároveň práce slouží jako ukázka komplexního hodnocení, a to jak manažerských činností, tak pedagogických, čímž jsou právě také organizace typické. Stanovené cíle byly splněny.

Nabízejí se také nová témata, která by byla vhodná v souvislosti s tímto tématem v budoucnosti otevřít. Jakou úroveň budou muset soukromá předškolní zařízení mít, aby konkurenčně obstály mezi jinými? Nebude naopak za pár let těchto zařízení tolik, že nebudou mít taková využití jako nyní vzhledem k vysokému počtu předškolních dětí? Dostanou se státní předškolní zařízení na stejnou úroveň v oblasti managementu jako zařízení soukromá? Odpovědi na tyto otázky nebudeme rozšiřovat vzhledem k rozsahu práce. Jde jen o podněty k zamyšlení.

5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY, PRAMENŮ A INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

BACÍK, František, Jaroslav KALOUS a Jiří SVOBODA. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002. 585 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

DRUCKER, Peter, F. *Management. Tasks, responsibilities, practices*. Vyd.1. New York: Truman TalleyBooks, 1986, 553 s. ISBN 0-525-24463-8.

Interní dokumenty organizace

KELLER, J., TVRDÝ, L. *Vzdělanostní společnost? Chrám, výtah a pojišťovna*. Praha: SLON, 2008, 119 s. ISBN 978-80-86429-78-6.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Průvodce rokem ředitele základní a mateřské školy*. Vyd. 5. Olomouc: Anag, 2013, 503 s. ISBN 978-80-7263-770-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978- 80-7261-168-3.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247- 2951-0.

PALÁN, Z.: *Celoživotní učení*. In: Kalous, J. – Veselý, A.: *Vybrané problémy vzdělávací politiky*. Praha, Karolinum 2006, 159 s. ISBN 80-246.1262-3.

PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1996, 166 s. ISBN 80-210-1333-8.

PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, Eliška a MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. Vyd. 6. Praha: Portál, 2009, 400 s. ISBN 978-80-7367-647-6.

Slovník cizích slov. Praha: Encyklopedický dům, 2002, 366 s. ISBN 80-90-1647-8-1.

STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2. Dostupné z: http://toc.nkp.cz/NKC/200807/contents/nkc20081802953_1.pdf

SYSLOVÁ, Zora. *Autoevaluace v mateřské škole. Cesta ke kvalitě vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012, 184 s. ISBN 978-80-262-0183-0.

TROJAN, Václav. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012, 172 s. ISBN 978-80-7290-543-0.

TRUNDA, Jiří, BŘÍZA, Kamil. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2012, 93 s. ISBN 978-80-7290-541-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Teorie řízení*. Vyd. 1. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filosofická fakulta v nakladatelství MJF, 2002. ISBN 80-86284-21-2.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.1

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Management, teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

Akreditace vzdělávací instituce. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*. [online]. 2013-2016 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z:<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dals-vzdelavani/akreditace-vzdelavaci-institute>

Akreditované vzdělávací programy/instituce. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. [online]. 21.3.2014 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z:<http://www.amspace.cz/3-prehled-akreditacnich-pracovist>

Aktuální znění zákona o pedagogických pracovnících k 1. lednu 2015. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*. [online]. 2013-2016 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-lednu>

KOTRBOVÁ, Lucie. *Trh soukromých mateřských škol v České republice*. Brno, 2014. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce: Ondřej Krčál. [online]. 2014 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/361068/esf_b/BP_Kotrbova_Lucie.pdf

Management mania. [online]. 30.6.2015 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vzdelavani-a-kvalifikace>

MŠMT. [online]. 2015 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/strategie-vzdelavaci-politiky-2020>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [online]. 2015 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <http://www.vzdelavani2020.cz/narodni-program-vzdelavani-cr-bila-kniha.html>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Konkretizované očekávané výstupy*. [online]. 2013-2015 [cit. 2016-01-01]. Dostupné z:<http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/konkretizovane-ocekavane-vystupy-rvp-pv>

SMOLÍKOVÁ, Kateřina a kol. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. [online]. 2006 [cit. 2016-01-01]. Dostupné z: http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVP_PV-2004.pdf

Strategie celoživotního učení ČR. *MŠMT ČR*. [online]. 11.3.2016 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>

VESELÝ, Arnošt. Společnost vědění jako teoretický koncept. *Sociologický ústav AV ČR*. [online]. 11.3.2016 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: http://sreview.soc.cas.cz/uploads/19312e4bc874d3b9d93fde75d4b74099fc4fead2_533_413vesely16.pdf

Zákon č. 561/ 2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: Sbíрка zákonů. 10. 11. 2004. [online]. 2013-2015. [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>

ZEMAN, Karel. *Metodika pro psaní bp a dp*. [online]. 2013. [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/Methodika-pro-psan%C3%AD-BP-a-DP2.pdf>

6 SEZNAM SCHÉMÁT

Schéma 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....	17
Schéma 2: Vybraná kritéria pracovního výkonu (hodnocení pracovního výkonu).....	19
Schéma 3: Systém vzdělávacích cílů.....	27
Schéma 4: Organizační struktura.....	38
Schéma 5: Proces vyhodnocování cílů	44
Schéma 6: Procesní dokument managementu společnosti	47
Schéma 7: Provázanost tematických místností organizace se vzdělávacími oblastmi z RVP	52
Schéma 8 :Struktura Rámcového vzdělávacího programu.....	62
Schéma 9: Popis akcí- struktura	64

7 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura respondentů	35
Graf 2: Struktura jazykových skupin.....	53
Graf 3: Délka pracovního působení.....	73
Graf 4: Druh uzavřené smlouvy	74
Graf 5: Motivátory.....	75
Graf 6: Atmosféra mezi zaměstnanci	77
Graf 7: Druh benefitů	81
Graf 8: Podmínky k práci	82

8 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kladné a záporné stránky edukačního prostředí.....	54
Tabulka 2: Pohlaví respondentů	72

Tabulka 3: Druh pobočky	72
Tabulka 4: Obsah práce	72
Tabulka 5: Pracovní pozice	72
Tabulka 6: Podřízení.....	73
Tabulka 7: Faktory spokojenosti	84
Tabulka 8: SWOT analýza	86

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Hospitační formulář- objektivní evaluace výuky.....	97
Příloha 2: Hospitační formulář- subjektivní evaluace výuky	100
Příloha 3: Dotazník- hodnocení klimatu- česká verze.....	101
Příloha 4: Dotazník- hodnocení klimatu- anglická verze	103
Příloha 5: Dotazník- hodnocení spokojenosti zaměstnanců- česká verze	105
Příloha 6: Dotazník hodnocení spokojenosti zaměstnanců- anglická verze.....	112

Příloha 1: Hospitační formulář- objektivní evaluace výuky

Jméno a pozice hospitujícího/ Name and positionoftheinspector:	Autor diplomové práce
Jméno hospitovaného / Nameoftheteacher:	Učitelka X + asistentka
Datum/date:	20.1. 2016
Počet dětí ve skupině/ No. ofchildren in thegroup:	11+2 (přišly později)+ Lukáš z jeslí na zkoušku
Téma činnosti / Themeof aktivity:	Výroba dárku "papírového dortu" pro našeho kamaráda se zlomenou rukou
Cíl činnosti / Aimofthe aktivity:	Naučit děti používat základní výtvarné pomůcky

Průběh činnosti / Progress of the activity

Cas / Time	Sled činnosti (didaktických fází)/Sequence of activities	Hodnocení/komentář / Evaluation/Comments
9:30	Děti přicházejí do výtvarky. Učitelka X je žádá, aby si všechny vzaly zástěrky, a kdo ji bude mít, má si najít místo u stolu. Ona pomáhá dětem se zavázáním. Děti v klidu postupně odcházejí a sedají si ke stolu.	
9:35	Učitelka X chce dětem říct, co budou dělat, ale Zachy začne povídat. U: „Zachy, chceš nám něco říct nebo zazpívat, aby ses vymluvil. Já začnu až potom.“ Zachymu se moc nechce, po chvíli ale zazpívá. Učitelka zatleská, pochválí ho a začne říkat básničku Kamarád.	Tohle je naprosto fantastické řešení dané situace. Zachymu se dostane pozornost, kterou potřebuje, a pak je opravdu schopný pracovat.
9:36	Do místnosti přichází Bára s maminkou, paní Stejskalovou a jejími dcerami Valentýnkou a Maruškou. Bára vysvětluje, že holky dnes přišly poprvé a že tedy pro dnešek zůstanou spolu, právě u učitelky. Učitelka X jde k holkám, zdraví maminku, poprosí holky, aby si vzaly zástěrky a sedly si. Se zástěrkou pomůže, pak jim řekne, aby se rozloučily s maminkou, a vede je ke stolu. Bára i maminka odcházejí.	Je trochu poznat, že nejsi z přerušení nadšená, ale i tak zvládneš situaci tak říkajíc „se ctí“ 😊
9:38	Holky jsou usazené a učitelka ostatním dětem vysvětluje, že jsou to dvě nové kamarádky, které Bambino už znají. Že Maruška je předškoláčka, tak bude chodit do anglické skupiny a Valentýnka k nim, ale že dnes, když jsou tady poprvé, zůstanou obě spolu s nimi.	Moc se mi líbilo, že si hned vysvětlila ostatním, kdo holky jsou, a jak to s nimi bude.
9:39	Učitelka X řekne dětem, že si společně řeknou tu básničku, kterou začaly, a začne s Kamarádem. Ptá se dětí, jestli si umíme pomáhat? Potom bere čtvrtku s předkreslenými postavkami a ptá se dětí, co je na něm nakresleno. Jsou to Mimoni, děti je poznají, jsou nadšené a v tom nadšení začnou jeden přes druhého mluvit a vykřikovat. Učitelka jim připomene pravidlo, že v Bambinu mluví jen jeden z nás. Děti se zklidní. Učitelka pokračuje. Mimoni stojí na dortu. U: „Kolik má ten dort pater?“, Děti odpoví, že 3. U: „Tak všichni ukažte 3 prstíky“. Děti to udělají, tomu, kdo ukazuje počet špatně, holky pomáhají. U: „Šikulky.“	Volba Mimoňů v současném dětském mimoním šílení mi od tebe připadá opravdu chytrá. Myslím, že půlku jsi s touhle aktivitou vyhrála u dětí jen touto volbou. Nenásilné připomenutí pravidla a procvičení další kompetence je fajn.
9:42	U: „Myslíte, že je dort velký?“, děti odpovídají, že ano. U: „A kdy si můžeme dát dort?“, jedna holčička odpoví, že když máme narozeniny. Učitelka X vysvětluje dětem, že dort je pro jednoho našeho kamaráda, který slaví narozeniny. U: „Víte, kolik mu bude?“, děti vidí na dortu 4, takže vědí, že 4. Učitelka X je opět prosí, aby ukázaly 4 prsty, opět pomáhají dětem, které ukazují počet špatně. U: „Víte, komu z našich kamarádů budou 4?“. Společně přijdou na to, že Radečkovi. U: „A je tady dnes s námi?“, děti odpovídají, že ne. Učitelka X jim vysvětluje, že není, protože má zlomenou ruku a musí být doma. Děti mají	Moc se mi líbilo, že přesto, že se děti zeptaly třikrát na to, co se Radečkovi stalo, si neztratila trpělivost a pokaždé jim to stejně pěkně vysvětlila.

	<p>kolem toho několik otázek, na které jim u odpovídá. U: „Kamarádi, myslím, že bychom měli Radečka rozveselit. Myslíte, že mu ten dort udělá radost?“, děti myslí, že ano. U říká, že pro Radečka ten dort pěkně vyzdobí a pošlou poštou nebo přes létací sovu? – s dětmi se shodnou, že poštou.</p>	
9:45	<p>U: „Kamarádi, co ti Mimoní nemají?“ Děti jmenují, že uši, oči apod. V shrnuje: „Ano, podívejte, chybí jim celý obličej. Tak my si tam ten obličej nalepíme“. Bere do ruky papíry, na kterých jsou obličeje dětí ze skupiny, a říká dětem, že pro ně bude mít velký úkol, protože ty obličeje nejsou nastřihané, takže si je nastřihnají samy. U: „Co potřebujeme na to, abychom střihaly?“, děti nevědí. Renata už drží v ruce nůžky, učitelka tedy ukáže jejím směrem a děti přijdou na to, že nůžky. Renata začne nůžky dětem rozdávat, učitelka jim rozdává obrázky.</p>	<p>Libí se mi, že se děti pořad na něco ptáš a držíš je tak super aktivizované vlastně po celou dobu aktivity.</p>
9:47	<p>Jáša posouvá stolkem. Učitelka X si toho všimne, upozorní ho, aby to nedělal, a vysvětluje mu, proč to dělat nemá.</p>	<p>Velmi oceňuji, že dětem, když dělají neplechu, vždy i vysvětlíš, proč to není správné a často i to, jak by to správně mělo být.</p>
	<p>U: „Kamarádi, co budeme střihát?“ Některé z dětí: „Uši“, U: „Uši ne, říkaly jsme si přeci, že celý obličej“ a obkrouží obličej na jednom obrázku, který drží v ruce. Děti mají nůžky i obrázky a začínají pracovat. Jáša s nůžkami blbne. U: „Jášo, ty si chceš ublížit? Chceš mít nůžky? Dobře, tak oo s nimi střihnáme?“ – Jáša bere papír.</p>	<p>Fantasticky sis ověřila, že děti vědí, co mají dělat!</p>
9:49	<p>Do místnosti přichází Lenka z jesliček a dovádí Lukáška, který to zkusí ve školce. Renata je nejbliž, tak chce dát Lukášovi zástěrku. Ten ji nechce. Učitelka X vidí situaci, přichází a sedá si na bobek k Lukášovi. Ptá se ho, jestli s nimi chce malovat, on nechce. Ptá se, jestli si tedy sedne na židli a bude se dívat. To Lukášek chce. Učitelka X mu dává židli, na tu ho posadí a nabízí mu, že když jim bude chtít pomoci, tak může.</p>	
9:50	<p>Učitelka X se vrací k dětem. Ona i Renata pomáhají dětem, které potřebují, se střiháním. William drží nůžky oběma rukama. V mu chce pomoci, ale William ji nechce dát nůžky. U: „Víš, budeš se se mnou přát? Tak ty nůžky nemusíš mít.“ William jí tedy nůžky dá a ona se mu snaží ukázat, jak je držet správně. Celou dobu zvedá hlavu a kontroluje, že jsou ostatní děti v pohodě. Zároveň se sam tam otočí na Lukyňa a ptá se ho, jestli jim nechce pomoci. Ten nechce. William už drží nůžky v jedné ruce a snaží se střihát. Učitelka X si všimá, že Maruška je již hotová, jde tedy k ní a vysvětluje, jak a kam může teď Mimoné nalepit.</p>	<p>Je evidentní, že přes celou aktivitu máš přehled o všech dětech a oceňuji, že když jdeš dětem s čímkoliv pomoci, skoro vždy se jich zeptáš, jestli pomoc chtějí.</p>
9:53	<p>Učitelka X si všimá, že William drží nůžky zase oběma rukama. Jde k němu. U: „Tak Vilku, jak ti to jde? Takhle ti to nepůjde. Víš oo, chceš jít raději lepit, bude se ti to líbit víc?“, William chce, tak ho učitelka X bere k Marušce.</p>	
9:54	<p>Nějaké dítě říká, že chce lepidlo. Hned se ozvou další dvě. U: „Chcete? Nezapomeňte, jak se to říká správně.“, děti: „Prosim, prosim.“, U: „Lepidla máte na stole, tak se zaříďte.“</p>	<p>Moc hezky vedeš děti k samostatnosti, super.</p>
9:55	<p>Učitelka X jde za Lukyňem a ptá se ho, jestli by chtěl zajít pro knížku a prohlížet si. Lukyňo chce, učitelka X ho bere a jdou do vedlejší místnosti pro knížku. Když se vrátí, učitelka X ho posadí ke stolku a Luky si začne prohlížet.</p>	<p>Na Lukyňa si se s nabídkou zapojení obrátila během aktivity coa každých 10 minut – sledovat děti zvládáš skvěle</p>
9:56	<p>Některé děti mají už nastřiháno, učitelka X jim vždy přiblíží obrázek a oni tam nalepují vystřihané obličeje. Beník chce nalepit obličej tak, že dává lepidlo zpredu. Učitelka X vysvětluje, že se lepidlo dává z druhé strany a ukazuje Beníkovi proč. Beník to začne dělat správně. Děti, které mají už i nalepeno učitelka X prosí, aby vyhodily zbytky papíru do modrého koše na papír, a říká dětem, že si ještě nemají sundávat zástěrky, protože budou dort ještě bavit.</p>	

10:00	Jáša říká, že si chce jít hrát. U: „Tak si budeme hrát s pastelkami, chceš?“ Jáša chce. Učitelka X se všech dětí ptá, jestli si chtějí hrát s pastelkami. Děti nadšeně: „Ano“. V dějech vysvětluje, že se musejí rozdělit, aby se mohly všechny zapojit. Polovina má zůstat ve výtvarce a druhá má jít s Renatou ke šnekům, zopakovat si barvy. Učitelka X jmenuje děti, které mají jít s Renatou. Renata si děti bere, vysvětlá jim záležitosti a odchází.	Tak takhle fantasticky motivovat dítě k aktivitě, to se jen tak nevidí, bravo
10:03	Děti si berou pastelky, každý jakou bavou chce a začínají obrázek výtvarovat. Jilinka má papír daleko od sebe, takže za něj zatáhne a vezme ho tím Benovi. Učitelka X se Jilinky hned ptá, proč to udělala a vysvětluje, že to nebylo dobře a proč. Učitelka X dá výkres doprostřed, děti stojí kolem, učitelka X jim pomáhá se správným uchopením, ale vždy se děti nejdříve zeptá, jestli pomoc chtějí. Jedno z dětí může zase špatně k obrázku, takže za něj zatáhne a ten se natrhne. U „počkejte“, bere obrázek do rukou, všem ho ukazuje, ukazuje, jak je natržený a ptá se: „Proč se to stalo?“ Děti dlouho nevědí, ale potom někdo řekne, že proto, že se o něj přetahovali. Učitelka X se ptá děti, jestli mají nápad, jak by se to dalo opravit. Děti říkají, že by se to mohlo slepit. V dějech slíbí, že to slepí. Vrači dětem obrázek, aby ho domalovaly.	Opravdu moc se mi líbí, jak si řešila situaci s natrženým obrázkem. Mě i dětem bylo naprosto jasné, že se zlobíš, ale z toho, co jsi říkala, vlastně plynu, že je potřeba se zamyslet a najít řešení.
10:10	Beník jde za Luky, který sedí u stolu s knížkou. Učitelka X ho stáhne a vysvětluje, že má Lukyho nechat v klidu, že je b kamarád z jesliček, a že si teprve zvyká.	
10:13	Děti jsou hotové, učitelka X jim pomáhá sundat zástěrky s tím, že teď se půjdou vyměnit. Jde s dětmi za první skupinkou ke šnekům a prosí všechny, aby si sedly. U: „Teď kdo ještě chce, může jít dobarvit ten dort“, nikdo nechce. U: „Nikdo, dobře. Myslíte si, že takhle se bude Řádovi líbit?“, děti si myslí, že ano. Učitelka X ještě jednou ukazuje obrázek a teď se snaží dostat pozornost dětí na to, že je natržený. Říká dětem, které ve výtvarce nebyly, jak se to stalo, vysvětluje, že to není správné, jak je potřeba si říct, když na něco třeba nedosáhnou a vysvětlí, že se domluvila s ostatními, že to slepí. Ještě se ptá děti, jestli má ten obrázek k odeslání přeložit nebo stočit do ruličky. Děti chtějí ruličky. V dějech ukončí aktivitu s tím, že složí obrázek do ruličky a pošle Řádovi.	Jsem ráda, že se snažíš nechat děti ohodnotit svoji práci i dáváš jim dost prostoru pro vyjádření vlastního názoru a pro jejich rozhodnutí (i přes to, jak malá se mohou zdát)
10:15	Učitelka X prosí děti, aby se posadily, že si něco řeknou. U: „Co jsme se dnes naučili?“ Děti se shodnou na tom, že umí kreslit a stříhat. U: „Co ještě umíme? Co jsme udělaly, že na obrázku ty hlavičky drží?“ Děti: „Lepily“, Učitelka X jim to potvrdí s tím, že jsme se naučily i lepit.	Zhodnocení toho, co se stalo až do teď je bezva. Je znát, že děti pořádkem v situaci orientuješ, je to cítit i v tom, jak dobře se cítí, protože pořádek vědí, co se děje a co se bude dít.
10:17	Luky, který doteď seděl na židli a čelil si knížku, bere stavebnici a začíná si stavět. Učitelka X se k němu otočí s tím, že ale to ne, protože se dohodly na tom, že si bude prohlížet knížku, ne že si bude stavět, takže má tu stavebnici hned uklidit a může si dál prohlížet nebo jít mezi ná.	Líbí se mi, že přesto, že nerušíš Lukáška, aby se zapojoval, dáváš mu jasně znát, kde jsou hranice toho, co si může dovolit.
10:18	Učitelka X bere k ruce obrázek a ptá se děti, kolik je tam Mimonů. Společně s dětmi počítají. Napočítají 21. Jedno dítě sděluje, že má špinavé ruličky, učitelka X mu poradí, aby si je šel umýt. Další si chce umýt ruce, někdo chce na záchod. Učitelka X dětem říká, ať si tedy zajdou na záchod nebo si umýt ruce, že si dají menší pauzu. Děti s Renatou jdou, s těmi, co zůstávají, a chtějí, učitelka X znovu počítá Mimoně.	
10:25	U: „Kamarádi, poskočte si.“ Vyskočí a děť podle ní. Učitelka X se ptá, jestli si něco zazpívají. U: „Tak jakou, aby nám bylo veselo.“ Zachy říká, že Horolezce, Učitelka X ale vysvětluje, že neví, zda jí všichni umí a sama začne zpívat „Prší, prší“. U: „Kamarádi, umíte i zpívat! A umíte udělat mašinu. Děti dělají	

řadu. Učitelka X nastartuje mašinu a všichni odjíždějí do šatny (zpívají. Jede, jede vláček).

Komentář hospitujícího / Comments of the inspector:

Vyjádření pedagoga při pohovoru s vedoucím učitelem nebo hospitujícím (dosazení cíle aktivity, nejsilnější a nejslabší místo činnosti, co případně ovlivnilo činnost negativně). / Comments of the teacher during the meeting with the inspector or head-teacher (aim achievement, strongest and weakest points in the activity, the main points that influenced the activity).

Plusy:

- opravdu skvělá komunikace s dětmi – na začátku jakékoliv aktivity jejich zorientování v tom, co se bude dít a proč; během aktivity kontrola toho zda děti pochopily, co mají dělat; ke konci aktivity shrnutí a vyhodnocení (se zapojením dětí samotných); v krizovějších situacích motivační řešení, povzbuzení nebo vysvětlení nesprávného chování
- vedení dětí k samostatnosti a samostatnému úklidu
- kreativní plánování spojení aktuální situací dětí – volba M monů a témat ročního plánu „co všechno zvládnou sám“ převedené do výtvarné práce pro zraněného kamaráda (zajišťuje zájem a motivaci dětí)
- děti mají dostatek prostoru k vyjádření, ale hranice jsou jasně cítit
- permanentní přehled a všech dětech
- velmi dobrá atmosféra

Paní učitelko X, program, který si s dětmi měla, se mi opravdu moc líbil. K dnešku nemám opravdu nic, co bych změnila nebo k čemu bych ti dala radu ke zlepšení. Možná jediné – vím, že s Renatou spolupracujete při vedení skupiny jen chvíli, každopádně být tebou, do budoucna byt určité pracovala na jejím větším zapojení.

Příloha 2: Hospitační formulář- subjektivní evaluace výuky

Komentář hospitujícího / Comments of the inspector:

Vyjádření pedagoga při pohovoru s vedoucím učitelem nebo hospitujícím (dosažení cíle aktivity, nejsilnější a nejslabší místo činnosti, co případně ovlivnilo činnost negativně). / Comments of the teacher during the meeting with the inspector or head-teacher (aim achievement, strongest and weakest points in the activity, the main points that influenced the activity).

Plusy:

- opravdu skvělá komunikace s dětmi – na začátku jakékoliv aktivity jejich zorientování v tom, co se bude dít a proč; během aktivity kontrola toho, zda děti pochopily, co mají dělat; ke konci aktivity shrnutí a vyhodnocení (se zapojením dětí samotných); v krizovějších situacích motivační řešení, povzbuzení nebo vysvětlení nesprávného chování
- vedení dětí k samostatnosti a samostatnému úklidu
- kreativní plánování spojení aktuální situací dětí – volba Mimoňů a téma z ročního plánu „co všechno zvládnou sám“ převedené do výtvarné práce pro zraněného kamaráda (zajišťuje zájem a motivaci dětí)
- děti mají dostatek prostoru k vyjádření, ale hranice jsou jasně čítit
- permanentní přehled a všech dětečt
- velmi dobrá atmosféra

Paní učitelko X, program, který si s dětmi měla, se mi opravdu moc líbil. K dnešku nemám opravdu nic, co bych změnila nebo k čemu bych ti dala radu ke zlepšení. Možná jedině – vím, že s Renatou spolupracujete při vedení skupiny jen chvíli, každopádně být sebou, do budoucna bych určitě pracovala na jejím větším zapojení.

Vyjádření vedoucího učitele nebo hospitujícího při pohovoru s pedagogem (dosažení cíle aktivity, nejsilnější a nejslabší místo činnosti, co případně ovlivnilo činnost negativně). / Comments of the inspector or head-teacher during the meeting with the teacher (aim achievement, strongest and weakest points in the activity, the main points that influenced the activity).

Mé dojmy z hodiny jsou spíše negativní. Vzhledem k vyššímu počtu dětí, které je ojedinelé a stálému vyrušování nešlo o typický den, na který jsem zvyklá. Zároveň jsem byla nervózní z přítomnosti pozorovatele, takže to pro mě bylo více než náročné. Směřem k dětem ale myslím, že jsem hodinu zvládla a cíl činnosti byl splněn. Pro příště bych se ale ráda více zaměřila na hudební část, která by navazovala na předešlou výuku, například i na výtvarku.

Je ale pozitivní, že holčičky, které zrovna na mé hodině strávili první chvíle v naší mateřské škole, byly spokojené. Líbila se jim činnost, kterou jsme dělali, ale i také pohodová atmosféra. Byly usměvavé a ve své další adaptaci pokračovaly bez obtíží.

Nejvíce mě ale mrzelo, že moje hodina byla stále něčím narušována. Nejdříve příchodem holčiček, o kterých jsem ani nevěděla, že měli nastoupit v ten den a také i příchodem chlapce z jeslí, o jehož zkušebních časech ve školce jsem také nevěděla.

Závěr z hospitace domluvený mezi vedoucím učitelem nebo hospitujícím a pedagogem / Conclusion from the inspection agreed among the head-teacher or inspector and the teacher:

Dohodli jsme se s paní učitelkou na postupu, jak předcházet nervozitě. Je nutné, aby se zlepšila informovanost nadřízených směrem k pedagogům, tzn., aby věděli o dnech a časech nástupu dětí, o adaptačních a zkušebních dnech.


Obecně jsme zhodnotili hodinu jako pozitivní, cíle činnosti bylo dosaženo, činnosti samotné plynuly nenásilně a přirozeně s pozitivním efektem na atmosféru ve třídě.

Další doporučení je více zapojit asistentku do pomoci ve třídě a přistupovat k nenadálým situacím pozitivně. Pokud by nadále přetrvával problém špatného zvládnutí stresových situací, bude paní učitelce nabídnuta konzultace s jeho přímým nadřízeným, který absolvoval mnohá školení na zvládnutí stresu. Tento fakt paní učitelka velmi ocenila.

Datum společného hodnocení / Date of the meeting: 22.1.2016

Příloha 3: Dotazník- hodnocení klimatu- česká verze

Jak jste spokojeni s prostředím, ve kterém učíte? (místnost, světlo, teplota, pomůcky)

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

Je ve Vaší výuce příjemná atmosféra?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Jste při výuce často rušeni okolními vlivy?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Hovoříte s každým dítětem během výuky?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Vyjadřují děti své názory v diskuzích?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Rozhodujete o tom, kde bude dítě sedět či stát?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Vykonávají jednotlivé děti různé úkoly?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Do jaké míry jsou děti zapojeny do výuky?

Zapojují se pořád

- 1 2 3 4 5

Vůbec se nezapojují

Jak moc dětem pomáháte? Mají ve Vás oporu?

Pomáhám jim, když potřebují

- 1 2 3 4 5

Vůbec jim nepomáhám

Podporujete v dětech iniciativnost a kreativitu?


- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jak byste zlepšila klima ve Vaší výuce?

 Napište odstavec

Příloha 4: Dotazník- hodnocení klimatu- anglická verze

How satisfied are you with the environment in which you teach? (Room, light, temperature, aids)

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

It's in your classroom nice atmosphere?

- Yes
- More likely yes
- Rather not
- No

Are you in the classroom often disturbed by external influences?

- Yes
- More likely yes
- Rather not
- No

Are you talking with each child during the class?

- Yes
- More likely yes
- Rather not
- No

Do children express their views in the discussions?

- Yes
- More likely yes
- Rather not
- No

Do you decide where the child will sit or stand?

- Yes
- More likely yes
- Rather not
- No

Do children perform various different tasks

- Yes
- More likely yes
- Rather not
- No

To what extent children are involved in teaching?

They are connected all the time

- 1 2 3 4 5 6 7

They do not participate at all

How much help children? They have the support?

I help them when they need to


- 1 2 3 4 5 6 7

I do not help at all

Do you support the initiative and creativity of children?

- Yes
- More likely yes
- Rather not
- No

How would you improve the climate in your classroom?

 Napište odstavec

7000 x 1500 pixels

Příloha 5: Dotazník- hodnocení spokojenosti zaměstnanců- česká verze

1

Jste muž nebo žena?

Muž

Žena

2

Na jaké pobočce pracujete?

Pobočka Praha 2

Pobočka Praha 6

Pro obě pobočky

3

Zakškrtněte, zda má Vaše práce pedagogickou či nepedagogickou náplň.

Pedagogický obsah práce

Nepedagogický obsah práce

4

Jakou pozici ve vaší organizaci vykonáváte konkrétně?

Pedagog

Manažer vzdělávání

Manažer provozu

Asistent

Hospodyně

Břigádník

ředitel

jiné:

5

Máte podřízené?

Ano

Ne

6

Jak dlouho pracujete na této pozici? Pokud jste pracoval(a) na jiné pozici ve stejné organizaci, připojte prosím do textové odpovědi, jak dlouho jste tuto pozici vykonával(a).

Méně než půl roku

1 rok

1-2 roky

2-5 let

více:

Jiná pozice:

Napište vlastní odpověď

70/100 znaků

Jakou smlouvu máte uzavřenou se svým zaměstnavatelem?

- Smlouvu na dobu určitou
- Smlouvu na dobu neurčitou
- Jsem zaměstnanec agentury
- Pracuji na živnostenský list
- Jiné

8

Jak smysluplná je Vaše práce?

- Smysluplná
- Spíše smysluplná
- Nepříliš smysluplná
- Vůbec není smysluplná

9

Co je pro Vaši práci největším motivátorem? Seřadte motivátory tak, aby ten nejdůležitější měl číslo 1 a ten nejméně důležitý číslo 5.

	1	2	3	4	5
Mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obsah práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariévní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilita práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10

Je pro Vás Vaše práce výzvou?

- Ano, obrovskou
- Ano
- Jak kdy
- Ne
- Ne, vůbec

11

Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?

- Vůbec
- Níjak zvlášť často
- Občas
- Velmi často

12

Domníváte se, že vedení firmy klade na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci velký důraz?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

13

Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?

- Velmi
- Více než názorů ostatních
- Zhruba stejně jako názorů ostatních
- Méně než názorů ostatních
- Vůbec

14

Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky?

Převažuje přátelská až důvěrná atmosféra.

1 2 3 4 5

Atmosféra je plná napětí a konfliktů.

15

Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?

- Velmi nadhodnocená
- Lehce nadhodnocená
- Realistická
- Lehce podhodnocená
- Velmi podhodnocená

Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

- Velmi často
- Často
- Zhruba v polovině případů
- Zřídka
- Vůbec

17

Chtěl(a) byste se více podílet na plánování a organizování uvnitř organizace?

- Ano
- Ne

18

Pokud byste se chtěli více podílet na plánování či organizování uvnitř organizace, z jakého důvodu a jakým způsobem?

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků


19

Pouze pro pedagogické pracovníky: Jste spokojen(a) se současným systémem hodnocení dětí a psaní třídních vzdělávacích plánů 1x za měsíc?

- Ano
- Ne

20

Pokud nejste spokojen se současným systémem hodnocení dětí a psaní plánů, proč? Navrhujete jiný systém?

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

21

Máte možnost kariérního růstu?

- Ano
- Ne

22

Jak jste spokojen/a s dohledem nad Vámi?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

23

Jste spokojen(a) s rozvojem a vzděláváním uvnitř organizace?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

24

Pokud nejste spokojen(a) s rozvojem a vzděláváním ve Vaší organizaci, v čem byste se chtěl(a) rozvíjet?

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

25

Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen(a)?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

26

Jaké zaměstnanecké benefity máte? V případě více odpovědí, kroužkujte více odpovědí.

- Stravenky
- Odměny (variabilní složka mzdy)
- Očkování
- Saunování
- Benefit Card
- Jiné


27

Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec

28

Navrhujete jiný typ benefitů?

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

29

Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec

Rádi bychom zjistili, jaké máte podmínky ke své práci. Do jaké míry souhlasíte s těmito výroky? Pokud se s nimi kladně ztotožňujete, označte 1, pokud vůbec ne, označte 5.

	1	2	3	4	5
Mám k dispozici vytavení a materiály potřebné k výkonu mé práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na našem pracovišti je většinou dostatek pracovněů na zvládnutí požadované práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám dostatek času na kvalitní provedení své práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Množství práce je úměrné pracovní době.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31 Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

- Ano, velmi
- Ano
- Nevím
- Ne
- Ne, vůbec

32 Máte rád/a svého zaměstnavatele?

- Rozhodně ano
- Ano
- Nemám k němu vztah
- Spíše ne
- Vůbec

33 Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s tímto výrokem?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Doporučila bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34 Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo společnost, ve které právě pracujete?

- Určitě ne
- Pravděpodobně ne
- Uvažuji o tom
- Pravděpodobně ano
- Určitě ano

Příloha 6: Dotazník hodnocení spokojenosti zaměstnanců- anglická verze

1 **Are you a man or a woman?**

- Man
- Woman

2

On what branch you're working?

- Branch Prague 2
- Branch Prague 6
- For both branches

3

Mark off whether your work pedagogical or non-pedagogical contents.

- pedagogical content work
- nonpedagogical content work

4

What position in your organization are performing exactly?

- Teacher
- Manager of education
- Branch manager
- Assistant
- Housekeeper
- Driver
- Temporary worker
- Other

5

Do you have subordinates?

- Yes
- No

6

How long have you been in this position? If you worked to another position in the same organization, please attach a text answers, how long have you performed this position.

- Less than half a year
- 1 year
- 1-2 years
- 2-5 years
- Another position:

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

7

What do you have a contract with your employer?

- Fixed-term contract
- Contract of indefinite duration
- I am an employee of the Agency
- I work for freelance
- Other

8

How meaningful is your job?

- meaningful
- rather meaningful
- not too much meaningful
- it's not meaningful

9

What is your biggest motivator work? Arrange motivators so that the most important was the number 1 and the least important number 5th

	1	2	3	4	5
Wages	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Content of the work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Workplace relationships	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carrer growth	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stability of work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10

Is it for you to challenge your work?

Yes, huge

Yes

So when

No

Not at all

11

How often during their typical week you feel overworked or stressed?

Not at all

Not terribly often

Sometimes

Very often

12

Do you believe that the company's management puts the safety and health of workers at work emphasis?

Definitely yes

More likely yes

Rather not

Certainly not

13

13
To what extent do your staff appreciate your comments job?

- Very
- Over the opinions of others
- Roughly the same as the opinions of others
- Less than the opinions of others
- Not at all

14
How would you describe the atmosphere between colleagues?

Prevailing friendly to intimate atmosphere.

- 1 2 3 4 5 6 7

The atmosphere is full of tension and conflict.

15
How realistic are the expectations of your boss?

- very overvalued
- slightly overvalued
- realistic
- slightly undervalued
- very undervalued

16
How often do they help assignments to develop throughout the professional?


- Very often
- Often
- Roughly half the cases
- Rarely
- Not at all

17
Would you like should be more involved in the planning and organizing within the organization?

- Yes
- No
- Odpověď 3

18

If you would like to be more involved in planning or organizing within the organization, why and how?

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

19


Only for teachers: Are you satisfied (a) the current evaluation system of children and writing class educational plans 1x per month?

Yes

No

20

If you are not satisfied with the current system of assessment of children and writing plans, why? You propose a different system?

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

21

Do you have the opportunity for career growth?

Yes

No

22

How satisfied are you with supervising you?

Very satisfied

Satisfied

Neither satisfied nor dissatisfied

Dissatisfied

Very dissatisfied


23

Are you satisfied (a) the development and training within the organization?

- Definitely yes
- More likely yes
- Rather not
- Certainly not

24

If you are not satisfied with the development and training in your organization, what would you like to develop?

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

25

Are you adequately for their work salary?

- Definitely yes
- More likely yes
- Rather not
- Certainly not

26

What employee benefits do you have? For more answers, select multiple answers.

- Meal vouchers
- Bonuses (variable component of wages)
- Vaccination
- Sauna
- Benefit Card
- Other


27

Are you satisfied with employee benefits?

- Yes, much
- Yes
- No
- Not at all

28

Do you propose another type of benefits?

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

29

Are you satisfied with your job?

- Yes, much
- Yes
- No
- Not at all

30

We would like to see what you have conditions to work. To what extent do you agree with these statements? If you identify with them positively, mark 1, if at all, to mark the fifth

	1	2	3	4	5
I have the equipment and materials needed to perform my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At our workplace is usually enough staff to handle the work required.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have enough quality time to carry out its work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The amount of work is proportional to working hours.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31

Are you proud of the brand of the company that employs you?

- Yes, much
- Yes
- I don't know
- No
- Not at all

32

Do you like your employer?

- Definitely yes
- Yes
- I have no relationship with him
- Rather not
- Not at all

33

To what extent do you agree or disagree with the following statement?

Strongly agree I rather agree Neither agree nor disagree Rather disagree Strongly disagree

I would recommend our organization as a good employer.

34

It is likely that you will look for another job outside the company you are working?

- Certainly not
- Probably not
- I'm thinking about it
- Probably yes
- Definitely yes

