

Univerzita Hradec Králové  
Pedagogická fakulta  
Ústav primární, preprimární a speciální pedagogiky

## **Vliv evaluace na profesní rozvoj učitelek mateřských škol**

Diplomová práce

Autorka: Bc. Magdaléna Vígh  
Studijní program: Pedagogika předškolního věku se zaměřením na děti se speciálními potřebami  
Vedoucí práce: Ing. et Bc. Stanislav Míček, Ph. D.  
Oponent práce: PaedDr. Vladimíra Hornáčková, Ph. D.



## Zadání diplomové práce

**Autor:** Bc. Magdaléna Vígh

Studium: P19K0339

Studijní program: N0112A300001 Pedagogika předškolního věku se zaměřením na děti se speciálními potřebami

Studijní obor: Pedagogika předškolního věku se zaměřením na děti se speciálními potřebami

**Název diplomové práce:** **Vliv evaluace na profesní rozvoj učitelek mateřských škol**

Název diplomové práce AJ: Influence of evaluation on professional development of kindergarten teachers

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Cílem diplomové práce je popsat evaluační nástroje, které jsou používány pro evaluaci práce učitelek MŠ v Ústeckém kraji a jejich účinnosti pro další profesní rozvoj učitelek MŠ.

V rámci této práce analyzujeme dokumenty poskytnuté mateřskými školami a rozhovory s řediteli i učitelkami MŠ. Hledáme souvislost mezi evaluací práce učitelek a jejich motivací k dalšímu profesnímu rozvoji a zkoumáme evaluační nástroje používané v rámci veřejných a soukromých MŠ, stejně jako ty, které jsou využívány v zahraničí.

Vliv evaluace na profesní rozvoj učitelů (Liu et al., 2019; Mette et al., 2017)

?What are the perceptions of principals? regarding their own supervision/evaluation? What are the perceptions of novice and experienced principals? regarding formative supervision?? (Hvidston et al., 2016)

Evaluation in work of principals: An Analysis of the methodology approaches (Michek a Luksch, 2019)

Zadávací pracoviště: Ústav primární, preprimární a speciální pedagogiky, Pedagogická fakulta

Vedoucí práce: Ing. et Bc. Stanislav Michek, Ph.D.

Oponent: PaedDr. Vladimíra Hornáčková, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 9.2.2020

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Vliv evaluace na profesní rozvoj učitelk mateřských škol vypracovala pod vedením vedoucího závěrečné práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 19.6.2024

## **Poděkování**

Za cenné rady, trpělivost a silnou morální podporu při psaní této práce děkuji svému vedoucímu Ing. et Bc. Stanislavu Michkovi, Ph.D. Za zázemí a veškerou podporu v průběhu tvorby děkuji svému muži a celé rodině, protože bez nich by to nešlo. Za všechny poskytnuté informace, podněty a spolupráci děkuji všem účastníkům předvýzkumu a výzkumu.

Velké díky patří v neposlední řadě celému týmu Univerzity Hradec Králové za nedocenitelnou trpělivost v předávání zkušeností a vědomostí a poskytování podpory v průběhu studia.

## Anotace

VÍGH, Magdaléna. *Vliv evaluace na profesní rozvoj učitelek mateřských škol*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2024. 53 s. Diplomová práce.

Diplomová práce (Vliv evaluace na profesní rozvoj učitelek mateřských škol) se zabývá evaluačními nástroji, které jsou používány pro evaluaci práce učitelek MŠ v Ústeckém kraji a jejich účinnosti pro další profesní rozvoj učitelek MŠ. V rámci této práce jsou vyhodnocována a analyzována data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření, dokumenty poskytnuté mateřskými školami a rozhovory s řediteli i učitelkami MŠ. Tato práce je zaměřena na hledání souvislosti mezi evaluací práce učitelek a jejich motivací k dalšímu profesnímu rozvoji a zkoumá evaluační nástroje využívané v mateřských školách v okrese Děčín v Ústeckém kraji.

Klíčová slova: evaluace, mateřská škola, motivace, další vzdělávání pedagogických pracovníků, učitelka mateřské školy, hodnocení pedagogických pracovníků

## **Annotation**

VÍGH, Magdalena. *Influence of evaluation on professional development of kindergarten teachers*. Hradec Králové: Faculty of Education, University of Hradec Králové, 2024. 53 pp. Diploma Thesis.

The diploma thesis (influence of evaluation on professional development of kindergarten teachers) deals with evaluation tools used for assessing the work of kindergarten teachers in Ústí nad Labem Region in the Czech Republic and their effectiveness for the further professional development of kindergarten teachers. This thesis evaluates and analyses data obtained through a questionnaire survey, documents provided by kindergartens and interviews with kindergarten directors and teachers. The work focuses on finding a correlation between the evaluation of kindergarten teachers' work and their motivation for further professional development. It examines the evaluation tools used in kindergartens in the Děčín District in Ústí and Labem Region in the Czech Republic.

Keywords: evaluation, kindergarten, motivation, professional development, kindergarten teacher, assessment of pedagogical staff

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA A SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ</b> .....	<b>4</b>
1.1. MOTIVACE PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ V MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	4
1.2. HODNOCENÍ UČITELEK V MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH .....	6
<b>2. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>11</b>
2.1. PLÁN VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....	11
2.2. TVORBA VÝZKUMNÝCH OTÁZEK, PŘEDVÝZKUM A PLÁN VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	12
<b>3. PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>17</b>
3.1. CHARAKTERISTIKY ZÁKLADNÍHO SOUBORU .....	17
3.2. CHARAKTERISTIKY VÝBĚROVÉHO SOUBORU .....	19
<b>4. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>21</b>
4.1. VO 1: JAKÝM ZPŮSOBEM DOSTÁVAJÍ PEDAGOGOVÉ ZPĚTNOU VAZBU KE SVÉ PRÁCI? 21	
4.2. VO 2: JAK PROBÍHÁ HODNOCENÍ PEDAGOGICKÉ PRÁCE? .....	23
4.3. VO 3: JAK UČITELÉ VNÍMAJÍ ZPĚTNOU VAZBU KE SVÉ PRÁCI? .....	26
4.4. VO 4: OVLIVŇUJE HODNOCENÍ A ZPĚTNÁ VAZBA MOTIVACI K DALŠÍMU PROFESNÍMU RŮSTU? .....	28
<b>5. PLÁN A PŘÍPRAVA KVALITATIVNÍ ČÁSTI VÝZKUMU</b> .....	<b>31</b>
<b>6. VÝSLEDKY Z POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ</b> .....	<b>34</b>
6.1. PROFIL JEDNOTLIVÝCH ÚČASTNIC VÝZKUMU .....	35
6.2. HODNOCENÍ A ZPĚTNÁ VAZBA .....	36
6.3. DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ .....	39
6.4. ZAČÍNÁJÍCÍ UČITELKY A KARIÉRNÍ SYSTÉM .....	43
<b>7. SOUHRNNÉ VYHODNOCENÍ</b> .....	<b>46</b>
7.1. HODNOCENÍ A ZPĚTNÁ VAZBA .....	46
7.2. MOTIVACE K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	49
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>52</b>
<b>SEZNAM LITERATURY</b> .....	<b>54</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>58</b>

## **Seznam použitých zkratk**

ČAPV – Česká asociace pedagogického výzkumu

ČŠI – Česká školní inspekce

DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků

MŠ – mateřská škola

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy



## Úvod

Pro zkoumání vlivu evaluace na profesní rozvoj učitelek mateřských škol mě vedla zkušenost po nástupu do nového zaměstnání v kombinaci se zájmem o problematiku hodnocení práce učitelek v mateřských školách.

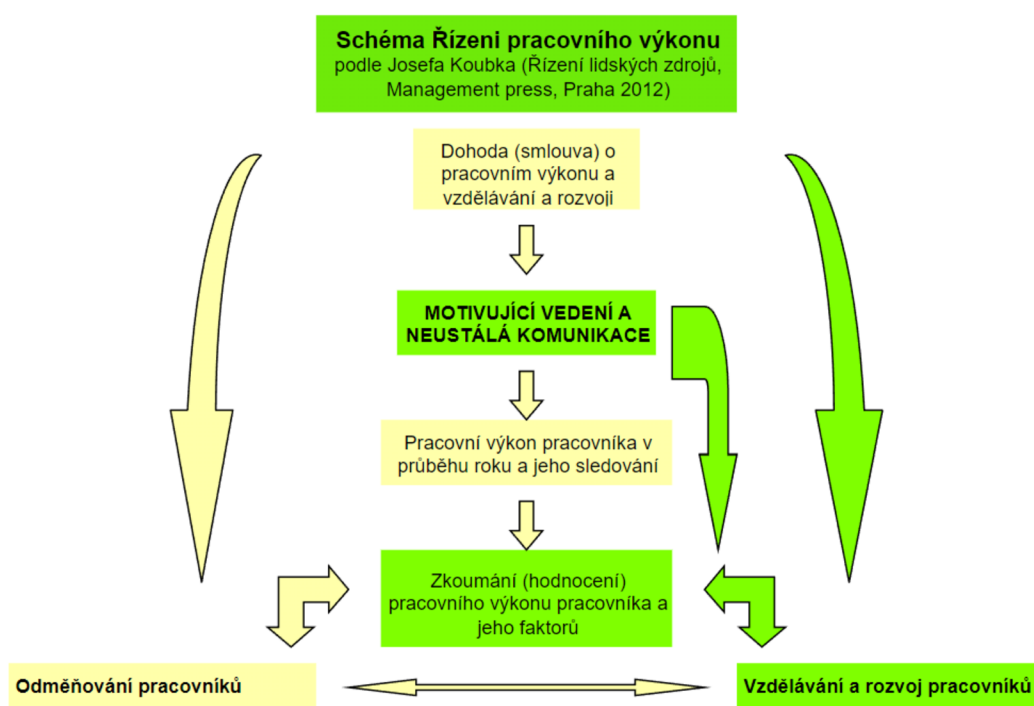
Začala jsem pracovat v soukromé mateřské škole, kde byl kladen velký důraz na odbornost, vzájemnou komunikaci a spolupráci učitelek z mateřské i základní školy, na hodnocení práce a na další profesní rozvoj učitelek. Hned zpočátku jsem byla nadšená tím, že každého půl roku probíhá hodnotící rozhovor s paní ředitelkou, všechny učitelky jednou za rok písemně zpracovávají autoevaluační dotazník, shrnují, jakým způsobem se v uplynulém školním roce vzdělávaly a plánují si v jakých oblastech by se rády rozvíjely následující rok. Kdykoliv bylo potřeba řešit něco závažnějšího, mohli jsme požádat o konzultaci v případě bezradnosti, nebo o supervizi, například v případě potřeby vyjasnění nesouladu v kolektivu, či v přístupu k dětem. Na pracovní email jsme průběžně dostávali od paní ředitelky nabídky dalšího vzdělávání, kterého bychom měli možnost se v případě zájmu zúčastnit a měli jsme jasně nastavený rozpočet, kolik nám může být za účast na kurzech proplaceno od zaměstnavatele. V porovnání s mými předchozími zkušenostmi ze školství byl pro mě tento přístup tak rozdílný, že mě začalo zajímat, jak to funguje v jiných mateřských školách. Nutno podotknout, že jedna má předchozí zkušenost byla toho času pět let stará a pocházela ze střední odborné školy a odborného učiliště a ta druhá byla tenkrát velmi čerstvá a pocházela z jiné soukromé mateřské školy.

Od roku 2015 rezonovalo médií a odbornou veřejností téma zavedení nového kariérního systému pro pedagogické pracovníky, které jsem se zájmem sledovala. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy připravilo návrh novely zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v platném znění, pro jednání vlády. V rámci tohoto návrhu si MŠMT stanovilo za cíl zavedení systému, který by podpořil celoživotní profesní rozvoj učitelů a zároveň by ho propojil se systémem odměňování. Cituji přímo z webových stránek MŠMT: *„Zavedení kariérního systému má velký potenciál ke zvýšení kvality učitelské profese a učitelství jako celku. Kariérní systém učitelů cílí k růstu kvality škol, ke změnám priorit v jejich řízení, zlepšování práce učitelů a tím v konečném důsledku i ke zlepšování výsledků žáků.“* Zavedení kariérního systému bylo nakonec zamítnuto s argumentem, že si ho nepřejí sami učitelé a mně zůstala řada otázek, které bych ve své práci ráda poodkryla. Například: Jak zařídit, aby bylo hodnocení přijímáno jako prostředek ke zlepšování kvality naší práce, a ne jako stresující proces?

Jaké hodnotící nástroje využívají ředitelé a ředitelky mateřských škol pro hodnocení učitelů a učitelek? Může být dobře nastavené hodnocení také motivací pro učitele a učitelky v rámci dalšího profesního rozvoje? Jaké hodnotící nástroje by mohly vhodně doplnit systém hodnocení?

Vycházím z toho, že hodnocení pracovníků a jejich rozvoj jsou nedílnou součástí řízení pracovního výkonu, jehož úlohou je sledovat, co by lidé měli udělat, aby dostali nárokům své pracovní role, aby zvládali překonávat nové výzvy, dokázali se zlepšovat, zvládali využívat v co nejširší možné míře své schopnosti a znalosti při výkonu svého zaměstnání, aby dosahovali dohody o všech oblastech, kde je potřeba zlepšovat pracovní výkon, včetně toho, jakým způsobem by mělo zlepšování probíhat. (Armstrong, 2015, s. 395-396).

Pro přehlednou představu a lepší orientaci v problematice jsem převzala schéma řízení pracovního výkonu od Koubka a zeleně jsem v něm vyznačila oblasti na které se ve své práci zaměřuji, viz. obrázek č. 1.



**Obrázek č. 1:** Schéma řízení pracovního výkonu (Zdroj: Koubek, 2012, s. 204)

Cílem této práce je získání bližšího vhledu do toho, jakým způsobem probíhá v praxi hodnocení učitelek, předávání zpětné vazby, plánování a motivace do dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách v okrese Děčín v Ústeckém kraji a následné vyhodnocení, jak tyto oblasti řízení pracovního výkonu ovlivňují

motivaci pedagogických pracovníků k dalšímu vzdělávání. Také bych ráda otevřela prostor k zamyšlení a diskuzi nad možnostmi změn v přístupu k vlastní práci, spolupráci v kolektivu a k profesnímu i osobnímu rozvoji, jak u učitelek, tak v řadách vedení mateřských škol.

Data o průběhu hodnocení pedagogických pracovníků v jednotlivých mateřských školách, o subjektivním vnímání hodnocení a zpětné vazby a o průběhu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků jsou získávána prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů s vybranými pedagogickými pracovníky mateřských škol.

V rámci své práce v obecných textech píši o pedagogických pracovnících u konkrétních pozic v ženském rodě, protože v mateřských školách je stále naprostá většina žen na pozici učitelek i ve vedení. Jsem si vědoma toho, že se v některých mateřských školách v rolích pedagogických pracovníků vyskytují i muži a zdůrazňuji, že přínos jejich přítomnosti v provozu mateřských škol je k nezaplacení. Ženský rod v tomto případě volím zejména kvůli zjednodušení textu, a ne kvůli tomu, abych odradila zástupce mužského pohlaví od působení v mateřských školách. U Koubka (2012) i u Armstronga (2015) nacházím pojem hodnocení pracovníků, který budu používat nadále ve své práci v konkrétní podobě jako hodnocení učitelek, popřípadě hodnocení pedagogických pracovníků. Pojem vedení MŠ zahrnuje jak ředitelky, tak zástupkyně i vedoucí učitelky.

Tato práce je věnována všem pedagogům a vedoucím pracovníkům v mateřských školách, kterým záleží na dalším zlepšování vlastní práce, sebe sama a služeb poskytovaných svěřeným dětem a jejich rodičům.

# 1. Teoretická východiska a současný stav poznání

## 1.1. Motivace pedagogických pracovníků v mateřských školách k dalšímu vzdělávání

*„Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování.“* (Armstrong, 2015, s. 217)

Vzhledem k faktu, že v České republice mají pedagogičtí pracovníci povinnost se ze zákona dále vzdělávat, bylo by přínosné, aby byli k dalšímu vzdělávání skutečně motivováni, aby jejich další rozvoj nebyl jen formálně splněnou povinností. Tohoto cíle lze dosáhnout efektivním hodnocením pracovníků, cíleným plánováním jejich dalšího vzdělávání a dalšími systémovými opatřeními, například prostřednictvím kariérního systému

Rozlišujeme dva typy motivace, a to vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace vychází z člověka a jeho potřeb, nezávisle na vnějších podnětech. V pracovním procesu se projeví, pokud práce připadá pracovníkovi smysluplná, má možnost ovlivnit své pracovní výsledky, poskytuje prostor pro další osobní a profesní růst. Vnější motivace zahrnuje opatření, která pracovníky mají motivovat k výkonu, dalšímu profesnímu růstu a zkvalitňování práce. (Armstrong 2015, s. 218-219)

Asi nejznámější teorií motivace je Maslowova hierarchie potřeb, která je založena na tom, že lidské potřeby na sebe navazují jako pyramida. Základ tvoří fyziologické potřeby, na které navazuje potřeba bezpečí, potřeba sounáležitosti, potřeba uznání a na vrcholu se nachází potřeba seberealizace. Potřeba uspokojení vyšších potřeb navazuje na to, že jsou uspokojeny nižší potřeby. Každý člověk se může v průběhu života nacházet v různých situacích na různém stupni naplnění jednotlivých potřeb a podle toho se mění také motivace jedince. Tento základ může být využit pro efektivní řízení pracovního výkonu. Pro účely motivace pracovníků k dalšímu profesnímu a osobnímu rozvoji lze podle Armstronga (2015, s. 227) vycházet z tzv. Teorie cíle (Latham a Locke 1979, in Armstrong, 2015) která říká, že pokud budou dosažitelné, byť náročné cíle jasně definovány ve spolupráci s pracovníky, bude-li jim poskytována zpětná vazba, která podpoří udržení motivace, zlepší se motivace pracovníků i jejich výkon.

Jelikož chci svým výzkumem nahlédnout do toho, jaký vliv má evaluace na profesní rozvoj učitelek mateřských škol, považuji motivaci pro další vzdělávání, hned

vedle hodnocení učitelek za důležitý faktor ovlivňující průběh dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v rámci celého systému evaluace. Dále uvádím, jaká zjištění ohledně motivace pedagogických pracovníků k dalšímu vzdělávání jsou v současné době dostupná.

Faktory ovlivňující motivaci k dalšímu vzdělávání sestavené na základě teoretických pojetí motivace, která uvádí Armstrong a na základě studia dokumentů dostupných na stránkách MŠMT, ČŠI a v rámci studie OECD vycházejí následovně:

### **1. Podpora vedení školy:**

Vedení škol hraje zásadní roli v motivaci učitelů k dalšímu vzdělávání. Podpora ze strany vedení může zahrnovat finanční prostředky na školení, časové úlevy nebo uznání kvalifikace získané dalším vzděláváním. Studie ukazují, že pedagogičtí pracovníci, kteří cítí podporu a uznání od vedení školy, jsou více motivováni se dále vzdělávat.

### **2. Hodnocení pracovníků:**

Hodnocení pracovníků má přímý vliv na jejich motivaci k dalšímu vzdělávání. Konstruktivní zpětná vazba a uznání dosažených výsledků mohou výrazně zvýšit snahu pedagogických pracovníků o další osobní a profesní rozvoj. Pravidelné hodnocení, které zahrnuje aspekty profesního růstu a individuálních vzdělávacích potřeb, je klíčové pro udržení vysoké úrovně motivace.

### **3. Profesní růst a kariérní postup:**

Možnost kariérního postupu a profesního růstu je silným motivačním faktorem. Pedagogičtí pracovníci, kteří mají jasně definovanou cestu kariérního růstu, jsou více ochotni investovat čas a energii do dalšího vzdělávání. Kariérní růst je často podmíněn splněním určitých vzdělávacích kritérií, což motivuje pedagogické pracovníky k účasti na různých formách dalšího vzdělávání.

### **4. Finanční motivace:**

Finanční odměny a příplatky za dosažené vzdělání mohou také hrát významnou roli v motivaci pedagogických pracovníků. Kromě základního platu mohou školy poskytovat příplatky za absolvování kurzů, seminářů nebo získání vyšší kvalifikace. Finanční motivace je účinným nástrojem, jak přimět pedagogické pracovníky k dalšímu vzdělávání.

Motivování pedagogických pracovníků k dalšímu vzdělávání je komplexním procesem, který závisí na mnoha faktorech, včetně podpory vedení školy, pravidelného

hodnocení a pravidelného poskytování zpětné vazby, možnosti kariérního růstu a finančních motivačních opatření. Pracovníci vedení škol v České republice hrají klíčovou roli v tomto procesu a jejich aktivní podpora může výrazně přispět ke kvalitnímu profesnímu rozvoji pedagogických pracovníků a celkové kvalitě vzdělávacího systému.

Všechny výše uvedené faktory ovlivňující motivaci pedagogických pracovníků k dalšímu vzdělávání úzce souvisí s tím, jakým způsobem je v rámci mateřské školy nastaven systém hodnocení učitelek, jak je učitelkám poskytována zpětná vazba k jejich pracovnímu výkonu, zdali je aktivní přístup k dalšímu vzdělávání zohledněn při hodnocení učitelek a je-li následně vyhodnocen přínos tohoto vzdělávání v individuální rovině a na úrovni přínosu pro naplňování stanovených cílů školy.

## 1.2. Hodnocení učitelek v mateřských školách

*„Smyslem průběžného hodnocení a hodnotících rozhovorů je podpoření motivace pracovníka, včasné a efektivní řešení nedostatků či odchylek dohodnutých cílů a společné nalezení alternativ tak, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků.“ (Wagnerová, 2008, s. 39)*

Koubek zmiňuje dělení hodnocení na formální a neformální, jejichž definici je možné formulovat následujícím způsobem: Šikýř (2016, s. 105-106): Při neformálním hodnocení jsou řešeny a identifikovány průběžné podprůměrné, či nadprůměrné výsledky pracovního výkonu a problémy, které nastávají v každodenním provozu. Na druhé straně formální hodnocení probíhá v pravidelných intervalech alespoň jednou až dvakrát v průběhu roku a jeho základem je zpravidla hodnotící rozhovor, při kterém učitelka s vedením formou dialogu hodnotí svůj pracovní výkon, schopnosti, dosažení cílů ohledně dalšího vzdělávání, které byly stanoveny při předchozím hodnotícím rozhovoru a plnění zaměstnavatelem nastavených kritérií. Výsledná zpráva z hodnotícího rozhovoru slouží jako východisko pro vedoucího pracovníka při rozhodování o dalším vzdělávání, odměňování, kariérním postupu a v dalších oblastech spojených s řízením pracovního výkonu.

Pro hodnocení pedagogických pracovníků jsou v praxi využívány následující hodnotící nástroje podle Trojanové (2017):

**Hospitace** – tradiční nástroj hodnocení používaný v českém školství, se kterým se pedagogičtí pracovníci setkávají i v průběhu kontroly Českou školní inspekcí, jedná se o specifický druh pozorování.

**Pozorování** – nejčastější hodnotící nástroj, který může mít také formu náhledů do výuky, probíhá v podstatě neustále v každodenním provozu, náhodně i cíleně, třeba formou hospitace.

**Analýza dokumentů** – za dokument k analýze můžeme považovat například třídní knihu, pracovní listy, písemné přípravy, reflexe na odbornou literaturu, pedagogická diagnostika dětí a další dokumenty související s prací pedagogického pracovníka.

**Rozhovor** – bývá tradičně součástí hodnocení po hospitaci, ale lze ho použít i jako samostatný hodnotící nástroj, zejména v podobě hodnotícího rozhovoru, který tvoří základ pro efektivní hodnocení pedagogických pracovníků v rámci řízení pracovního výkonu a plánování dalšího profesního rozvoje.

**Volný popis** – může mít verbální, nebo písemnou podobu a může sloužit jako zdroj informací například o průběhu konané mimoškolní akce, nebo akce pro rodiče s dětmi.

**Dotazník** – může sloužit jako doplňující zdroj informací, třeba o spokojenosti rodičů, či dětí kteří se zúčastnili nějakého školního programu, nebo může pomoci zmapovat situaci ve škole mezi učitelkami.

**Porady** – je možné je využít jako nástroj hodnocení pedagogických pracovníků, pokud mají předem danou strukturu, kdy při poradě vznikají na příklad plány akcí pro nejbližší období, vyhodnocují se vzájemné náslechy učitelek, jsou procházeny úpravy ŠVP, nebo TVP, dochází při nich k výměně zkušeností z účasti na DVPP, nebo ze samostudia.

**Profesní portfolio** – při využití k hodnocení pedagogických pracovníků se jedná o soubor produktů vytvořených pedagogickým pracovníkem jako jsou například: pracovní listy, výrobky pro práci s dětmi, hry, básničky, doklady z jeho dalšího vzdělávání, může obsahovat pedagogický deník, sebehodnotící formuláře a další dokumenty. Jedná se o nástroj ke sledování profesního rozvoje pedagogického pracovníka.

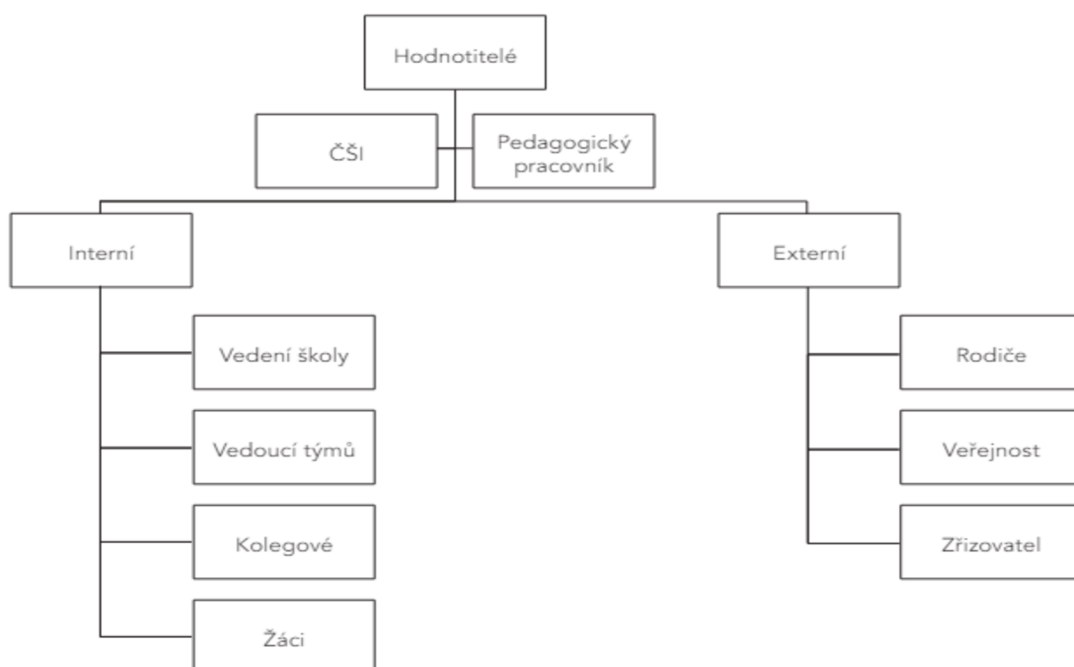
Dalším z možných hodnotících nástrojů může být také **videotrénink interakcí** – „*Videonahrávky, které umožní sledovat a vyhodnocovat a následně zefektivňovat pozitivní interakce mezi učitelem a dětmi.*“ (Syslová 2015, s. 247)

Jak uvádí Koubek (2012), panuje v teoretické i praktické rovině shoda v tom, že pro hodnocení pracovníka je nejkompentnější osobou jeho bezprostřední nadřízený,

který má za úkol také závěrečné vyhodnocení všech podkladů předložených pro hodnocení od kohokoliv, vytvoření závěrů, vedení hodnotícího rozhovoru a projednání možností dalšího směřování s hodnoceným pracovníkem. Situace v mateřských školách neodpovídá zcela této představě, kde podle zjištění ČŠI (2023) vykonávala v 59 % škol řízení pedagogického procesu ředitelka a ve 41 % pověřila ředitelka řízením pedagogického procesu jiného pedagogického pracovníka, nejčastěji zástupkyni ředitelky. Ředitelka, ani zástupkyně ředitelky nejsou vždy nutně přímými nadřízenými učitelek které hodnotí.

Jako další hodnotitele, kteří mohou být zapojeni do hodnocení učitelek, kromě vedení školy, uvádí Trojanová (2017) také učitelky samotné v rámci sebehodnocení, vedoucí učitelky, kolegyně, děti, rodiče, zřizovatele, veřejnost a Českou školní inspekci. „Schéma hodnotitelů pedagogických pracovníků“ (Trojanová, 2017, s. 43) je zobrazeno na obrázku č. 2.

Hodnocení prováděné mezi kolegyněmi navzájem je popisováno jako problematické, jelikož si kolegyně mezi sebou nerady sdělují názory na pracovní přístup kolegyně a nechtějí přijímat zodpovědnost za případné negativní dopady na výsledky hodnocení. V těchto tvrzeních se shodují Trojanová (2017) a Šikýř (2016).

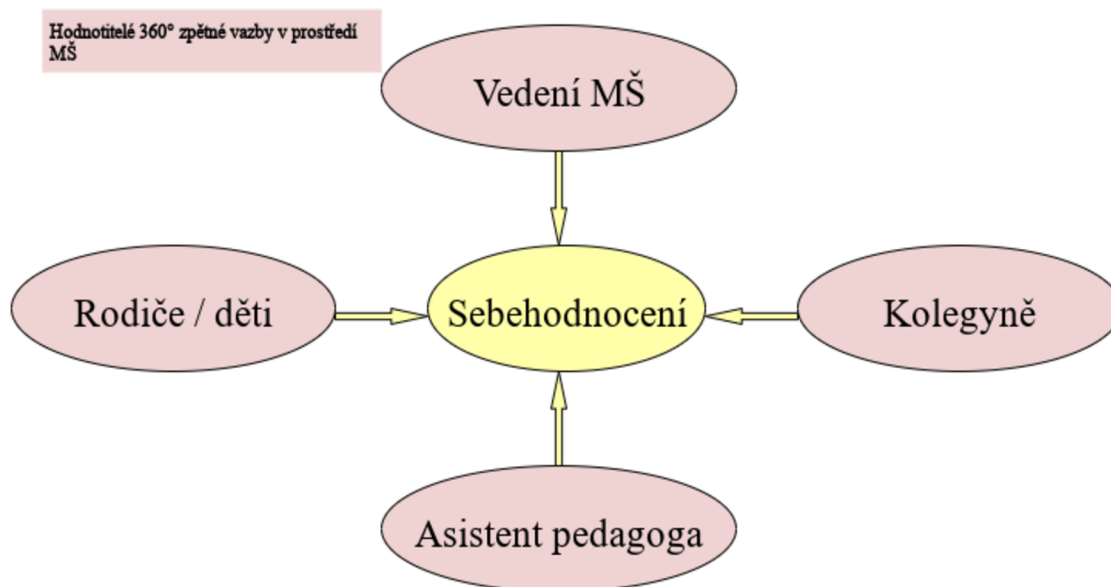


**Obrázek č. 2:** Hodnotitelé pedagogického pracovníka (Zdroj: Trojanová, 2017, s.43)

Zapojení více hodnotitelů do celého procesu hodnocení učitelek je důležitým faktorem pro zvýšení objektivity hodnocení a může mít také příznivý vliv na motivaci



učitelce pro další profesní a osobní rozvoj, pokud napomůže poskytnout konstruktivní a objektivní zpětnou vazbu učitelkám. Pro dosažení co největší objektivity při hodnocení pracovního výkonu je možné využít systém 360° zpětné vazby, při kterém je do hodnocení učitelky zapojeno více hodnotitelů při využití vhodných metod hodnocení. Šikýř (2016, s.112). Schéma 360°zpětné vazby pro hodnocení učitelce v mateřských školách jsem znázornila na obrázku č. 3.



**Obrázek č. 3:** Návrh hodnotitelů pro 360° zpětnou vazbu v MŠ

Zpětná vazba, pro mou práci nadále ve smyslu sdělení zjištění z hodnocení může být formální či neformální. Záleží na kontextu, v rámci jaké formy hodnocení je učitelce poskytována. Zpětná vazba je informativním, řídicím a motivačním prvkem a je velice důležitá pro všechny pracovníky. (Trojanová, 2017) Pro motivující vedení je důležité, aby byla zpětná vazba co nejobektivnější, aby reflektovala předem stanovená kritéria hodnocení a aby umožňovala dialog učitelky s vedoucím pracovníkem.

Při formálním hodnocení je předání zpětné vazby vrcholem celého procesu hodnocení. Probíhá zpravidla při hodnotícím rozhovoru, během kterého vede učitelka s vedoucím pedagogickým pracovníkem dialog nad zjištěnými výsledky a dosaženými cíli za uplynulé období, zahrnující také plán dalšího profesního a osobního rozvoje pro nadcházející období, včetně dalších možných změn zahrnujících zkvalitnění pracovního výkonu. (Šikýř, 2016, s. 104-105) Jako další možnost poskytnutí zpětné vazby bych zde doplnila také písemnou formu, nebo finanční odměnu.

Při neformálním hodnocení může být zpětná vazba učitelkám předávána při různých příležitostech v rámci každodenního provozu školy, při setkávání s rodiči, nebo při řešení aktuálních situací.

Jak vyplývá z Výroční zprávy ČŠI za školní rok 2022/2023, liší se poskytování zpětné vazby učitelkám od vedení MŠ například podle toho, jestli se jedná o samostatnou mateřskou školu, nebo o sloučenou základní a mateřskou školu a učitelkám není v mnoha zjištěných případech poskytována objektivní zpětná vazba o průběhu vzdělávání dětí, tedy o hlavním obsahu pracovní náplně učitelek mateřských škol.

## 2. Výzkumné šetření

### 2.1. Plán výzkumného šetření

Podle metodologie kvantitativního výzkumu je třeba si připravit podrobný plán výzkumného šetření. Jak uvádějí Havigerová a Haviger (2020).

Základní design výzkumu bude stanoven podle následujících otázek: *“Jak oslovím respondenty? Jak budu sbírat data? Kdy a jak často budu sbírat data? V jakém prostředí – laboratorní/přirozené?”* (Havigerová a Haviger, 2020).

Pro účely tohoto výzkumu jsem zvolila kvantitativně-kvalitativní formu smíšeného designu výzkumu, jak ji definují Vlčková a Lojdová (2016), kdy využiji metodu dotazníkového šetření pro získání přehledu o stávající situaci a získám výběrový soubor pedagogických pracovníků, ze kterého budou vybráni pedagogičtí pracovníci pro polostrukturované rozhovory. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů se pokusím získat bližší vhled do evaluace učitelek v mateřských školách a její vliv na motivaci učitelek k dalšímu vzdělávání. Pro vyhodnocení dat získaných během polostrukturovaných rozhovorů využiji analytické postupy zakotvené teorie a následně přistoupím k analýze, propojení a vyhodnocení dat získaných z obou částí výzkumu. Po zformulování teorie na základě zanalyzovaných a propojených výsledků z výzkumných šetření porovnáím svá zjištění s výsledky dalších výzkumů v oblasti mého zájmu, v co nejpodobnějších podmínkách, tedy budu hledat výzkumy týkající se evaluace učitelek v mateřských školách v České republice, výzkumy týkající se dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách apod.

Nyní podrobněji rozeberu kvantitativní část výzkumného šetření a odpovím si na otázky k designu výzkumu. Pro lepší orientaci na cíl svého zkoumání jsem si vytvořila myšlenkovou mapu, díky níž se mi lépe utřídívaly nápady na otázky. Jako základ jsem zvolila téma své práce a přiřadila k němu související oblasti z procesu řízení pracovního výkonu, kterými se ve své práci zabývám. K jednotlivým oblastem jsem následně přidala otázky, které jsem vyhodnotila jako důležité pro zkoumaný proces hodnocení a motivace učitelek k dalšímu vzdělávání, protože mohou mít vliv na jeho kvalitu, efektivitu a objektivitu. Myšlenkovou mapu přikládám jako přílohu A.

#### **Jak oslovím pedagogické pracovníky?**

Pedagogické pracovníky budu oslovovat prostřednictvím distribuce dotazníků

emilem do všech mateřských škol v okrese Děčín v Ústeckém kraji podle databáze, kterou jsem si připravila jako excelovou tabulku a přidávám ji k této práci v upravené podobě k nahlédnutí jako přílohu B. Dále mám připravenou záložní možnost oslovení pedagogických pracovníků také na sociálních sítích v lokálních skupinách a ve skupinách které jsou určeny pro učitelky a ředitelky mateřských škol.

### **Jak budu sbírat data?**

Data budu sbírat prostřednictvím online dotazníků, ve kterých se odpovědi průběžně ukládají a vyhodnocují. Jednou z možností pro tvorbu takových dotazníků může být např.: web survio.com, nebo vytvoření dotazníků v prostředí google. Po zadání hesla “tvorba dotazníků” do vyhledavače se Vám nabídne nepřehledné množství návodů a webových stránek, ze kterých si jistě vyberete vhodnou variantu pro své potřeby. Dotazníky pro tuto práci jsou vytvořeny na platformě vyplnto.cz, která nabízí možnost výhodného předplacení rozšířených funkcí pro studijní účely. Jak jsem tvořila otázky pro dotazník s návazností na výzkumné otázky popisují v následující podkapitole.

### **Kdy a jak často budu sbírat data?**

Data budu sbírat jednorázově a začnu během února 2024 rozesláním emailů s dotazníkem do mateřských škol. Pokud se nepodaří tímto způsobem získat uspokojivé množství respondentů v průběhu února, vložím dotazníky na začátku března 2024 také do skupin na sociální síti. Sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření ukončím na konci března 2024.

### **V jakém prostředí – laboratorní/přirozené?**

Data budu sbírat v přirozeném prostředí.

## **2.2. Tvorba výzkumných otázek, předvýzkum a plán vyhodnocení dotazníkového šetření**

Výzkumné otázky a hypotézy, kterými se chci zabývat a ověřovat je pomocí tohoto výzkumného šetření vycházejí z aktuálních kritérií hodnocení sledovaných a nastavených Českou školní inspekcí uvedených v Kritériích hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání pro školní rok 2023/2024. K nalezení na webu csicr.cz v záložce Dokumenty. V kapitole Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání Modifikace pro předškolní vzdělávání najdeme v dokumentu východiska k našemu výzkumu.

*“Nezbytnou součástí pedagogického vedení je také vytváření zdravého školního klimatu, zajištění a rozvoj kvalitního pedagogického sboru, ale i zajištění materiálních podmínek pro vzdělávání. Nutným předpokladem kvalitního pedagogického vedení školy je vlastní profesní rozvoj členů vedení školy.” (ČŠI, 2023)*

V citované části dokumentu máme tučně zvýrazněnou část, která tvoří základní kámen k výzkumným otázkám. V následujících odstavcích uvádím výzkumné otázky ve větším detailu.

**VO 1:** Jakým způsobem dostávají pedagogové zpětnou vazbu ke své práci?

**VO 2:** Jak probíhá hodnocení práce učitelek?

**VO 3:** Jak učitelky vnímají zpětnou vazbu na svou práci?

**VO 4:** Ovlivňuje hodnocení a zpětná vazba motivaci k dalšímu profesnímu růstu?

**Hypotéza:** Vedení mateřských škol motivuje pedagogické pracovníky k dalšímu vzdělávání a zohledňuje při tom individuální zájmy jednotlivých pedagogů.

Po stanovení výzkumných otázek a hypotézy, ze kterých jsem při tvorbě dotazníku vycházela, jsem navrhla následující otázky pro dotazníkové šetření, které uvádím níže v této kapitole. Inspiraci pro tvorbu otázek do dotazníku jsem čerpala z disertační práce MO (2000), z výzkumu provedeného autory: Mette, Range, Anderson, Hvidston a Nieuwenhuizen (2015) a z výzkumu od autorů: Hvidston, McKim a Mette (2016), na které odkazují Michek a Luksch (2019). Z textů Trojanové (2017) jsem se také inspirovala ke tvorbě dotazníkových otázek a pro sestavení nabídky k otázkám s možností výběru.

Pro předvýzkum, který by měl být proveden jako zmenšený model výzkumu za účelem ověření správnosti využití metody a techniky (Chrásková, 2016), jsem po domluvě s ředitelkou distribuovala první verzi dotazníků do jedné mateřské školy v Praze, kde odpovídala ředitelka, zástupkyně a učitelka. Po vyplnění dotazníků jsme společně se zapojenými pedagogickými pracovníky prošly otázky, hlavně proto, abych si ověřila, že jsou pro ně srozumitelné. Po konzultaci dotazníkového šetření s ředitelkou jsem některé otázky upravila, aby více korespondovaly s cílem mého výzkumu a u každé otázky s možností výběru byla také přidána možnost napsat vlastní odpověď, abych nevyloučila některé možnosti, které jsem během přípravy opomněla, nebo které nejsou v praxi běžně používané. Návaznost jednotlivých otázek z dotazníku na jednotlivé výzkumné otázky a následně na hypotézu tak, jak byly zpracovány po úpravě ve fázi

předvýzkumu, uvádím níže.

**VO1) Jakým způsobem dostávají pedagogové zpětnou vazbu ke své práci?**

- Jakým způsobem dostávají učitelky zpětnou vazbu ke své práci? (všichni)

**VO2) Jak probíhá hodnocení pedagogické práce?**

- Kdo všechno se ve Vaší MŠ zapojuje do hodnocení práce učitelek? (všichni)
- Vedete si profesní portfolio? (učitelky)
- Které z hodnotících nástrojů jsou používány k hodnocení práce učitelek ve Vaší MŠ? (všichni)

**VO3) Jak učitelky vnímají zpětnou vazbu na svou práci?**

- Považujete hodnocení pedagogické práce za důležité? (učitelky)
- Seřadte následující hodnotící nástroje podle toho, jak jsou Vám příjemné: (učitelky)
- Jakou důležitost přikládáte pravidelnému hodnocení a získávání zpětné vazby k Vaší práci od následujících subjektů: (Na škále nastavte, jak vnímáte důležitost hodnocení a zpětné vazby od jednotlivých subjektů. -2= Absolutně nedůležitá; -1 = Spíše nedůležitá; 0 = Neutrální; 1 = Spíše důležitá; 2 = Velmi důležitá) (učitelky)
- Pomáhá Vám zpětná vazba ve Vaší práci ke spokojenosti? (učitelky)
- Je pro Vás proces hodnocení Vaší práce stresující? (učitelky)
- Vnímáte po hodnotícím rozhovoru změnu motivace učitelek ke zlepšení jejich práce? (vedení)
- Vnímáte před plánovanou hospitací nervozitu mezi učitelkami? (vedení)

**VO4) Ovlivňuje zpětná vazba motivaci k dalšímu profesnímu růstu?**

- Vnímáte zpětnou vazbu při hodnocení Vaší práce jako motivující pro zlepšení? (učitelky)
- Je ve Vaší MŠ součástí hodnocení také plánování Vašeho dalšího vzdělávání? (všichni)
- Uveďte prosím důvody, které Vás vedou k dalšímu vzdělávání v oboru:

(učitelky)

- Uveďte, kdo Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání v oboru: (učitelky)
- Odráží se ve Vaší MŠ aktivní přístup učitelek k dalšímu vzdělávání v hodnocení jejich práce? (vedení)

**HYPOTÉZA:** Vedení mateřských škol motivuje pedagogické pracovníky k dalšímu vzdělávání a zohledňuje při tom individuální zájmy jednotlivých pedagogů.

- Které z hodnotících nástrojů jsou používány k hodnocení práce učitelek ve Vaší MŠ?
- Kdo všechno se ve Vaší MŠ zapojuje do hodnocení práce učitelek? (všichni)
- Jakým způsobem dostávají učitelky zpětnou vazbu k jejich práci?
- Vnímáte zpětnou vazbu při hodnocení Vaší práce jako motivující pro zlepšení?
- Pomáhá Vám zpětná vazba ve Vaší práci ke spokojenosti?
- Je ve Vaší MŠ součástí hodnocení také plánování Vašeho dalšího vzdělávání?
- Uveďte prosím důvody, které Vás vedou k dalšímu vzdělávání v oboru: (učitelky)
- Uveďte, kdo Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání v oboru: (učitelky)
- Vnímáte po hodnotícím rozhovoru změnu motivace učitelek ke zlepšení jejich práce?
- Odráží se ve Vaší MŠ aktivní přístup učitelek k dalšímu vzdělávání v hodnocení jejich práce?

Kompletní znění dotazníku tak, jak byl distribuován pedagogickým pracovníkům je součástí této práce jako příloha C.

Po uzavření sběru dat budou výsledky dotazníkového šetření vyhodnoceny následovně:

Odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky budou rozděleny z pohledu učitelek a vedení mateřských škol. Pro vyhodnocení odpovědí bude využita četnost uváděných odpovědí, u některých otázek bude počítán průměr výsledných odpovědí. Otevřené

otázky s možností odpovídat vlastními slovy budou kategorizovány a následně bude vyhodnocena četnost odpovědí podle přiřazených kategorií.

Ze získaných dat analyzuji, zda je v mateřských školách potenciál pro využití 360° zpětné vazby a získaná data mi poslouží jako podklad pro přípravu polostrukturovaných rozhovorů s učitelkami a vedením MŠ.

To, zda vedení mateřských škol motivuje učitelky k dalšímu profesnímu rozvoji prostřednictvím hodnocení a zohledňuje při tom jejich individuální zájmy, se pokusím ozřejmit propojením všech získaných informací po vyhodnocení dotazníkového šetření a analýze dat získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.



### 3. Průběh dotazníkového šetření

#### 3.1. Charakteristiky základního souboru

V okrese Děčín, kde probíhal výzkum týkající se hodnocení práce pedagogických pracovníků a jeho vlivu na další vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách, je v současné době v provozu 63 mateřských škol, které jsou zapsány v Rejstříku škol a školských zařízení MŠMT. Zřizovatelem 59 z nich je obec, 3 jsou zřízeny pod soukromým subjektem a zřizovatelem jedné mateřské školy je farní sbor. V Rejstříku škol a školských zařízení jsou v okrese Děčín nalezeny 2 lesní mateřské školy, přičemž jedna z nich je zřízena obcí a druhá soukromým subjektem.

Některé provozy škol jsou rozděleny do více budov a každá z nich je uvedena pod vlastním názvem jako oddělená mateřská škola, tedy v databázi, kterou jsem si vytvořila pro potřeby výzkumu je dohromady uvedeno 76 mateřských škol. Zmiňovaná databáze mateřských škol v upravené podobě je součástí této práce jako příloha B.

Z veřejně dostupných informací, které jsou k dispozici na webových stránkách jednotlivých mateřských škol, lze dohledat, že v okrese Děčín působí 63 ředitelů a ředitelky škol, v poměru 7 mužů na 56 žen. Podíl mužů ve vedení mateřských škol je zde necelých 12 %. Dále je zde více než 326 pedagogů, minimálně 2 učitelé jsou muži, tedy celkově více než 99 % učitelek. Procentuální zastoupení mužů – učitelů v předškolním vzdělávání odpovídá celorepublikovému průměru podle výsledků studie OECD z roku 2021.

Při bližším pohledu na veřejně dostupné informace o dosaženém vzdělání pracovníků mateřských škol jsem zjistila, že na pozici ředitele / ředitelky působí 1 osoba s titulem RNDr. (1,5 %), 1 osoba s titulem PaedDr. (1,5 %), 38 osob s magisterským titulem (60,5 %), 12 osob které zakončili bakalářské studium (19 %) a 11 osob neuvádějících žádný titul (17,5 %). Pro porovnání, celorepublikový průměr je podle výsledků studie OECD z roku 2022, následovný: 20 % magisterské a doktorské vzdělání, 24 % bakalářské vzdělání a 56 % vyšší odborné a nižší vzdělání.

Na pozicích učitelek má celkově minimálně 10 z nich vyšší odborné vzdělání (3 %), alespoň 63 jich má bakalářský titul (19 %) a nejméně 11 zakončilo studium s magisterským titulem (3,5 %), zhruba 76 % učitelek v mateřských školách na Děčínsku dosáhlo středoškolského a nižšího vzdělání, nebo neuvádí žádný titul. Tento výsledek je

v porovnání s celorepublikovým průměrem podle výsledků studie OECD z roku 2022, která uvádí v rámci České republiky 69 % učitelek MŠ se středoškolským a vyšším odborným vzděláním, 21 % učitelek s bakalářským vzděláním a 10 % učitelek s magisterským či doktorským titulem lehce podprůměrný, zejména co se týče učitelek s magisterským a vyšším vzděláním.

Ze všech mateřských škol jich 8 na svých webových stránkách žádným způsobem neprezentuje své pedagogické pracovníky, neuvádí jejich jména ani vzdělání. Ve třech případech tyto informace nejsou k dohledání u jednotřídních mateřských škol, jeden případ zahrnuje dvoutřídní mateřskou školu, dále se jedná o jednotřídní lesní mateřskou školu, speciální mateřskou školu, která má kapacitu pro 6 dětí a na svých stránkách uvádí pouze počet pedagogických pracovníků bez jmen a konkrétních informací. Jako poslední nesdílejí přesný počet, jména ani vzdělání pedagogických pracovníků dvě mateřské školy sloučené pod jeden subjekt společně se základní školou a s celkovou kapacitou pro 100 dětí.

Celková kapacita mateřských škol v okrese Děčín je podle Rejstříku škol a školských zařízení pro 4.610 dětí.

V rámci výzkumu byly emailem rozeslány dotazníky do mateřských škol na Děčínsku přímo vedoucím pracovníkům s žádostí o redistribuci dotazníků mezi učitelky. Celkem se jedná o 63 subjektů. Následně byly dotazníky sdíleny ještě v lokálních skupinách Děčín, Varnsdorf a Rumburk na sociální síti facebook a ve 2 skupinách pro učitelky mateřských škol tamtéž. Nebyla vynechána ani možnost sdílení přes známé a přímé oslovení kolegyně z pedagogické fakulty v Ústí nad Labem.

Dohromady se podařilo získat 25 odpovědí, přičemž nejméně 1 dotazník byl vyplněn nekompetentně a odpovědi z něj získané nejsou při dalším vyhodnocování brány v potaz. Takový případ považuji za jedno z hlavních rizik výzkumu při hledání respondentů na sociálních sítích.

Pro příklad uvádím ukázkové nerelevantní odpovědi, kterých se mi dostalo a které by zkreslily výsledky uvedeného dotazníkového šetření. Člověk, který odpovídal prokazatelně irelevantně, byl objeven při závěrečné detailní kontrole výsledků dotazníkového šetření.

Troll, který odpověděl, že zastává pozici ředitele mateřské školy uvedl 22 let praxe na vedoucí pozici v MŠ. Zároveň také uvádí, že jeho věk je 22 let.

Co se týče jeho dalších odpovědí, které se jevily přinejmenším jako zvláštní, uvádím následující příklady.

Otázka: Mají učitelky / učitelé možnost vyjádřit se ke zpětné vazbě?

Odpověď: *Ne*

Otázka: Které z následujících hodnotících nástrojů jsou používány ve Vaší MŠ?

Odpověď: *Portfolio* – jako jediný hodnotící nástroj ze 7 variant k výběru + možnost vlastní odpovědi.

Otázka: Kdo všechno se ve Vaší MŠ zapojuje do hodnocení práce učitelek?

Odpověď: *Vedení školy* – jako jediný hodnotitel práce pedagogických pracovníků z 5 variant k výběru + možnost vlastní odpovědi.

Po vyřazení trolla klesl počet účastníků dotazníkového šetření na 24.

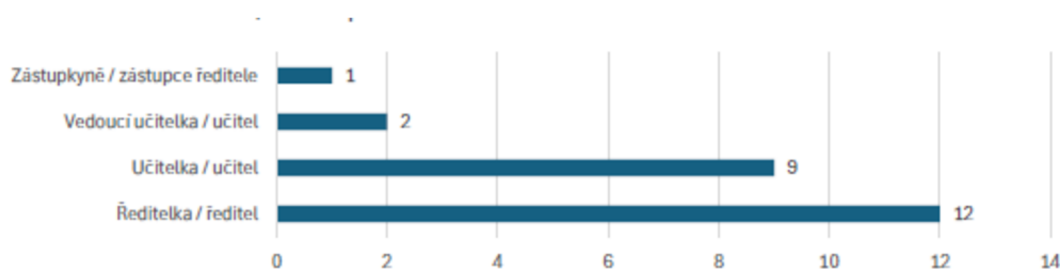
### 3.2. Charakteristiky výběrového souboru

Všichni zúčastnění pedagogičtí pracovníci mají na své pozici v mateřské škole praxi delší než 2 roky, tedy vycházím z předpokladu, že měli možnost během své kariéry alespoň jednou zažít proces neformálního i formálního hodnocení v průběhu školního roku.

Celková návratnost dotazníků je necelých 6 %.

V rámci dotazníkového šetření jsou ředitelky, ředitelé, zástupkyně a vedoucí učitelky všichni stejně považováni za součást vedení mateřské školy.

Zastoupení pedagogických pracovníků, kteří vyplnili dotazník, podle vykonávané pozice v mateřské škole vidíme v následujícím grafu č. 1.



**Graf č. 1:** zastoupení pedagogických pracovníků podle vykonávané pozice

Průměrný věk vedoucích pracovníků mateřských škol je 50 let. Nejnižší uvedený

věk je 39 let a nejvyšší 63 let.

Průměrná délka praxe pedagogických pracovníků ve vedoucí pozici v mateřské škole je 14 let, přičemž nejkratší délka praxe jsou 2 roky a nejdelší pak 42 let.

Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání mezi vedoucími pracovníky, uvádí 1 vyšší odborné vzdělání a zbylých 14 vysokoškolské vzdělání.

Průměrný věk učitelek je 41 let. Nejmladší uvádí 22 let a nejstarší 58 let.

Průměrná délka praxe při působení v mateřské škole zúčastněných učitelek je 10 let. Nejkratší délka uvedené praxe jsou 3 roky a nejdelší pak 32 let. Nejvyšší dosažené vzdělání mezi učitelkami je následující: Ve 2 případech vysokoškolské vzdělání, 1 uvádí pedagogické minimum a 6 středoškolské vzdělání.

## 4. Výsledky dotazníkového šetření

### 4.1. VO 1: Jakým způsobem dostávají pedagogové zpětnou vazbu ke své práci?

Pedagogičtí pracovníci z řad vedení MŠ uvádějí jako nejčastější způsob poskytování zpětné vazby učitelkám hned, v průběhu vyhodnocované situace.

Jako druhý nejčastější způsob nám z odpovědí vyplývá poskytování zpětné vazby na poradě, který uvedlo třináct vedoucích pracovníků.<sup>0</sup>

2 Na třetí příčce se umístily společně dva způsoby poskytování zpětné vazby, a to: Při hodnotícím rozhovoru a prostřednictvím finanční odměny. Tyto dvě formy zpětné vazby jsou součástí procesu formálního hodnocení. Je třeba mít na paměti, že hodnotící rozhovor by měl být pevnou součástí řízení pracovního výkonu. Nutno uvést, že dotazníkového šetření se v roli vedení mateřských škol zúčastnily také zástupkyně a vedoucí učitelky, čímž se snižuje počet škol, kde je uvedeno, že neprobíhá hodnotící rozhovor, který je podle zjištění z rozhovorů povětšinou v kompetenci ředitele. Otázka byla položena tak, že každý uváděl, jakým způsobem poskytuje zpětnou vazbu učitelkám za sebe. Celkem tedy 10 ze 12 ředitelů vede hodnotící rozhovory.

Co se týče finanční odměny, lze ji považovat za určitý druh kladné zpětné vazby, o které by měl vedoucí pracovník rozhodovat na základě výsledné zprávy z hodnotícího rozhovoru (Šikýř, 2016, s. 106-107).

Jako poslední způsob poskytování zpětné vazby se ve výsledcích dotazníkového šetření objevila písemná forma. Zároveň také vedoucí pedagogičtí pracovníci, kteří tuto možnost vybrali, nerealizují se svými podřízenými hodnotící rozhovory. Jedním z nich byla zástupkyně ředitele, v jejíž mateřské škole jsou hodnotící rozhovory v kompetenci ředitele a pravidelně probíhají. Celkovým výsledkem dotazníkového šetření ohledně poskytování zpětné vazby je, že žádnou formu formálního hodnocení nerealizuje pouze 1 pedagogický pracovník z pozice ředitelky MŠ.

Četnost uvedených způsobů poskytování zpětné vazby očima vedení MŠ vidíte v tabulce č. 1.

**Tabulka č. 1:** četnost způsobů poskytování zpětné vazby, vedení MŠ

<b>Forma zpětné vazby</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Okamžitě, v průběhu vyhodnocované situace	15
Na poradě	13
Prostřednictvím finanční odměny	10
Při hodnotícím rozhovoru	10
Písemně	2

Učitelky uvedly následující způsoby, kterými jim je poskytována zpětná vazba:

100 % učitelek dostává zpětnou vazbu ke své práci hned v průběhu vyhodnocované situace.

78 % učitelek dostává zpětnou vazbu ke své práci také na poradě.

56 % učitelek uvádí, že dostává zpětnou vazbu mimo jiné také prostřednictvím finanční odměny, což lze interpretovat různě. Jedna z možných interpretací, proč téměř polovina učitelek nedostává zpětnou vazbu prostřednictvím finanční odměny je taková, že jejich pracovní výkon nenaplnuje požadavky vedení. Dále je možné si tuto situaci vyložit tak, že mateřským školám chybějí peníze na finanční odměny pro pedagogy a jedním z možných scénářů by mohlo být i to, že finanční odměny nejsou v mateřských školách rozdělovány na základě výsledků hodnocení pracovníků.

33 % učitelek uvedlo, že dostávají zpětnou vazbu při hodnotícím rozhovoru.

22 % učitelek dostává zpětnou vazbu ke své práci písemně, přičemž u 11 % z nich se prolíná písemná forma také s kombinací hodnotícího rozhovoru.

1 učitelka uvedla, že dostává zpětnou vazbu ke své práci kromě jiného také mezi dveřmi.

1 učitelka uvedla, že dostává zpětnou vazbu pouze jednou formou, a to hned, v průběhu vyhodnocované situace. Při bližším náhledu na tento neobvyklý případ jsem zjistila, že se jedná o jednotřídní mateřskou školu, kde jsou pouze dva pedagogičtí pracovníci, a to učitelka a ředitelka.

Po detailním náhledu na získaná data k této otázce se ukázalo, že z pohledu učitelek, ve 2 případech zcela chybí jakákoliv zpětná vazba, která by měla podle výše

definovaných znaků patřit k formálnímu hodnocení práce pedagogických pracovníků. Vzhledem k tomu, že učitelky se neshodují v dalších odpovědích a každá z nich uvádí jinou obec svého působení, mohu s jistotou tvrdit, že se jedná o 2 různé mateřské školy.

Četnost uvedených způsobů získávání zpětné vazby je k nahlédnutí v tabulce č. 2.

**Tabulka č. 2:** četnost způsobů získávání zpětné vazby, učitelky MŠ

<b>Forma zpětné vazby</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Okamžitě, v průběhu vyhodnocované situace	9
Na poradě	7
Prostřednictvím finanční odměny	5
Při hodnotícím rozhovoru	3
Písemně	2
Mezi dveřmi	1

#### **4.2. VO 2: Jak probíhá hodnocení pedagogické práce?**

Z uvedených odpovědí jsem získala přehled o tom, kdo všechno se zapojuje do hodnocení učitelek v mateřských školách a jaké hodnotící nástroje jsou pro jejich hodnocení nejrozšířenější. Při vyhodnocení výsledků k této otázce kombinuji uvedené hodnotitele, hodnotící nástroje a přihlížím také ke způsobu předávání zpětné vazby.

Z odpovědí vedení je patrné, že v mateřské škole, kde neprobíhá sebehodnocení učitelek, je do jejich hodnocení zapojeno vedení školy, učitelky se podílejí na hodnocení svých kolegyně a také u nich probíhají hodnotící rozhovory. V rámci hodnocení je v této mateřské škole využívána kombinace různých hodnotících nástrojů, mezi které patří portfolio, hospitace a pozorování, rozhovor a analýza dokumentů. Podle těchto charakteristik řadím tuto mateřskou školu mezi ty, kde probíhá formální hodnocení učitelek.

V 1 mateřské škole podle uvedených odpovědí chybí vedení školy jako hodnotitel, což v tomto případě považuji za chybu, či nedorozumění, protože dále je uvedeno, že učitelkám hodnotitel poskytuje zpětnou vazbu mimo jiné i prostřednictvím hodnotícího rozhovoru. Také mezi uvedenými hodnotícími nástroji je uvedeno, že tam probíhají pozorování a hospitace, k hodnocení učitelek je tam využívána i analýza dokumentů, dotazník, porady, rozhovor a portfolio. Vzhledem k tomu, že jako hodnotitelé jsou uvedeny pouze učitelky v rámci sebehodnocení a rodiče, vycházím nutně z předpokladu,

že se vedení na hodnocení učitelek podílí.

V rámci svého dotazníkového šetření jsem objevila 3 mateřské školy, jejichž vedení uvádí hodnotitele v takovém složení, které by odpovídalo základu pro 360° zpětnou vazbu. Četnost uváděných hodnotitelů je zobrazena v tabulce č. 3.

Dále jsem se zabývala tím, které hodnotící nástroje jsou v mateřských školách nejhojněji používané. Četnost využití hodnotících nástrojů je uvedena v tabulce č. 4. Hodnotící nástroje jsou využívány v různých kombinacích a v rámci této otázky jsem nenašla žádnou výjimečnost, která by mi přišla důležitá pro další zkoumání.

Po prozkoumání výsledků jsem dospěla k závěru, že pro efektivní využití systému 360° zpětné vazby má zásadní předpoklady 1 mateřská škola, kde je mezi užívanými hodnotícími nástroji uveden mimo jiné také dotazník, rozhovor, analýza dokumentů a zároveň tam probíhá také hodnotící rozhovor.

**Tabulka č. 3:** četnost zúčastněných hodnotitelů, vedení MŠ

<b>Hodnotitel</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Učitelka – sebehodnocení	14
Vedení školy	14
Kolegyně mezi sebou	8
Rodiče	7
Děti	2

**Tabulka č. 4:** četnost využití hodnotících nástrojů, vedení MŠ

<b>Hodnotící nástroj</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Hospitace, pozorování	15
Rozhovor	14
Porady	12
Portfolio	5
Analýza dokumentů	8
Dotazník	9
Volný popis	1

Když jsem nahlédla na výsledky odpovědí z řad učitelek mateřských škol, zaujalo mě, že 2 z nich uvedly pouhého 1 hodnotitele.

1 uvádí, že provádí pouze sebehodnocení, pročež využívá hospitace, pozorování,



porady a portfolio jako hodnotící nástroje. Zpětnou vazbu dostává okamžitě v průběhu vyhodnocované situace a na poradě. V tomto případě došlo zjevně k chybě při výběru hodnotitelů, jinak si nedokážu vysvětlit, jak by učitelka sama k sobě chodila na hospitace a poskytovala by si zpětnou vazbu.

Další případ odpovědi, u které absentuje vedení školy v roli hodnotitele učitelek pochází z malé mateřské školy a v roli hodnotitelů jsou v této odpovědi uvedeny všechny ostatní možnosti, tj. kolegyně, sebehodnocení, rodiče a děti. Využívanými hodnotícími nástroji jsou v tomto případě pozorování, hospitace, porady, rozhovor a portfolio. Získání zpětné vazby na svou práci uvádí učitelka okamžitě v průběhu vyhodnocované situace.

1 učitelka uvádí, že se do hodnocení jejího pracovního výkonu zapojuje pouze vedení školy, a to za pomoci pozorování a hospitace, porady a rozhovoru. Zpětnou vazbu dostává na poradě, okamžitě v průběhu vyhodnocované situace a prostřednictvím finanční odměny.

67 % učitelek uvádí v roli hodnotitele samy sebe v rámci sebehodnocení v kombinaci s vedením školy a tato kombinace je ve 44 % případů v různých kombinacích doplněná o další hodnotitele z řad kolegů, dětí, rodičů a zřizovatele.

Učitelky v rámci výběru hodnotících nástrojů uváděly různé kombinace využívaných hodnotících nástrojů.

V 1 případě chybí volba pozorování, hospitace. Podle dalších zjištění mohu uvést, že v dané mateřské škole probíhá pozorování práce učitelek a tuto volbu lze interpretovat tak, že si učitelka ani neuvědomuje, že je pozorována a na základě tohoto pozorování hodnocena v rámci každodenního běžného provozu.

Podobným způsobem je možné interpretovat absenci rozhovoru a porad v přiřazení k hodnotícím nástrojům, tedy, že si učitelka neuvědomuje to, že v rámci rozhovoru a porady dochází k výměně zpětné vazby, čímž jsou rozhovory a porady zapojeny do oblasti hodnocení. Četnost uvedených hodnotitelů u učitelek MŠ uvádím v tabulce č. 5 a četnost uváděných hodnotících nástrojů učitelkami je zanesena v tabulce č. 6.

**Tabulka č. 5:** četnost zúčastněných hodnotitelů, učitelky MŠ

<b>Hodnotitel</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Učitelka – sebehodnocení	8
Vedení školy	7
Kolegyně	4
Rodiče	3
Děti	2
Město	1

**Tabulka č. 6:** četnost využití hodnotících nástrojů, učitelky MŠ

<b>Hodnotící nástroj</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Hospitace, pozorování	8
Rozhovor	8
Porady	7
Portfolio	5
Analýza dokumentů	4
Dotazník	3
Volný popis	2

67 % učitelek uvedlo, že si vedou profesní portfolio a u 56 % z nich je následně portfolio využito jako součást jejich hodnocení.

### **4.3. VO 3: Jak učitelé vnímají zpětnou vazbu ke své práci?**

V následujících odstavcích shrnuji pohled učitelek MŠ na zpětnou vazbu a jejich pohled na hodnocení pedagogické práce.

100 % učitelek MŠ uvedlo, že považují hodnocení pedagogické práce za důležité, ačkoliv proces hodnocení považuje 44 % z nich za stresující.

Dále jsem zjišťovala subjektivní oblíbenost hodnotících nástrojů. Každá učitelka měla seřadit uvedené v praxi používané hodnotící nástroje podle toho, jak subjektivně vnímá jejich příjemnost. Výsledky po zprůměrování volby všech 9 učitelek jsou následující, od nejpříjemnějšího až k nejméně příjemnému, vidíme je v tabulce č. 7.

**Tabulka č. 7:** subjektivní příjemnost hodnotících nástrojů, učitelky MŠ

Výsledné pořadí	Hodnotící nástroj	Průměrné pořadí
1	Rozhovor	2,6
2	Porady	3,7
3	Dotazník	3,8
4	Pozorování	4,1
5	Volný popis	4,5
6	Portfolio	5,2
7	Analýza dokumentů	5,6
8	Hospitace	6,1

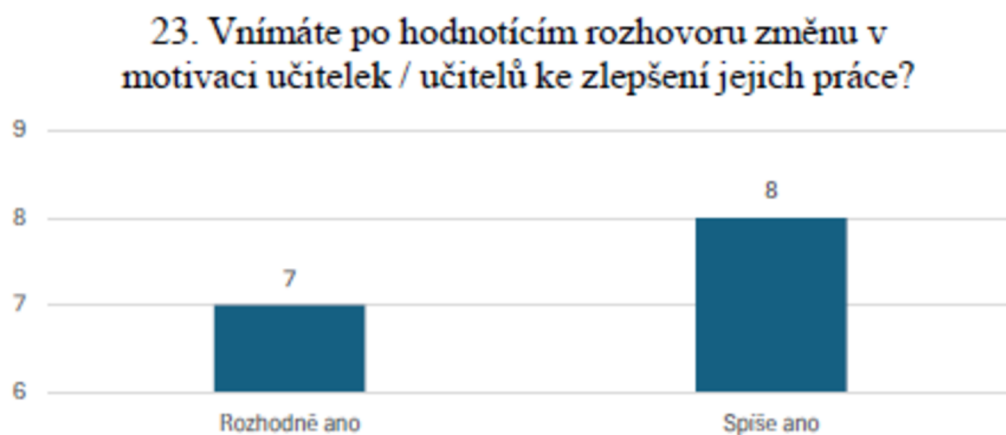
Poslední otázka ohledně vnímání hodnocení a zpětné vazby mířila k tomu, od kterých subjektů je učitelky považují za nejdůležitější. Každý z respondentů měl na škále od -2 (nejnižší důležitost) do +2 (nejvyšší důležitost) označit jednotlivé hodnotitele. Výsledek šetření dopadl po zprůměrování odpovědí následovně, seřazeno od nejdůležitějšího hodnotitele po nejméně důležitého. Viz. tabulka č. 8.

**Tabulka č. 8:** subjektivní vnímání důležitosti hodnotitelů, učitelky MŠ

Pořadí	Hodnotitel	Průměrná důležitost
1	Vedení	1,4
2	Děti	1,3
3	Kolegyně	1,1
4	Rodiče	0,8
5	ČŠI	0

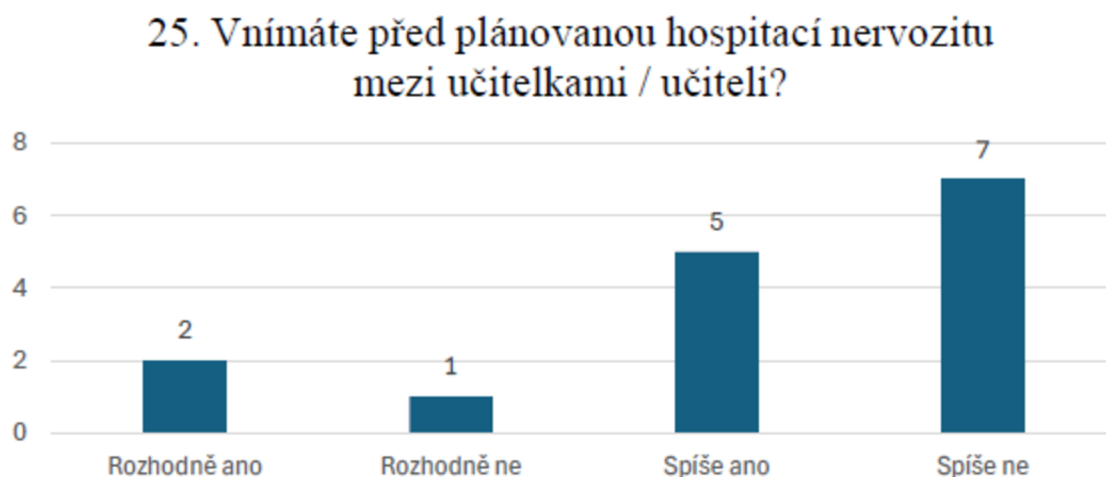
Ohledně vnímání hodnocení a zpětné vazby byly také 2 otázky zaměřeny na vedení mateřských škol. Zajímalo mě, zda vedení vnímá po hodnotícím rozhovoru změnu v motivaci učitelek ke zlepšení jejich práce. 53 % vedoucích pracovníků uvedlo, že spíše ano a 47 % uvedlo, že rozhodně ano.

Viz. graf č. 2.



**Graf č. 2:** vedení MŠ

Také mě zajímalo, zda vedení vnímá před plánovanou hospitací nervozitu mezi učitelkami. 47 % vedoucích pedagogických pracovníků uvedlo kladnou odpověď a 53 % zápornou. Podrobné výsledky znázorňuje graf č. 3:



**Graf č. 3:** vedení MŠ

#### **4.4. VO 4: Ovlivňuje hodnocení a zpětná vazba motivaci k dalšímu profesnímu růstu?**

V rámci této otázky jsem se opět zaměřila více na učitelky a získala jsem následující data.

100 % učitelek vnímá zpětnou vazbu při hodnocení své práce jako motivující pro zlepšení. Zda se jedná o kladnou, či zápornou zpětnou vazbu, není předmětem zkoumání.

Na otázku, zda je v jejich MŠ součástí hodnocení také plánování jejich dalšího

vzdělávání odpovědělo 78 % učitelek kladně.

89 % učitelek uvedlo, že se v jejich MŠ odráží v hodnocení jejich práce i aktivní přístup k dalšímu vzdělávání.

U posledních dvou otázek k této výzkumné otázce uváděly učitelky své odpovědi vlastními slovy. Kategorizované výsledky odpovědí s legendou uvádím v tabulkách č. 9 a 10.

33 % učitelek vnímá sama sebe jako hlavní zdroj motivace k dalšímu vzdělávání, 33 % uvádí kombinaci čerpání motivace z kolektivu, od vedení MŠ a ze sebe samé. Motivace k dalšímu vzdělávání pocházející z nutnosti je uvedena v 11 % případů a motivace pouze od vedení MŠ je také uvedena v 11 % případů.

**Tabulka č. 9: učitelky MŠ**

**Otázka: Uved'te prosím důvody, které Vás vedou k dalšímu vzdělávání v oboru:**

<b>Odpověď'</b>	<b>Počet odpovědí</b>
1	7
2	1
3	1

Legenda: 1 – Seberozvoj, vlastní růst, sebevzdělávání, nové zkušenosti a poznatky; 2 – Narůstající obtíže u dětí v oblasti řečového vývoje; 3 – Motivace ze strany zaměstnavatele, programy v MŠ a informace od kolegyň

**Tabulka č. 10: učitelky MŠ**

**Otázka: Uved'te, kdo nebo co Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání v oboru:**

<b>Odpověď'</b>	<b>Počet odpovědí</b>
1	3
2	1
3	1
4	1
5	3

Legenda: 1 – Já sama; 2 – Děti; 3 – Nutnost; 4 – Vedení MŠ; 5 – Kombinace kolektivu, vedení a sebemotivace

Poslední 2 otázky týkající se výše uvedené výzkumné otázky byly mířeny na vedení mateřských škol.

Na otázku, zda je v jejich MŠ součástí hodnocení také plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, odpovědělo kladně 87 % vedoucích pedagogických pracovníků.

Na otázku, zda se v jejich MŠ odráží aktivní přístup učitelek k dalšímu vzdělávání v jejich hodnocení, odpovědělo kladně 93 % respondentů.

## 5. Plán a příprava kvalitativní části výzkumu

Pro doplnění a upřesnění zjištění získaných v rámci dotazníkového šetření jsem zvolila metodu polostrukturovaného rozhovoru, jehož cílem je lépe nahlédnout to, jak v praxi probíhá hodnocení pedagogických pracovníků v mateřských školách a jejich motivace pro další vzdělávání. Na základě analýzy získaných dat a propojení jejich vztahů mezi sebou je očekávaným výstupem výzkumného šetření zjištění, zda a jak ovlivňuje proces hodnocení učitelek v mateřských školách jejich další profesní rozvoj.

Pro kvalitativní část výzkumu jsem si vybrala analytické postupy metody zakotvené teorie, který je Šed'ovou doporučován pro zkoumání výzkumné otázky zaměřené na zkoumání nějakého procesu. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2014, str. 96). „*Výzkumná otázka vyjadřuje náš záměr při zkoumání určitého jevu.*“ (Strauss a Corbin in Šed'ová, 2014)

Jelikož řízení pracovního procesu a rozvoj kvalitního pedagogického sboru je nikdy nekončící proces, rozhodla jsem se ke zkoumání přistoupit co nejotevřeněji, abych se v rámci své práce pokusila přinést pohled z více stran a třeba i inspirativní postřehy. Také se mi v průběhu bádání trochu měnil pohled na to, jak by měla vypadat výzkumná otázka, což je také součástí přístupu zakotvené teorie.

Výzkumné otázky, na kterých stavím základ pro polostrukturovaný rozhovor jsou v této části výzkumu stejné jako v kvantitativní části a jsou sestaveny tak, aby doplnily zjištění z dotazníkového šetření. Na základě získaných dat se pokouším najít souvislosti mezi procesem hodnocení učitelek MŠ a jejich motivací k dalšímu vzdělávání a následně vyhledávám porovnání svých zjištění u jiných autorů. Pokusím se nechat vynořit významné faktory působící na zkoumané procesy. (Strauss a Corbin in Šed'ová, 2014)

**VO 1:** Jakým způsobem dostávají pedagogové zpětnou vazbu ke své práci?

**VO 2:** Jak probíhá hodnocení pedagogické práce?

**VO 3:** Jak učitelé vnímají zpětnou vazbu na svou práci?

**VO 4:** Ovlivňuje hodnocení a zpětná vazba motivaci k dalšímu profesnímu růstu?

Nedílnou součástí výzkumu je jeho etický rozměr. V České republice byl v roce 2013 schválen Etický kodex České asociace pedagogického výzkumu. Jak podotýká Švaříček (2014), každý, kdo zkoumá člověka a jeho působení by měl uvažovat nad

důsledky zveřejnění svého výzkumu, s čímž plně souhlasím. Celé znění Etického kodexu ČAPV je k přečtení na webových stránkách asociace. Zde bych ráda zdůraznila pár, z mého pohledu, nejdůležitějších zásad pro dodržení etického přístupu.

1. Zachování anonymity a důvěrnosti
2. Získání informovaného a dobrovolného souhlasu účastníků k výzkumu a nahrávce
3. Respekt ke všem jedincům, jichž se výzkum týká

V rámci dotazníkového šetření jsem požádala pedagogické pracovníky, kteří by byli ochotni se mnou na zkoumané téma hovořit, aby mi zanechali kontakt. Někteří z nich také projevíli zájem o výsledky výzkumu, který jim byl zaslán. Z těch, kteří projevíli ochotu se mnou na výzkumu nadále spolupracovat jsem vybrala 3 dobrovolníky.

Pro svůj záměr jsem vybírala pedagogické pracovníky na základě následujících kritérií:

- pozice v mateřské škole
- délka praxe a věk
- umístění mateřské školy
- velikost školy a její organizační struktura

Tady je nutno podotknout, že mnou prováděný kvalitativní výzkum se nejvíce blíží designu zakotvené teorie použitým postupem při analýze získaných dat a při konečné formulaci teorie k dané výzkumné otázce, včetně zpětného dohledávání zdrojů ke komparaci výsledných zjištění. Při výběru respondentů jsem nemohla dodržet princip teoretického vzorkování podle Hoodové (in Hytych a Řiháček, 2013), kdy jsou respondenti vyhledáváni a oslovováni podle toho, jak se vyvíjí formulace výzkumné otázky a jaké se při analýze získaných dat vynořují koncepty. Je to dáno zejména nedostatkem času.

Pro polostrukturovaný rozhovor jsem připravila scénář na základě zkoumaných jevů a výzkumných otázek, podle schématu, které doporučuje Švaříček (2004), tedy Úvod, úvodní otázky, hlavní otázky a ukončovací otázky. Hned od začátku jsem počítala s tím, že nebudu všem klást všechny otázky, ale podle pracovního zařazení respondenta se na každý rozhovor připravím vždy zvlášť a otázky budu přizpůsobovat i v průběhu



probíhajícího rozhovoru podle toho, jak se rozpovídáme, což se také stalo. Měla jsem připravených více otázek, abych byla schopná najít operativně oporu k navázání hovoru.

Pro inspiraci k otázkám, které by bylo vhodné použít při rozhovoru jsem využila publikaci (Švaříček, Šedřová a kol., 2007). Dále jsem využila možnosti moderních technologií a o radu s tvorbou otázek požádala umělou inteligenci. Mnou vybraná AI se jmenuje Jája a je k nalezení na webové adrese: [jaja.ai](http://jaja.ai). V možnosti nechat si navrhnout otázky umělou inteligencí pro sebe spatřuji výhody v tom, že AI přesně zpracovává zadané instrukce a neruší ji další otázky, které se během přemýšlení vynořují, tedy je zaměřená přímo na cíl, který jí autor zadá. Také je oproštěná od ostychu, nepřemítá nad tím, jestli navržená otázka není příliš na tělo, nebo jestli by pro respondenta nemohla být nepříjemná. S těmito vlivy jsem se při tvorbě scénáře k rozhovoru potýkala. Pomocí Jáji se mi podařilo prolomit bariéru a nadefinovat otázky, které korespondovaly se sledovanými cíli. Některé Jájou navržené otázky jsem při rozhovoru použila beze změn. Jsou jasně označeny ve scénáři polostrukturovaného rozhovoru, který je v celém znění součástí této práce jako příloha D.

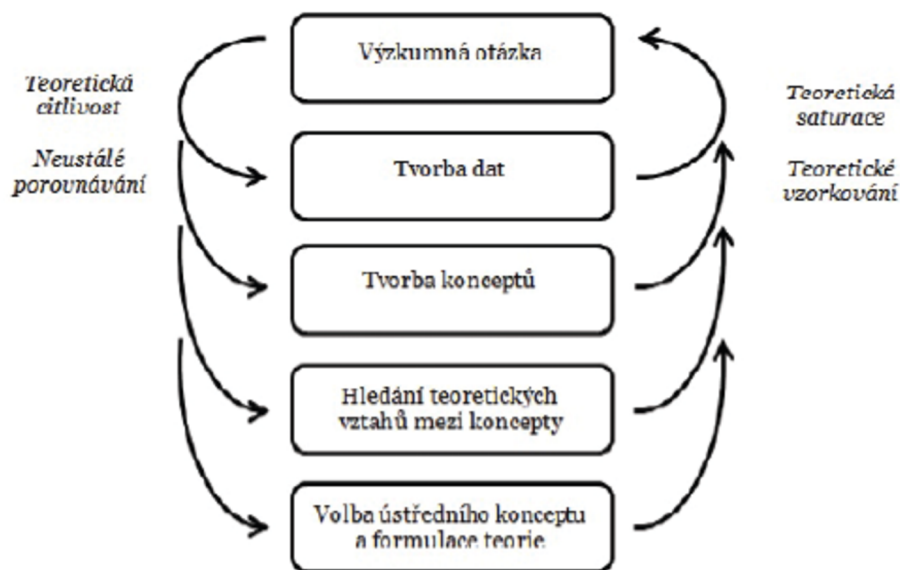
## 6. Výsledky z polostrukturovaných rozhovorů

V rámci kvalitativní části výzkumu jsem realizovala 3 polostrukturované rozhovory.

Výběr pedagogických pracovníků proběhl na základě projevené ochoty ke spolupráci na výzkumu a k poskytnutí rozhovoru, s informovaným souhlasem všech účastníků. Po sepsání výsledků výzkumného šetření dostaly všechny pedagogické pracovnice k nahlédnutí a schválení svou část sdílených informací s jejich formulací a použitými citacemi z našich rozhovorů. Následující text je publikován se souhlasem všech tří účastníků výzkumu. Citované části jsou upraveny z hovorové řeči do spisovného jazyka.

Přepis části rozhovorů s ukázkou kódování výsledků je součástí této práce jako příloha E.

Proces kódování a vyhodnocování dat získaných prostřednictvím rozhovorů vychází z postupu, jak ho popisují Řiháček a Hytych (2013), kteří používají pro fázi otevřeného kódování název tvorba konceptů, fázi teoretického kódování nazývají hledáním teoretických vztahů mezi koncepty, selektivní kódování je v jejich pojetí nazýváno volbou ústředního konceptu a formulací teorie. Pro přehlednost zde uvádím jejich schéma výzkumného procesu u metody zakotvené teorie, podle kterého jsem postupovala. Viz. obrázek č. 4.



**Obrázek č. 4:** Schéma výzkumného procesu u metody zakotvené teorie (Zdroj: Řiháček a Hytych, 2013, s. 47)

## 6.1. Profil jednotlivých účastnic výzkumu

Ředitelka s magisterským titulem v oboru předškolní pedagogiky, která má v současné době více než 5 let praxe ve své funkci. Vysokoškolské vzdělání si dokončovala po 35. roku věku. V rámci předchozí kariéry působila na pozici asistentky v mateřské škole a následně po dodělení pedagogického vzdělání na vyšší odborné škole se stala kvalifikovanou učitelkou mateřské školy. Profesionální zkušenosti má také z práce v družině a na 1. stupni základní školy. Řídí samostatnou mateřskou školu s kapacitou pro méně než 50 dětí.

Zástupkyně s magisterským titulem v oboru pedagogiky, která má v současné době více než 10 let praxe ve funkci vedoucího pracovníka v mateřské škole. Vysokoškolské vzdělání si dokončovala po 35. roku věku. V rámci své kariéry působila jako učitelka na 1. stupni základní školy, následně přešla do role vedoucího pracovníka v mateřské škole. Svou práci vykonává v mateřské škole, která je spojena se základní školou a kapacita mateřské školy je pro více než 100 dětí.

Učitelka s maturitou ze střední pedagogické školy, která má více než 10 let praxe ve svém oboru. Maturitu v oboru si dodělávala po 35. roku věku. V rámci své profesní kariéry poznala práci v soukromé mateřské škole, ve státní mateřské škole, v sociálních

službách a na 2. stupni základní školy. Působí v mateřské škole, která je součástí organizace spojených mateřských škol a má celkovou kapacitu pro více než 200 dětí.

## 6.2. Hodnocení a zpětná vazba

Pro získání vhledu do procesu hodnocení práce pedagogických pracovníků, jak probíhá v praxi a každodenním provozu, hledám ve výpovědích svých respondentek nejdříve to, co je všem společné. Mám před sebou tři ženy působící v různě velkých a rozdílně organizovaných mateřských školách v různých obcích, působící na různých pozicích.

Společným jednotícím prvkem všech mateřských škol je pravidelné neformální hodnocení učitelek a poskytování zpětné vazby mezi vedením a učitelkami při pravidelném setkávání a pozorování jejich práce v každodenním provozu, formou přátelských setkání a rozhovorů, týmových schůzek, či osobních konzultací učitelek s vedoucím pracovníkem. Ředitelka k tomu říká: *„Tím, že jsme malá školka, setkávám učitelky dnes a denně a vidím jejich práci, takže mám tu možnost, je denně korigovat.“* Zástupkyně doplňuje: *„Když mám odpolední, tak ráno přijdu a udělám pozorování.“*

Dalším společným faktorem je zpětná vazba od rodičů, která se dostává všem při pravidelných setkáních a také v rámci každodenního provozu. Jak podotýká učitelka: *„Je fakt, že od rodičů tu zpětnou vazbu taky dostáváme vlastně bezprostředně. Oni mají možnost si nás poprosit o čas, kdy si sedneme nad portfoliem toho jejich dítěte. ... Zpětná vazba probíhá na třídních schůzkách, na nějakých akcích právě pro rodiče...“* Ředitelka potvrzuje: *„Určitě je to i zpětná vazba od rodičů.“* *Mateřské školy jsou rodičům otevřené, jak vyplývá i z tvrzení zástupkyně: „Rodiče si zvu, když někdo něco má, tak ví, že mi můžou napsat. Můžou napsat i učitelkám, takže máme konzultační hodiny už i tady ve školce anebo konzultují prostě narychlo, při příchodu a odchodu. ... Paní učitelka má zpětnou vazbu konkrétní, když se něco hodně líbí, sami přijdou pochválit.“*

Formální hodnocení probíhá v každé mateřské škole jiným způsobem podle toho, jak je nastaveno vedením školy. Mezi jednotlivými mateřskými školami jsou rozdíly v procesu hodnocení učitelek a liší se kompetence vedoucích pracovníků ohledně poskytování zpětné vazby učitelkám.

V mateřské škole spojené se základní školou s kapacitou pro více než 100 dětí v MŠ provádí průběžné kontrolní a hodnotící činnosti zástupkyně pro MŠ formou

pozorování, na společných schůzkách s učitelkami při vyhodnocování sebereflexe učitelek nad realizovanými výukovými bloky, jak popisuje: „*Děláme takové hodnotící listy těch všech bloků, které v tom měsíci učitelky splní. Většinou To vychází na 4 bloky. Každá ty 2, většinou to vychází 2 a 2, takže u toho sedí a musejí si tam říct, co se jim povedlo nepovedlo, co se líbilo dětem, co se nelíbilo, na čem ještě můžou třeba zpracovat.*“ Zástupkyně také podporuje učitelky ve vzájemném sdílení zkušeností a využívá k hodnocení jejich práce výměny tříd, které jsou následně vyhodnocovány na společných poradách. „*Naplámuju třeba na nějaký měsíc, že si ty třídy vymění, ty učitelky, tak uděláme takovou jako týdenní akci, nějakou výměnnou. Oni vytvoří nějakou činnost a pak si řekneme na té poradě, co se nám líbilo, co se nám povedlo, co se nám nepovedlo.*“ Hodnocení učitelek je zástupkyní zprostředkováno řediteli, který s učitelkami pravidelně vede hodnotící rozhovory a plánuje další vzdělávání pedagogických pracovníků. Jak zástupkyně popisuje: „*Ředitel si zve ty učitelky, nebo sem chodí, dvakrát do roka na ty hodnotící pohovory, takže si sleduje, ptá se jich, jakou oni mají vizi, jestli třeba v té třídě něco chtěj udělat navíc a jestli to plní.*“

V mateřské škole, která je součástí organizace spojených mateřských škol a má celkovou kapacitu pro více než 200 dětí probíhá pravidelně jednou za rok hospitace, kterou provádí ředitelka nebo zástupkyně. Po hospitaci pak probíhá pohospitační rozhovor mezi čtyřma očima nad zjištěnými výsledky. Učitelka popisuje průběh hodnocení následujícím způsobem: „*Co se týče hodnotícího rozhovoru přímo naší práce, to je většinou v rámci hospitace, ale ta tam byla třeba 1 za rok a mě to přijde málo.*“ ... „*Nevyhovuje mi, že to je jenom mezi 4 očima. Měl by se z toho samozřejmě pořizovat nějaký zápis, který bychom měli podepsat. To se mi taky ještě nikdy nestalo. Většinou jsem podepisovala jenom to, že jsem prošla nějakou hospitací.*“ Do hodnocení učitelek není v této mateřské škole nijak zapojeno sebehodnocení, při dotazu na sebehodnocení učitelek, nebo vedení si pedagogického portfolia jsem dostala tuto odpověď: „*Nic nemáme, nemáme žádný portfolio, nemáme.*“ Vzájemné náslechy učitelek, nebo reflexe od kolegyň je v mateřské škole umožněna a systémově podporována, nicméně v praxi neprobíhá. Jak říká učitelka: „*Moc, moc to nefunguje. Já si myslím, že totiž pořád platí, že některé kolegyně se vlastně stydí vůbec jako vyjádřit názor někoho ohodnotit, i když třeba o tu radu požádáte.*“

V mateřské škole, která je samostatným subjektem s kapacitou pro méně než 50 dětí probíhá periodicky formální hodnocení učitelek. Na začátku školního roku ředitelka na společné poradě seznámí všechny učitelky s kritérii, která bude sledovat v průběhu

následujícího školního roku. Hodnocení učitelek probíhá zejména na základě hospitační činnosti, kdy učitelky předem vědí, co bude ředitelka v průběhu hospitace sledovat. Jak sama říká: „*Hodnocení je na základě hospitací a to, co budu sledovat ten daný školní rok je vždycky dáno na 1. poradě koncem srpna.*“ Součástí hodnocení učitelek jsou v této mateřské škole také vzájemné náslechy učitelek a celý proces hodnocení je zakončen rozhovorem ve triádě s ředitelkou MŠ. „*Učitelky mají náslechy mezi sebou, oboustranně, i asistentky se navštěvují. Vždycky je z toho zápis, který si ony samy mezi sebou prokonzultují a potom je rozhovor ve triádě ještě se mnou.*“ Dalšími dílky do skládačky hodnocení učitelek v této MŠ je pedagogické portfolio, které si učitelky vedou a také analýza dokumentů. Do hodnocení učitelek se v této MŠ promítá, kromě plnění nastavených kritérií a práce navíc prováděné ve prospěch školy, také sledování oblasti DVPP podle předem stanoveného společného plánu, který je sestaven na základě vyhodnocení výsledků a přínosu DVPP za uplynulý školní rok a samostatně iniciovaného dalšího vzdělávání. Kromě podpory, kterou ředitelka učitelkám poskytuje prostřednictvím průběžné zpětné vazby k jejich práci v rámci přátelských setkání, při rozhovorech a možností konzultací podle potřeby, dostávají učitelky také zpětnou vazbu prostřednictvím finanční odměny.

**Hospitace** vyplynula z výsledků dotazníkového šetření jako nejběžněji používaný hodnotící nástroj a zároveň je učitelkami obecně vnímána jako nejméně příjemná. 47 % zúčastněných vedoucích pracovníků uvedlo, že před plánovanou hospitací vnímají nervozitu učitelek. Při následných rozhovorech s pedagogickými pracovníky se ukázal jistý posun ke změně ve vnímání a využití hospitace jako tradičního nástroje hodnocení učitelek v mateřských školách. Ředitelka považuje provádění hospitací za efektivní způsob získávání hodnotících informací, pokud se podaří jasně informovat učitelky, jaké cíle budou v průběhu hospitace sledovány. Dále je nezbytné zbavit učitelky nervozity z hospitační činnosti a nastavit účel hospitace jako prostředek k získání podnětné zpětné vazby a náhledu jiného odborníka. Sama k tomu říká: „*Já jsem nikdy neměla hospitace tak, jak je dělám já svým podřízeným a neměla jsem žádný motivační pohovor se svou nadřízenou.*“ ... „*Já bych právě téma pravidelných hospitacema chtěla odbourat ten strach, protože hospitace byly strašák učitelek a tady ty holky, které jsou se mnou už tři, čtyři, pět let, tak vědí, že ta hospitace není proto, abych ukazovala svoji velikost a to, že vím něco víc a líp. Ale naopak, vítám, že ony si dokáží svoje názory obhájit. A i ony třeba začínají tím, že chodí ke mně na náslechy a oni mně na moji práci dělají hodnocení.*“ Vnímání hospitace se může měnit s přístupem k výkonu povolání a s nabytými zkušenostmi, což potvrzuje učitelka: „*Když jsem začínala, tak jsem se těch*

*hospitací bála. Což, teď se nebojím, protože to vnímám tak, že někdo s nadhledem mi řekne, že se ty věci můžou dělat jinak, nebo líp, nebo dodá třeba nějaký další nápad. ... Za mě by těch hospitací mohlo probíhat klidně víc.“ Celkový závěr k hospitaci je takový, že je obecně zatím stále vnímána jako prostředek kontroly a spíše jako nutné zlo, nicméně vývoj k tomu, že ji budou pedagogičtí pracovníci využívat a vnímat jako léty ověřený nástroj k získání podnětů ke změnám a prostředek vzájemné podpory, se pomalu rýsuje, pokud bude její průběh procházet změnami. Změny mohou probíhat na úrovni informovanosti učitelek o záměrech hospitační činnosti a sledovaných kritériích, nebo v rámci zúčastněných hodnotitelů, jak uvádí učitelka: „*To mě napadá, větší transparentnost. Jo, asi by nebylo od věci, kdyby na tu hospitaci chodilo jak vedení, tak vlastně i zástupkyně. Aby to ohodnotily obě. Byl by to pak vlastně takový jako rozhovor nad tím.*“*

**Pozorování a porady** jako nástroje hodnocení jsou také považovány za efektivní a obecně jsou vnímány jako příjemnější než hospitace. Jak říká zástupkyně: „*Mně přijde nejefektivnější to pozorování a přijdou mi nejefektivnější porady, krátký, rychlý, stručný.*“

**Supervize**, nebo **intervize** jako nástroj k hodnocení a rozvoji pedagogických pracovníků byla zmiňována při rozhovoru jako možnost pro doplnění nástrojů evaluace v mateřských školách. „*Mě tam hrozně scházej ty supervize, prostě pohled úplně někoho zvenčí i nějakého odborníka. Intervize vlastně v rámci kolektivu taky chybí.*“, jak říká učitelka

### **6.3. Další vzdělávání pedagogických pracovníků**

Pedagogickým pracovníkům v České republice vyplývá povinnost dalšího vzdělávání ze zákona. V zákoně č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů jsou přesně stanovená pravidla pro kvalifikaci a další vzdělávání pedagogických pracovníků. V této kapitole bych ráda vyzdvihla zejména informace obsažené v §24, kde je přehledně uvedeno, co všechno je považováno za další vzdělávání pedagogických pracovníků a mimo formální vzdělávání a vzdělávání organizovaného ředitelem školy sem patří také samostudium, neformální vzdělávání a sdílení zkušeností. Pro samostudium, neformální vzdělávání a sdílení zkušeností přísluší pedagogickým pracovníkům volno v rozsahu 12 pracovních dnů ve školním roce, nebrání-li tomu např. vážné provozní důvody. Toto volno určuje ředitel školy a za dobu čerpání tohoto volna náleží náhrada platu, která je ekvivalentem výše ušlého platu.

Od základní školy výš pokrývá v praxi studijní volno část času prázdnin během školního roku, kdy ve školách nejsou žáci a studenti. Jak je to se studijním volnem v mateřských školách, které během školního roku žádné prázdniny nemají a jejich provoz pokrývá často také velkou část doby letních prázdnin? Tato otázka se vynořila v průběhu mých rozhovorů s pedagogickými pracovníky. Volno je v mateřských školách skutečně vcelku žhavé téma, a to hned z více důvodů. Dostanu se k tomu na závěr této podkapitoly.

V rámci úvodu k otázce dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků začnu tím, že nahlédneme na to, jak vypadá situace se sdílením zkušeností mezi učitelkami mateřských škol, protože právě ta by mohla probíhat běžně v každodenním provozu, přičemž na ni není potřeba vynakládat žádné finanční zdroje, ani příliš složitě organizovat provozní záležitosti. Právě implementace sdílení zkušeností učitelek mezi sebou se ovšem navzdory své výhodnosti jeví jako náročná disciplína. Učitelky v mateřských školách jsou vybízeny ke vzájemným náslechům nejen kvůli vzájemnému hodnocení, ale také pro sdílení zkušeností. Vzájemné náslechy učitelek v mateřských školách příliš nefungují, pročez jsou uváděny časové důvody, ostych učitelek vzájemně si něco jedna druhé ukazovat a také jistá neochota sdílet své pracovní postupy s dalšími. Od zástupkyně víme, že: „...vždycky je tam nějaký ostych, zvláštní. Někdo si myslí, že je obtěžuje.“, podobně vidí situaci i učitelka: „Ráda bych určitě využila to, abych se mohla jít podívat do hodin i k někomu jinému a tu možnost máme. Moc se to taky nevyužívá. Jsou tam kolegyně, který vlastně tu svojí práci berou jako takový know-how a nechtějí to ukázat nikomu dalšímu...“

Plánování a průběh DVPP vypadá v každé mateřské škole podle toho, jak ho nastaví vedení. Tedy, jsou rozdíly v tom, jak moc je plánování DVPP součástí hodnocení učitelek, jak jsou učitelky motivovány k účasti na DVPP, které je nad rámec povinných, vedením stanovených seminářů a kurzů pro splnění povinnosti.

V samostatné mateřské škole plánuje ředitelka další vzdělávání pro učitelky po vyhodnocení průběhu DVPP v předešlém školním roce vždy na zahajovací poradě začátkem školního roku, podle potřeb školy, kdy si z nabízených oblastí učitelky samy volí ty, kde cítí potřebu. Dále si pak učitelky samy vyhledávají, co je osobně zajímavá a mají možnost si vybrat také z nabídky, kterou jim ředitelka zprostředkovává. Jak sama říká: „Na začátku školního roku je představeno hodnocení toho plánu vzdělávání z loňského roku. Jsou tam ukázány mezery, kde je potřeba aby se někdo vzdělával a učitelky si samy zvolí, kterou tu oblast, kde samy cítí, že potřebují podpořit. Dál jsou aktivní samostatně v tom vyhledávání vzdělávání. Mně, když přijde nějaká nabídka, tak jim to přepošlu, ale i ony samy.“



V mateřské škole spojené se základní školou plánuje DVPP podle potřeb školy ředitel, jak říká zástupkyně: „*Tak to plánuje pan ředitel.*“ Dále jsou pak učitelky samostatné ve vyhledávání toho, o co mají zájem a mohou se vybraných seminářů zúčastnit. Přinesou potvrzení o absolvování kurzu, které je založeno do jejich složky a následně při poradě sdílejí své poznatky z absolvovaného školení. U účasti učitelek na seminářích a školeních je znát, že není tak snadné zajistit při nepřítomnosti učitelky provoz, což vyplývá z kontextu mého rozhovoru se zástupkyní: „*Započítává se, jako když jsou v práci, když je, ale většinou ty webináře, musím ještě podotknout, že webináře většinou jsou i odpoledne, takže si to pak poslouchají doma. No, anebo se mi taky třeba stane, že jsem neměla, koho, kdo tam, tak si ten webinář prostě pouštěla třeba ve 12:00 nebo mezi tou dobou, kdy... ale to by asi se nemělo, ale to jsou věci, který prostě musejí v tom provozu nějak fungovat.*“

V mateřské škole, která je součástí více spojených mateřských škol učitelka přizpůsobuje plánování účasti na svém vzdělávání podle toho, aby nepřidělala práci svým kolegyním nepřítomností na pracovišti. Také záleží hodně na tom, zda je v možnostech školy, aby jí vybrané kurzy mohly být zaplacený. Co se týče podpory vedení, cítí učitelka, že není problém se domluvit na uvolnění z pracoviště a vedení mateřské školy učitelky v dalším vzdělávání v rámci svých možností podporuje. Jak učitelka říká: „*My máme možnost si, když si najdeme třeba nějaký seminář, který je úplně nejlépe zadarmo, tak tomu se meze nekladou, pokud je to placený, tak už to závisí na tom, kolik vlastně je tam někde na tom budgetu peněz.*“ Ředitelka této MŠ zprostředkovává učitelkám nabídky DVPP, které jí přicházejí, doporučuje jim v rámci každodenního provozu literaturu, podcasty, či webináře. DVPP podle potřeb školy je plánováno ředitelkou a učitelky se ho zúčastňují na základě povinné účasti.

Jak je již zmíněno v úvodu této podkapitoly, dostávám se nyní na závěr k tomu, proč z mých zjištění vychází volný čas učitelek mateřských škol v porovnání s jinými učiteli celkem kriticky, jelikož mateřské školy nemají během roku tolik času bez přítomnosti dětí ve škole, kdy by mohly pracovat na svém profesním rozvoji, nebo se věnovat odpočinku.

V souvislosti s dalším vzděláváním pedagogických pracovníků jsem narazila na to, že všechny tři pedagogické pracovnice, každá ze svého pohledu, jistým způsobem naráží na komplikace při motivaci učitelek MŠ k dalšímu vzdělávání a na provozní těžkosti při výpadku učitelky.

U ředitelky bylo jasné, že další vzdělávání učitelek absolutně podporuje i proto, že v něm spatřuje také možnost si odpočinout, načerpat inspiraci a další energii pro výkon povolání a není až takový problém zajistit provoz. Nicméně, přesto zmiňuje, že by bylo vhodné, aby měly učitelky mateřských škol více volného času. Součástí našeho povídání je i návrh, jak by bylo možné zajistit, aby se učitelky mohly bez větších provozních potíží více uvolnit pro účast na další vzdělávání. Jak sama říká: *„Já si myslím, že by to měl být dostatek toho volna, osobního. Nebo volna na vzdělávání. Vlastně školky, jak nemají ani nárok na prázdniny během toho školního roku, ty paní učitelky prostě jedou celý školní rok a jsou unavené. Tohle pro ně může být i svým způsobem relax, i nakopnutí do té práce, takže na tohle by měly být nějaký hodiny vyčleněny, ale zároveň zase tak, aby byl zachován ten provoz a nemuselo by se to řešit nějak personálně. Kdyby byla jedna paní učitelka, která by byla vykrývajicí, třeba sdílená pro více školek, tak by na tohle byl prostor.“*

U zástupkyně jsem narazila na komplikace při motivaci učitelek k absolvování vzájemných násleďů, jak je již zmíněno výše a ke změnám ve svém přístupu k dětem a práci obecně. Jako hlavní faktor, který tuto situaci způsobuje je zmiňován nedostatek volného času a únava učitelek, které v průběhu školního roku nemají v podstatě šanci si vzít dovolenou jindy než v létě, v průběhu letních prázdnin a s narůstajícími nároky na výkon povolání jsou čím dál víc unavené. Jak říká: *„No je to v těch lidech. Jsou unavení, protože dneska neřeknete dítěti pojď, budeme si něco. Dneska mu to řeknete desetkrát. A ono to nemá cenu, protože tam nejsou ty pokyny. Oni neumějí poslouchat: “ Vem si tužku a pojď. “ Tam se to musí zmotivovat. Chtěl by si si, no, a to neuměj třeba ty učitelky a teď, když to říkají desetkrát, no tak holt v půl jedny už jsou úplně vyblázněny. Ono těch 6 hodin je hodně, no, takže tohle jediný bych jako chtěla říct.“*

Zástupkyně se snaží tuto situaci alespoň v rámci svých možností změnit, takže například prosadila, že si učitelky mohou vzít dovolenou na zotavenou i v průběhu roku.

U učitelky jsem narazila na to, že kromě finanční stránky, která je s dalším vzděláváním spojená, hodně řeší, aby nechyběla na pracovišti kvůli kolegyním a provozním komplikacím. Zároveň také vnímá, že nemá dostatek času na odpočinek a že své práci věnuje hodně ze svého osobního času. Učitelka popisuje svou poslední zkušenost: *„Dojžděla jsem jednou za měsíc na celý víkend, ale nechtěla jsem si volit školu, která je sice blíž, ale probíhala by v úterý a ve čtvrtek, přesně z toho důvodu, aby to nebyla překážka zase pro nějaké mé kolegyně v práci.“*

## 6.4. Začínající učitelky a kariérní systém

Jako okrajovou podkapitolu jsem do svého výzkumu zařadila také téma začínajících učitelek a již několik let diskutovaný kariérní systém související se systémovým motivováním pedagogických pracovníků k dalšímu profesnímu rozvoji, který je v současné době stále v procesu vývoje a připomínkování. Od 1.9.2023 vešlo v platnost nové znění Zákona č. 563/2004 Sb. a přibyly nové paragrafy. Pro své účely k tématu mateřských škol chci vyzdvihnout následující tři paragrafy a pojmy v nich obsažené, které uvádím v přesném znění Zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o některých změnách zákona, jelikož považuji za důležité se v nich orientovat:

### *„§ 24a Adaptační období učitele*

*Právnícká osoba vykonávající činnost školy podporuje začínajícího učitele po dobu jeho adaptačního období, a to zejména tím, že určí uvádějího učitele. Adaptační období učitele je období od vzniku prvního pracovního poměru učitele do skončení 2 let trvání pracovního poměru učitele k právnícké osobě vykonávající činnost školy. Adaptační období učitele se prodlužuje o dobu trvání celodenních překážek v práci, pro které učitel práci nekoná, pokud tyto překážky trvají nepřetržitě déle než 4 měsíce.*

### *§ 24b Uvádějí učitel*

*Uvádějí učitel zejména metodicky vede začínajícího učitele po dobu jeho adaptačního období, průběžně a pravidelně s ním hodnotí jeho přímou pedagogickou činnost a výkon prací souvisejících s přímou pedagogickou činností a seznamuje ho s činností školy a s její dokumentací.*

### *§ 24c Provázející učitel*

*(1) Provázející učitel metodicky vede žáka nebo studenta jiné školy nebo vysoké školy nebo účastníka dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 22 odst. 1 písm. a) připravujícího se v rámci praktického vyučování, praktické přípravy nebo praxe na výkon povolání učitele.*

*(2) Provázejícím učitelem může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti v délce 5 let.“*

V praxi se nestává příliš často, že by se někdo dovolával striktního dodržování zákona a v rámci běžného provozu jsou řešeny každodenní nastalé situace, nicméně když se podíváme na situaci z pohledu učitelky, tak začátky nejsou jednoduché a opora v zákoně by mohla pomoci situaci začínajících učitelek alespoň trochu zlepšit. Učitelka říká: *„Vlastně mi i trošku vadí, že moc nefunguje pak na třídě, když je někdo začínající učitelka a někdo, kdo by jako vedl, znám i od jiných kamarádek z jiných mateřských školek, že když třeba nastupovaly a potřebovaly právě tady tu zpětnou vazbu i to hodnocení k tomu, tak že to bylo tak jako: „A dyť víš, vždyť ty to odkoukáš.“ Ale to není jenom o tom, on si ten člověk potřebuje o tom prostě promluvit.“*

Za zlepšení situace považuji v celém kontextu i to, že by se začínajícím učitelkám dostalo konstruktivní zpětné vazby, cílené podpory a motivace k dalšímu vzdělávání a měly by lepší šanci učit se od kolegyň, alespoň v rámci jasně rozdaných kompetencí a pracovních povinností. Proto téma kariérního systému a začínajících učitelek ve své práci zmiňuji, jelikož souvisí s tím, jak je nastaven systém evaluace učitelek v mateřských školách a jak nadále ovlivňuje jejich motivaci do dalšího vzdělávání a ve výsledku další vzdělávání obecně. Ředitelka k němu dodává: *„Měl by být. Měla by být i ta naše práce, tímhle způsobem motivována a ohodnocena. Protože jsou lidi, který se v pedagogice vezou a nemají tu motivaci prostě jít dál. Kariérní řád by byl jedním z těch motivačních nástrojů k tomu, aby se zamysleli nad sebou a... Dělají to prostě nejenom pro sebe, ale pro celou tu školu.“*

Podporu začínajícím učitelkám poskytuje hlavně vedení mateřské školy, které se osobně angažuje, jak popisuje i zástupkyně: *„Když začnou, tak je pozvu ke mně do třídy, kde se chvíli podívají párkrát na nějaké ty akce, na nějaké přímé činnosti, nepřímé, takže to je pozvu, ať se podívají a pak je zařadím do té třídy a už to nechávám spíš na nich a poradím. Ony za mnou dojdou, když si neví třeba rady a hlavně musí, tady totiž ve školkách je výhoda, že je nastavená už ta týmovka, nebo ta práce v páru, že jo.“*

V rámci kolektivu by pomohlo, kdyby byla kompetence k uvedení začínající učitelky přímo stanovena tak, jak je to popsáno v zákoně a zodpovědnost za úspěšné „zaškolení“ začínající učitelky by byla jasně vymezena a svěřena některé z učitelek. Zejména, jedná-li se o větší mateřské školy, kde vedení nemůže být ani tolik v kontaktu se všemi učitelkami, protože má na starosti ještě mnoho dalších úkolů. Tuto tezi, kterou formuluji na základě svých zjištění podporuje také zjištění ČŠI: *„Je pravděpodobné, že pouhé konzultace s ředitelem školy bez dalších forem podpory nejsou pro začínající pedagogy dostatečně efektivní, protože problémy a nedostatek zkušeností, se kterými se*

*potýkají, jsou velmi pestré a individuální, takže podpora by měla být co nejkompexnější. Ve sloučených školách je podpora zajištěna hůře a začínající pedagogové si častěji musí poradit samostatně.“ (Výroční zpráva ČŠI, 2023, s. 28)*

## 7. Souhrnné vyhodnocení

Po propojení dat získaných pomocí dotazníkového šetření a následných polostrukturovaných rozhovorů se mi podařilo získat bližší vhled do aktuální situace týkající se hodnocení a dalšího vzdělávání učitelek mateřských škol ve zkoumané oblasti, což bylo prvním z cílů této práce.

Na proces hodnocení učitelek mateřských škol a jejich další vzdělávání se v souhrnném vyhodnocení podíváme optikou toho, zda se mateřské školy stihly přizpůsobit současným přístupům k řízení pracovního výkonu, které jsou uváděny v odborné literatuře a nastavovány prostřednictvím legislativních změn. Z tohoto úhlu pohledu mi bude umožněno dotknout se svého druhého cíle, který jsem si pro svou práci nastavila, a to zjištění, jak evaluace učitelek ovlivňuje jejich motivaci k dalšímu profesnímu rozvoji.

### 7.1. Hodnocení a zpětná vazba

Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že v mateřských školách v okrese Děčín v Ústeckém kraji je nejběžnějším nástrojem k hodnocení učitelek hospitace, která je zároveň nejméně oblíbeným hodnotícím nástrojem. Je stále většinou respondentů považována za stresující a nepříliš vypovídající o skutečném stavu zkoumaných oblastí. K tomuto tvrzení jsem dospěla po realizaci rozhovorů, kdy všechny pedagogické pracovnice shodně uvedly, že hospitace tak, jak je obecně pedagogickými pracovníky vnímána a ve většině případů prováděna, nemá příliš velký potenciál pro zkvalitnění školy a pedagogických pracovníků, ačkoliv z rozhovorů zároveň vyplynula informace, že vnímání a způsob provedení hospitace se v kruzích pedagogických pracovníků pomalu mění, protože dvě ze tří pedagogických pracovnic ji vnímají jako nástroj pro získání pohledu jiného odborníka, příležitost k dialogu a iniciování změn, tedy motivaci k dalšímu profesnímu a osobnímu rozvoji. Tento přístup odpovídá tomu, k čemu by mělo hodnocení pracovníků skutečně sloužit, podle současného přístupu k řízení pracovního výkonu, jak uvádí Syslová (2015, s. 244). V rámci těchto zjištění je zajímavým výsledkem i to, že pozorování, které je také jedním z nástrojů hodnocení, hospitace svou podstatou takovým pozorováním je, vyšlo při zkoumání subjektivní příjemnosti u učitelek na čtvrtém místě z osmi, zatímco hospitace byla jednoznačně osmá. Můžeme se domnívat, že pokud se vedení mateřských škol podaří učitelky transparentně informovat o sledovaných kritériích a cílech hodnocení jejich pracovního výkonu, nastavit systém vzájemných náležitostí s následným hodnocením poznatků formou vzájemného dialogu při

stanovování dalších cílů, otevře se prostor k tomu, změnit chápání pojmu hospitace více směrem k pozorování za účelem vyhodnotit možnosti změn v pracovním procesu a cesty ke zkvalitnění pracovního výkonu. Toto tvrzení opírám o Teorii cíle (Latham a Locke 1979, in Armstrong, 2015), která říká, že pokud budou dosažitelné, byť náročné cíle jasně definovány ve spolupráci s pracovníky, bude-li jim poskytována zpětná vazba, která podpoří udržení motivace, zlepší se motivace pracovníků i jejich výkon.

Dalšími nejčteněji užívanými nástroji hodnocení jsou rozhovory a porady. Tyto dva hodnotící nástroje se také umístily na prvních dvou příčkách subjektivní příjemnosti u učitelek. Z těchto výsledků vyplývá souhra, která nahrává efektivní komunikaci a poskytuje prostor pro funkční využití k motivaci do dalšího vzdělávání v rámci řízení pracovního výkonu učitelek, protože poskytuje oběma stranám zároveň okamžitou zpětnou vazbu. Rozhovory jsou součástí neformálního i formálního hodnocení a porady mohou být také součástí obou forem hodnocení, jak uvádí Koubek (2012, s. 210). K těmto dvěma hodnotícím nástrojům přiřazuji také poskytování a získávání zpětné vazby, která je učitelkám nejčastěji zprostředkována hned v průběhu vyhodnocované situace, nebo na poradě. Předpokládám, že probíhá formou rozhovoru, jelikož všichni respondenti z řad vedení i z řad učitelek uvedli, že učitelky mají možnost se ke zpětné vazbě vyjádřit.

Nadpoloviční většina respondentů z řad vedení uvádí, že k hodnocení učitelek využívají také dotazníky a analýzu dokumentů. Učitelky ve svých odpovědích jako další nejpoužívanější nástroj uváděly naopak portfolio a následně dotazníky. Pedagogické portfolio jako součást hodnocení učitelek uvádí pět z patnácti ředitelů a pět z devíti učitelek. Pedagogické portfolio je hodnotící nástroj, který se v souvislosti se zavedením kariérního systému zdá být neodmyslitelnou součástí pedagogických pracovníků a jako součást formálního hodnocení učitelek může zaměstnavateli poskytovat celou řadu cenných informací o osobnosti, profesním posunu i pracovním výkonu pedagogického pracovníka a také poskytuje cenné podklady pro sebehodnocení. Trojanová (2017, s. 77) s jistotou tvrdí, že portfolio ovlivňuje profesní růst pedagoga.

Dotazník může být použit jak při formálním, tak neformálním hodnocení učitelů. Při rozhovorech jsem narazila na dva případy použití dotazníku jako nástroje hodnocení učitelky a oba byly využity pouze nárazově, při řešení nepříjemné situace. Z pohledu na formy hodnocení pedagogických pracovníků a řízení pracovního výkonu podle Šikýře (2016, s. 104-106) se v žádném z těchto případů nejedná o součást procesu formálního hodnocení. Analýza dokumentů je cenným dokladem pracovního výkonu učitelky a můžeme ji využít při formálním i neformálním hodnocení pedagogických pracovníků.

Volný popis jako jeden z hodnotících nástrojů zvolili jen tři respondenti z celkových dvaceti čtyř. Není v praxi téměř užívaný, nebo není považovaný za hodnotící nástroj, ačkoliv ho například Trojanová (2017) mezi nástroje hodnocení řadí.

Na závěr této podkapitoly se dostávám k hodnotícímu rozhovoru jako základnímu kameni formálního hodnocení pedagogických pracovníků při řízení pracovního výkonu. Hodnotící rozhovor zažily v průběhu své kariéry pouze tři z devíti učitelek a deset ze dvanácti ředitelk mateřských škol uvádí, že učitelkám zpětnou vazbu poskytuje formou hodnotícího rozhovoru. V této otázce vzniká jistý nepoměr, který může být způsoben například tím, že vedení rozumí termínu hodnotící rozhovor v jiném smyslu, než jak ho vnímají učitelky. Stejný nepoměr v odpovědi na tuto otázku jsem našla po analýze dat z rozhovorů. Ředitelka popisovala průběh celého procesu evaluace učitelek ve své mateřské škole, zástupkyně hovořila o své roli v procesu hodnocení učitelek a jasně vymezila, že hodnotící rozhovory jsou v kompetenci ředitele školy. Učitelka hovořila o rozhovorech po hospitacích a o tom, že hodnotící rozhovor zažila za svou kariéru asi jen jednou, ale nebyl z něho pořízen žádný písemný výstup, se kterým by byla učitelka seznámena. Z rozhovoru jasně vyplývá, že způsob vedení hodnotícího rozhovoru by bylo možné upravit více podle zásad personalistiky, jak ho popisuje v praktickém pojetí pro školy například Trojanová (2017)

Z celkového pohledu na výsledky získané v rámci výzkumu vyplývá, že proces hodnocení a poskytování zpětné vazby lze v praxi nadále upravovat tak, aby byl transparentnější a srozumitelnější pro učitelky, aby učitelky nebyly procesem hodnocení předem demotivovány a stresovány, protože čtyři z devíti učitelek uvedly, že je proces hodnocení stresuje, a aby ředitelům efektivně poskytoval komplexnější pohled na pracovní výkon učitelek pro další činnosti v rámci řízení pracovního výkonu, jakými jsou např. finanční odměňování.

Jako jeden z nástrojů k získávání zpětné vazby a hodnocení učitelek, který by bylo možné implementovat pro zlepšení klimatu školy a k otevřenější komunikaci mezi pedagogickými pracovníky je navrhována supervize, jak ve své práci uvádí i Melicharová (2023). Ta se běžně využívá u pracovníků sociálních služeb a funguje jako efektivní nástroj pro řešení náročných situací, jako prostředek zpětné vazby a jako prevence syndromu vyhoření. Uvádím ji zde, protože jsem zjistila, že nejsem jediná, kdo by ji v provozu mateřských škol rád viděl a jsem přesvědčená o tom, že by supervize mohla pomoci v komunikaci mezi kolegyněmi a třeba i k větší otevřenosti ke vzájemným náslechům, ke kterým jsme se s mými respondentkami dostaly v průběhu rozhovorů a ve



dvou případech ze tří jsme zjistily, že vzájemné náslechy učitelek mezi sebou z různých důvodů nefungují, ať už se jedná o ostych, neochotu sdílet své „know-how“, či nelibost z přítomnosti jiných osob ve třídě. Zjištění ohledně vzájemných náslechů učitelek v mateřských školách korespondují se zjištěními uvedenými ve Výroční zprávě ČŠI za rok 2023, kde se můžeme dozvědět, že vzájemné hospitace uvedlo pouze 8 % učitelek MŠ.

## 7.2. Motivace k dalšímu vzdělávání

Při bližším zkoumání motivace k dalšímu vzdělávání učitelek v mateřských školách ze souhrnného vyhodnocení dat jasně vyplývá, že hlavním důvodem pro další vzdělávání je pro většinu pedagogických pracovníků v MŠ seberozvoj a načerpání nových zkušeností a poznatků v oblasti, která je zajímavá.

V odpovědích na přímou otázku ohledně toho kdo, nebo co učitelky nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání v oboru, učitelky v největším zastoupení odpovídají, že jsou vnitřně motivovány svým zájmem o obor, popřípadě jejich motivace přichází v kombinaci od kolektivu, vedení a od sebe samé. Část pedagogických pracovníků uvádí, že je motivuje nutnost. V tomto ohledu je zcela zřejmé, že potřeba formálního vzdělání v oboru a další prohlubování profesních kompetencí pro výkon povolání hrají v tomto smyslu také svou roli. Zde mohu uvést jako jeden z příkladů případ učitelky, která při rozhovoru uvedla, že si z nutnosti dodělala maturitu v oboru předškolní pedagogiky, aby mohla pokračovat ve výkonu svého povolání bez obav z budoucnosti. Práce ji baví a k dalšímu vzdělávání prostřednictvím seminářů, workshopů, či letních škol má kladný vztah a zajímá se o mnoho oblastí z oboru pedagogiky, stejně tak by byla velice ráda, kdyby fungovalo sdílení zkušeností učitelek v rámci jejich školy. V tomto příkladu můžeme vidět dvě různá pojetí dalšího vzdělávání, a to formální vzdělání, které je z pohledu zaměstnanců často vnímáno podobně jako hospitace. Naproti tomu neformální vzdělání, vedle kterého radíme také sebevzdělávání či sdílení zkušeností pedagogů a které je vnímáno často jako příležitost k načerpání inspirace a energie pro další práci. Kombinace vnitřní a vnější motivace pro další vzdělávání pedagogických pracovníků je určující pro dosahované výsledky v oblasti dalšího profesního rozvoje. Na základě svých zjištění se naplno ztotožňuji s následujícím výrokem: „*Profesní růst učitelek je ovlivněn zejména motivací a podporou ze strany vedení mateřské školy.*“ (Kalafutová, 2023, s. 9),

Dalším faktorem, který by mohl hodně zlepšit situaci ohledně motivace k dalšímu vzdělávání učitelek v mateřských školách je zcela určitě čas. Zde jsem v naprosté shodě s Hlaváčkovou (2020). Z pohledu učitelky narážíme na to, že řeší, aby kvůli účasti na

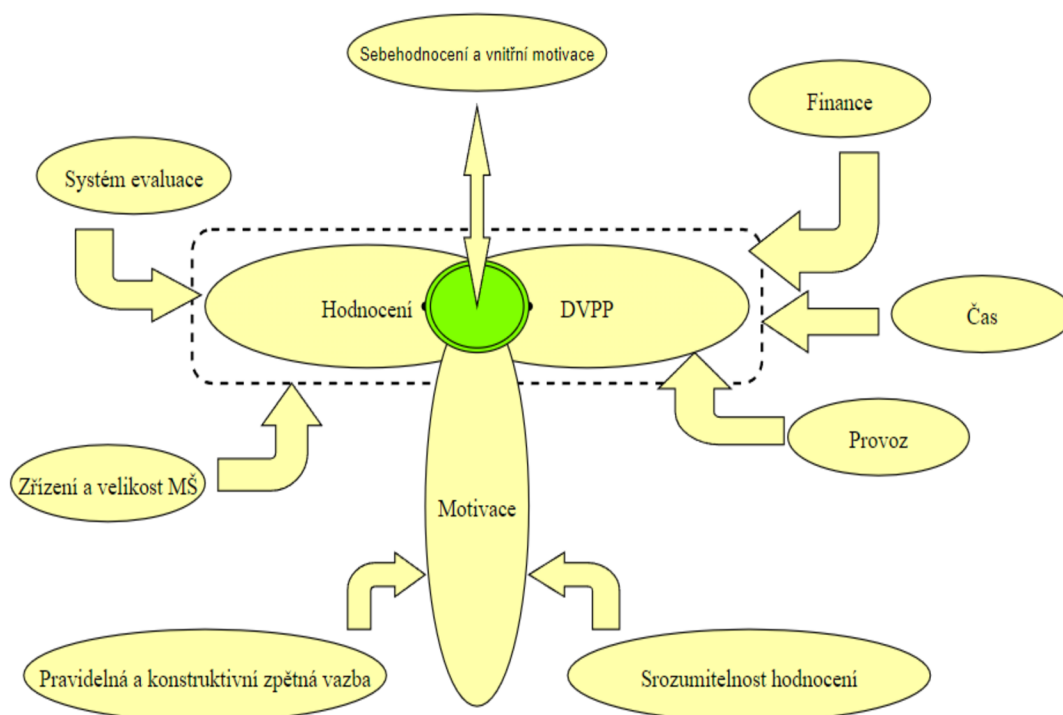
dalším vzdělávání nechyběla v provozu a nekomplikovala tak situaci kolegyním. Tento přístup učitelek mateřských škol znám velice dobře z vlastní praxe a nutno dodat, že například na středních školách jsem se s takovou mírou ohleduplnosti vůči kolektivu nesetkala. Možnosti uvolnění učitelek pro další vzdělávání jsou v mateřských školách oproti vyšším stupňům vzdělávacích institucí značně omezené, ať už proto, že mateřské školy nemají během školního roku tolik prázdnin bez přítomnosti dětí a v létě je jejich provoz sice omezený, ale současný trend je takový, že mateřské školy zůstávají alespoň částečně v provozu i v době letních prázdnin, učitelky jsou rády, když si zvládnou vzít alespoň v určených termínech dovolenou a jsou unavené. Přijdou z práce, přemýšlejí o každodenním provozu, o dětech, o rodičích, připravují se na další den a představa, že ještě zvládnou absolvovat kurzy, semináře, webináře a mít z nich víc, než odškrtnutou povinnost, je vcelku náročná. Tuto teorii stavím na výpovědích z osobních rozhovorů a na vlastních zkušenostech. Dalším důvodem, proč je čas v mateřských školách zásadnějším faktorem ovlivňujícím možnosti k DVPP je i fakt, že v mateřské škole nejsou přestávky a rozvrh hodin, kdy by někteří pedagogové měli volné hodiny, tedy není moc kdo by suploval a není v moci jedné učitelky, aby mohla zajistit péči a vzdělávání ve třídě sama celý den. Jistou úlevou by v tomto ohledu mohlo být větší zapojení asistentek pedagoga, které jsou v současné době v téměř všech mateřských školách a jen v děčínském okrese jich v 63 mateřských školách působí minimálně 134, jak lze vyčíst z databáze mateřských škol z přílohy č.2. Případně by mohla být řešením sdílená učitelka pro více mateřských škol, která by byla schopná vykrývat nepřítomné učitelky po dobu jejich účasti na DVPP, jak navrhuje ředitelka. Jsem přesvědčená o tom, že kdyby odpadlo nutné překonávání překážek v podobě komplikací se zajištěním provozu, přetížením kolegyně, přemýšlením o tom, kdy si zvládnou učitelky udělat přípravy, když pojedou na kurz, zvýšilo by to jejich radost z účasti na DVPP a přidal by se motivační faktor v podobě narušení pracovní rutiny bez překážek.

Motivačním faktorem, který by určitě podpořil učitelky v MŠ, aby se zapojovaly do dalšího vzdělávání, jsou finance. Ať už se jedná o finanční odměnu v rámci řízení pracovního výkonu za aktivní přístup k dalšímu vzdělávání, nebo ať by se jednalo o jasně nastavený systém proplácení kurzů DVPP.

Ke stejným závěrům ohledně zásadních komplikací zmiňovaných v souvislosti s účastí na DVPP – čas a peníze - došla na základě svého zkoumání také Hlaváčková (2020, s. 51) v rámci své diplomové práce.

Pro vizualizaci zásadních zjištění ohledně propojení evaluace učitelů v

mateřských školách s motivací k jejich dalšímu vzdělávání jsem vytvořila schéma vlivů působících v procesu evaluace učitelek mateřských škol a při jejich dalším vzdělávání. Je jím obrázek č. 5.



**Obrázek č. 5:** Schéma vlivů působících v procesu evaluace učitelek MŠ a při DVPP

## Závěr

V průběhu tvorby této diplomové práce jsem získala bližší vhled do procesu evaluace a dalšího vzdělávání učitelek v mateřských školách v děčínském okrese Ústeckého kraje a získala jsem mnoho zajímavých informací, které jsem v rámci své práce vyhodnocovala, analyzovala a spojovala do souvislostí tak, abych mohla zkusit nahlédnout, zda je právě proces hodnocení pro učitelky motivací pro účast na dalším vzdělávání. Tím jsem ve svých očích naplnila cíl své práce. Na základě získaných dat a následného porovnání výsledků svého zkoumání s výsledky výzkumu provedeného před třemi lety v Královéhradeckém kraji (Hlaváčková, 2020) a s Výroční zprávou ČŠI za rok 2023 jsem došla k závěru, že vytváření systému hodnocení učitelek je stále ve vývoji a změny probíhají po malých krůčcích. Systém evaluace pedagogických pracovníků má každá mateřská škola nastavený po svém a svou roli v něm hraje také to, jak je škola zřízena. Zda se jedná o základní a mateřskou školu sloučenou v jeden subjekt, či zda jde o malou samostatnou mateřskou školu.

Hypotéza, ze které jsem vycházela, že vedení mateřských škol motivuje pedagogické pracovníky k dalšímu vzdělávání a zohledňuje při tom individuální zájmy jednotlivých pedagogů, podle získaných výsledků platí v rámci možností. Větší platnost má teze, že vedení mateřských škol zohledňuje individuální zájmy jednotlivých pedagogů, protože učitelky podporuje v tom, aby si samy vybíraly DVPP z poskytované nabídky a v co největší možné míře jim umožňuje se vybraného dalšího vzdělávání zúčastnit, v závislosti na podmínkách provozu a finanční situaci. Motivace učitelek k dalšímu vzdělávání je z větší části vnitřní a ty, které vnitřní motivaci nemají jsou automaticky systémově motivovány nutností účasti pedagogických pracovníků na dalším vzdělávání. Provázanost motivace k dalšímu vzdělávání s procesem hodnocení učitelek v mateřských školách je závislá na přístupu vedení, nastavení evaluačního systému a na organizačním zřízení školy. Tyto faktory se v jednotlivých mateřských školách liší a podle zjištěných dat nelze zcela potvrdit mou počáteční hypotézu.

Přínos své práce vidím v tom, že jsem v jejím rámci získala také návrhy na možnosti zlepšení evaluačního procesu a procesu dalšího rozvoje učitelek. Například návrh na přidání supervize mezi běžné nástroje hodnocení a rozvoje pedagogických pracovníků do prostředí mateřských škol. Supervize je ve školství prozatím velmi málo užívanou metodou, jak vyplývá z výzkumu provedeného Hlaváčkovou (2020) nebo Melicharovou (2023). Dalším zajímavým návrhem mi přijde zvážení možnosti zřídit

pozici sdílené učitelky, která by vypomohla pokrýt provoz ve více mateřských školách, ze kterých by pak byl menší problém uvolňovat učitelky pro DVPP. Také si cením možnosti přidat své poznatky z náhledu do praxe k těm, které již zveřejnili na základě svého zkoumání jiní a přispět tak k celkovému vhledu do situace mateřských škol.

Jsem si vědoma omezení svých badatelských schopností, protože jsem si jako nezkušený výzkumník zvolila jako cíl svého výzkumu vcelku složitý proces a také komplikovaný design výzkumu. Dalším omezením, které tato práce jistě má, je časová tíseň, která nedovoluje způsob vyhledávání respondentů až k dosažení teoretické nasycenosti pro naplnění zakotvené teorie, který bych na svůj výzkum velice ráda plně aplikovala. Jelikož jsem pracovala s kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu, na jejichž základě jsem postavila výsledná tvrzení, mohou být výsledky ovlivněny také vzájemným nedorozuměním v oblasti terminologie, jak jsem zjistila při dotazníkovém šetření, jelikož evaluační nástroje mohou být různě vnímány jednotlivými účastníky výzkumu. Dalším zkreslujícím faktorem může být i nepřesně formulovaná otázka. Velké omezení validity výsledků vidím také v tom, že jsem svým dotazníkovým šetřením oslovila pouze necelých 6 % z potenciálních respondentů a získala jsem tak data od velmi malého vzorku pedagogických pracovníků. Zjištění uvedená v rámci mé práce mohou nastínit, jak asi zhruba situace v mateřských školách na Děčínsku vypadá, nelze ji ale v žádném případě generalizovat a je zde nadále prostor k dalšímu zkoumání a hledání cest ke zkvalitňování hodnocení učitelek, stejně jako k možnostem jejich motivace do dalšího vzdělávání. Má zjištění se drží trendů uvedených ve Výroční zprávě ČŠI za rok 2023 a příliš se nerozcházejí ani s výsledky bádání jiných výzkumníků v oblasti evaluace učitelů v mateřských školách. Považuji je proto za pravdivě vyhodnocené.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0433-8.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

MICHEK, Stanislav. *Kolegiální evaluace školy. Recenzované monografie*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-480-9.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.

ŘIHÁČEK, Tomáš; ČERMÁK, Ivo a HYTYCH, Roman. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2.

SYSLOVÁ, Zora. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2.*, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-859-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy. 2.*, aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-264-1.

ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĐOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních.* Praha: Wolters Kluwer, 2014. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3.

TROJANOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.

TROJANOVÁ, Irena. *Hodnocení učitelů: náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení.* Praha: Wolters Kluwer, 2017. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-869-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky.* Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

HÁJEK, Oldřich. *Analýza současných systémů sledování a hodnocení kvality a efektivity ve vzdělávání.* Praha: Česká školní inspekce, c2013. ISBN 978-80-905632-4-7.

*Kvalita vzdělávání v České republice ve školním roce 2022/2023: Výroční zpráva České školní inspekce. 2023.* Praha: Česká školní inspekce, 2023. ISBN 978-80-88492-49-8.

*Management mateřských škol: [praktické rady pro ředitelky MŠ].* Praha: Raabe, c2012. Legislativa a management pro ZŠ. ISBN 978-80-87553-58-9.

Zákon č. 561/2004 Sb. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>. [cit. 2024-06-12].

Zákon č. 563/2004 sb., Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>. [cit. 2024-06-12].

Vyhláška č. 317 / 2005 Sb., Vyhláška o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-317>. [cit. 2024-06-12].

MELICHAROVÁ, Kateřina. Supervize jako možnost pedagogických pracovníků pro efektivní řešení situací. Olomouc, 2023. diplomová práce (Mgr.). UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI. Pedagogická fakulta

HLAVÁČKOVÁ, Kateřina. *Profesní rozvoj učitelů mateřských škol ve vybraných okresech Královéhradeckého kraje*. Online. Diplomová práce. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Pedagogická fakulta. 2020. Dostupné z: <https://theses.cz/id/bdl3fs/>.

KALAFUTOVÁ, Lucie. *Podpora profesního rozvoje pedagogů v mateřské škole*. Online. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta. 2023. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/owtca/>.

CIGÁNKOVÁ, Erika. *Možnosti hodnocení ředitelů MŠ*. Online. Diplomová práce. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Pedagogická fakulta. 2023. Dostupné z: <https://theses.cz/id/udtw15/>.

MO, Kim Wan. *Teacher appraisal in Hong Kong secondary schools: Factors for effective practices*. Disertace. UNSW Sydney, Australia: the University of New South Wales, 2000.

### **Internetové zdroje:**

MICHEK, Stanislav a SPILKOVÁ, Vladimíra. Pád kariérního systému pro pedagogické pracovníky v roce 2017 – případová studie vzdělávací politiky. Online. *Pedagogika*.



2021, roč. 71, č. 3. ISSN 2336-2189. Dostupné

z: <https://doi.org/10.14712/23362189.2021.979>. [cit. 2024-06-12].

MICHEK, Stanislav, LUKSCH, Dominik. Evaluation In Work Of Principals: An Analysis Of The Methodology Approaches. 2019, s. 625-635. Dostupné

z: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.11.72>. [cit. 2021-02-06].

HVIDSTON, David J., Courtney A. MCKIM a Ian M. METTE. Principals' Supervision and Evaluation Cycles: Perspectives from Principals. In: *NCPEA Education Leadership Review* [online]. 2016, 1 May 2016, s. 100–113. ISSN 1532-0723. Dostupné z:

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1105438.pdf>. [cit. 2021-02-06].

METTE, Ian M., Bret G. RANGE, Jason ANDERSON, David J. HVIDSTON a Lisa NIEUWENHUIZEN. Teachers' Perceptions of Teacher Supervision and Evaluation: A Reflection of School Improvement Practices in the Age of Reform. In: *NCPEA Education Leadership Review* [online]. 2015, 1 Apr. 2015, 16 - 30 ISSN 1532-0723. Dostupné

z: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1105545.pdf>. [cit. 2021-02-06].

HAVIGEROVÁ, Jana Marie a HAVIGER, Jiří. *Metodologie kvantitativního výzkumu - velmi jemný úvod*. PDF, pre. 2020. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/344202663\\_Metodologie\\_kvantitativniho\\_vyzkumu\\_-\\_velmi\\_jemny\\_uvod](https://www.researchgate.net/publication/344202663_Metodologie_kvantitativniho_vyzkumu_-_velmi_jemny_uvod) [cit. 2021-02-06].

VLČKOVÁ, Kateřina a LOJDOVÁ, Kateřina. Když čísla a slova spolupracují: smíšený design v ukázkách z výzkumu moci ve školní třídě. *Pedagogická orientace*. 2016, roč.

2016, č. 3, s. 30. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/309349301\\_Kdyz\\_cisla\\_a\\_slova\\_spolupracuji\\_smiseny\\_design\\_v\\_ukazkach\\_z\\_vyzkumu\\_moci\\_ve\\_skolni\\_tride](https://www.researchgate.net/publication/309349301_Kdyz_cisla_a_slova_spolupracuji_smiseny_design_v_ukazkach_z_vyzkumu_moci_ve_skolni_tride) [cit. 2024-06-15].

OECD (2023), *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>. [cit. 2024-06-15].

ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání 2023/2024*. PDF. 2023. Dostupné z: [csicr.cz](https://csicr.cz). [cit. 2024-06-12].

*Etický kodex ČAPV*. Online. 2013. Dostupné z: [https://capv.cz/eticky-kodex-capv/?doing\\_wp\\_cron=1718439427.2180700302124023437500](https://capv.cz/eticky-kodex-capv/?doing_wp_cron=1718439427.2180700302124023437500). [cit. 2024-06-15].

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Myšlenková mapa k výzkumu

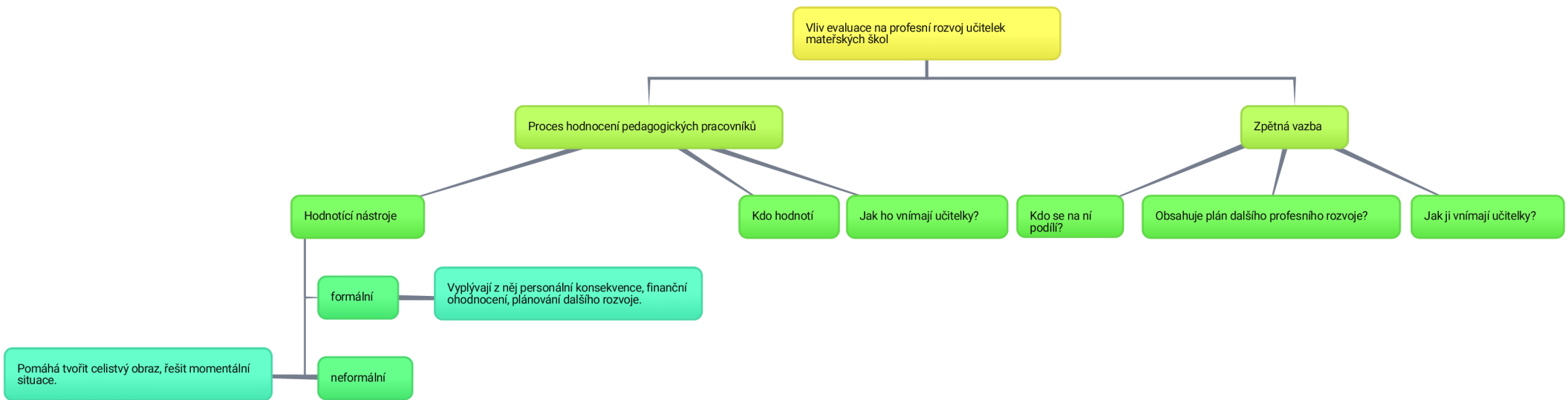
**Příloha B:** Databáze MŠ v okrese Děčín v Ústeckém kraji

**Příloha C:** Dotazníky distribuované v rámci dotazníkového šetření

**Příloha D:** Scénář polostrukturovaného rozhovoru

**Příloha E:** Část přepisu z rozhovorů s ukázkou kódování a analyzování dat

## **Příloha A**



## **Příloha B**

## PŘÍLOHA B - databáze MŠ v okrese Děčín v Ústeckém kraji

Název MŠ	A Město/obec	web	Bc.	Mgr.	DiS.	AP	Kapacita dětí
Mateřská škola Arnoltice, okres Děčín	Arnoltice		0	0	0	0	25
Základní škola a Mateřská škola Benešov nad Ploučnicí, příspěvková organizace	Benešov n.Ploučnicí	www.zsbnpl.cz	1	1	1	4	148
Základní škola a Mateřská škola Dolní Habartice, okres Děčín	Dolní Habartice	http://www.zsmsdolnihabartice.cz/	0	0	0	2	32
Mateřská škola, Malá Veleň-Jedlka čp. 46, okres Děčín	Benešov n.Ploučnicí	http://www.malavelen.cz/matrska-skola-kontakt/	0	0	0	1	20
Mateřská škola, Česká Kamenice, Palackého 141, příspěvková organizace	Česká Kamenice	www.mskastanek.cz/	1	1	1	2	84
Mateřská škola, Česká Kamenice, Komenského 182, příspěvková organizace	Česká Kamenice	http://mszavodou.cz/	xx	xx	xx	xx	59
Základní škola a mateřská škola Tadeáše Haenkeho Chřibská, příspěvková organizace	Chřibská	http://www.zs-chribska.cz/	1	0	0	2	60
Mateřská škola Děčín IV, Máchovo nám. 688/14	Děčín	ms.machovka.cz	1	0	0	5	102
Mateřská škola Děčín XXVII, Kosmonautů 177	Děčín	www.zsbreziny.cz	0	0	0	3	84
Mateřská škola Děčín XVII, Srní 97 – spadá pod ZŠ Vojanova	Děčín	www.zsvojanova.cz	0	0	0	1	28
Mateřská škola Děčín XII, Chmelnická 44	Děčín	msvilsnice.machovka.cz					
Mateřská škola Děčín X, Saská 259/40	Děčín	zsvojanova.cz	1	0	0	1	28
Mateřská škola Děčín IX, Rudolfova 76	Děčín	http://www.zsbynov.cz					
Mateřská škola Děčín VI, Weberova 1535/16	Děčín	www.zszelenice.cz	3	0	0	4	
Mateřská škola Děčín VI, Školní 1509/1	Děčín	www.zszelenice.cz	4	0	0	6	234
Mateřská škola Děčín XXXII, K.H.Borovského 336	Děčín	www.msboletice.cz					

Název MŠ	A Město/obec	web	Bc.	Mgr.	DiS.	AP	Kapacita dětí
Mateřská škola Děčín XXXI, Dlouhá 112	Děčín	www.msboletice.cz					
Mateřská škola Děčín XXIV, Krásný Studenec 131	Děčín	www.msklostermannova.cz					
Mateřská škola Děčín VI, Moskevská 1044/9	Děčín	www.msklostermannova.cz	7	2	1	8	220
Mateřská škola Thunská	Děčín	www.msklostermannova.cz					
Mateřská škola Děčín II, Tylova 814/1	Děčín	www.ms-tylova.msliliova.cz					
Mateřská škola Děčín I, Pohraniční 455/34	Děčín	msriegrovadc.cz					
Soukromá mateřská škola SVĚT, Děčín I	Děčín	www.skolasvetdecin.cz	xx	xx	xx	xx	30
Mateřská škola Děčín VI, Klostermannova 1474/11, příspěvková organizace	Děčín	www.msklostermannova.cz					
Základní škola a Mateřská škola Děčín III, Březová 369/25, příspěvková organizace, MŠ Rakovnická	Děčín	zsamsbrezova.cz, msrakovnicka.cz	2	0	0	5	160
Speciální základní škola a Speciální mateřská škola, Děčín I, 17. listopadu 673/8, příspěvková organizace	Děčín	www.specdcbynov.cz					
Mateřská škola Děčín IX, Na Pešině 331	Děčín	www.zs.bynov.cz/	xxx	xxx	xxx	4	144
Mateřská škola Děčín II, Liliová 277/1, příspěvková organizace	Děčín	msliliova.cz	4	1	0	6	204
Mateřská škola Děčín II, Riegrova 454/12, příspěvková organizace	Děčín	msriegrovadc.cz	7	1		5	254
Mateřská škola Děčín XXXII, Májová 372, příspěvková organizace	Děčín	www.msboletice.cz	3	0	0	9	264
Mateřská škola Dobrná	Dobrná	www.msdobrna.cz	0	0	0	1	23
Mateřská škola Dolní Podluží, okres Děčín	Dolní Podluží	www.msdolnipodluzi.cz	0	0	0	0	30

Název MŠ	A Město/obec	web	Bc.	Mgr.	DiS.	AP	Kapacita dětí
Základní škola a Mateřská škola Dolní Poustevna, příspěvková organizace	<b>Dolní Poustevna</b>	<a href="http://www.zsdpou.cz">www.zsdpou.cz</a>	0	1	0	2	60
Mateřská škola Lobendava 302	<b>Dolní Poustevna</b>		xx	xx	xx	xx	25
Mateřská škola Horní Habartice 6, okres Děčín	<b>Horní Habartice/Děčín</b>	<a href="http://mshornihabartice.cz">http://mshornihabartice.cz</a>	1	0	0	0	28
Mateřská škola Horní Podluží, okres Děčín, příspěvková organizace	<b>Horní Podluží</b>	<a href="http://www.detizklicku.cz">http://www.detizklicku.cz</a>	0	0	0	1	30
Základní škola a Mateřská škola Huntířov, příspěvková organizace	<b>Huntířov</b>	<a href="http://zsamshuntirov.cz/">zsamshuntirov.cz/</a>	0	0	1	1	38
Mateřská škola Janov, okres Děčín	<b>Janov</b>	<a href="http://www.msjanov.cz">www.msjanov.cz</a>	xx	xx	xx	xx	50
Základní škola a mateřská škola Jetřichovice - příspěvková organizace	<b>Jetřichovice</b>	<a href="http://zsamsjetrichovice.estranky.cz/">zsamsjetrichovice.estranky.cz/</a>					
Mateřská škola Jílové, okres Děčín	<b>Jílové</b>	<a href="http://www.mujilove.cz/materskas kola">www.mujilove.cz/materskas kola</a>	1	0	0	4	165
Mateřská škola, Jiřetín pod Jedlovou, okres Děčín, příspěvková organizace	<b>Jiřetín p.Jedlovou</b>	<a href="https://ms-jiretin-pod-jedlovou.webnode.cz/">https://ms-jiretin-pod-jedlovou.webnode.cz/</a>	1	0	0	0	30
Mateřská škola Jiříkov, Filipovská 686, okres Děčín	<b>Jiříkov</b>	<a href="http://www.msjirikov.cz/">http://www.msjirikov.cz/</a>	3	0	0	2	131
Základní škola a Mateřská škola Krásná Lípa, příspěvková organizace	<b>Krásná Lípa</b>	<a href="http://www.zskrasnalipa.cz">www.zskrasnalipa.cz</a>	xx	xx	xx	xx	100
Základní škola a Mateřská škola Lipová, okres Děčín	<b>Lipová</b>	<a href="http://www.zsmlipova.estranky.cz/">www.zsmlipova.estranky.cz/</a>	0	0	1	1	25
Základní škola a Mateřská škola Ludvíkovice, příspěvková organizace	<b>Ludvíkovice</b>	<a href="http://www.zsludv.cz/">www.zsludv.cz/</a>	0	0	0	2	35
Mateřská škola Malšovice, okres Děčín	<b>Malšovice</b>	<a href="http://www.msmalšovice.cz">http://www.msmalšovice.cz</a>	xx	xx	xx	xx	28



Název MŠ	A Město/obec	web	Bc.	Mgr.	DiS.	AP	Kapacita dětí
Základní škola a Mateřská škola Mikulášovice, okres Děčín	<b>Mikulášovice</b>	skolka.szsmmik.cz	0	1	0	1	80
Mateřská škola Rumburk, Krásnolipská 463/8, příspěvková organizace	<b>Rumburk</b>	mskeresnolipska.webnode.cz	0	0	0	2	56
Mateřská škola Rumburk, Vojtěcha Kováře 398, příspěvková organizace	<b>Rumburk</b>	www.msvkovare.cz	0	0	0	0	50
Mateřská škola Rumburk, Komenského 864/8, příspěvková organizace	<b>Rumburk</b>	http://mskomenskehorbk.webnode.cz/	1	1	1	3	75
Mateřská škola Rumburk, Sukova 1047/4, příspěvková organizace	<b>Rumburk</b>	ms-sukova.webnode.cz	1	0	0	2	60
Mateřská škola Rumburk, V Podhájí 277/12, příspěvková organizace	<b>Rumburk</b>	http://www.msvpodhaji.estranky.cz	2	1	1	3	104
Mateřská škola Šluknov, příspěvková organizace	<b>Šluknov</b>	www.skolka-sluknov.cz	5	0	0	8	195
Mateřská škola, Těchlovice, okres Děčín	<b>Těchlovice</b>	mstechlovice.cz	0	0	0	1	20
Mateřská škola Valkeřice	<b>Valkeřice</b>	ms-valkerice.cz	xx	xx	xx	xx	22
Mateřská škola Varnsdorf, Křížikova 2757, příspěvková organizace	<b>Varnsdorf</b>	www.msl6.cz	1	0	1	3	84
Mateřská škola Varnsdorf, Nezvalova 2024, příspěvková organizace	<b>Varnsdorf</b>	www.msctyrlitek-vdf.cz	2	0	0	6	132
Mateřská škola Varnsdorf, Pražská 2812, příspěvková organizace	<b>Varnsdorf</b>	http://www.msahradkavdf.cz/	2	0	0	5	100
Mateřská škola Varnsdorf, Národní 1617, příspěvková organizace	<b>Varnsdorf</b>	http://msnakopecu.cz	1	0	0	1	50

Název MŠ	A Město/obec	web	Bc.	Mgr.	DiS.	AP	Kapacita dětí
Mateřská škola Varnsdorf , Poštovní 1428, příspěvková organizace	Varnsdorf	slovicko.9e.cz	0	1	0	2	37
Mateřská škola Varnsdorf, Seifertova 2471, příspěvková organizace	Varnsdorf	msjerabinkavdf.cz	0	0	0	1	50
Mateřská škola Varnsdorf, T.G.Masaryka 2180, příspěvková organizace	Varnsdorf	www.ms-stonozka.cz	1	0	0	2	50
Mateřská škola Velká Bukovina, okres Děčín	Velká Bukovina	msbukovina.cz	0	0	0	1	18
Mateřská škola Velký Šenov, okres Děčín	Velký Šenov	http://www.msvelkysenov.cz/onas	0	0	0	0	75
Základní škola a lesní mateřská škola Jurta	Děčín	lesniklub.cz	1	0	1	0	30
ZŠ a MŠ Heřmanov	Heřmanov	skolahermanov.cz	0	0	0	1	20
ZŠ a MŠ Rybniště	Rybniště	zsrybniste.cz	0	0	0	1	27
ZŠ a MŠ Dobkovice	Dobkovice	zsdobkovice.cz	0	0	0	2	30
ZŠ a MŠ Varnsdorf, Bratislavská	Varnsdorf	zsms-bratislavska.cz	0	0	0	2	56
ZŠ a MŠ Vilémov	Vilémov	zsmvilemov.cz	1	0	0	2	30
ZŠ a MŠ Markvartice	Markvartice	zsamsmarkvartice.eu	1	0	0	0	44
MŠ Kytlice	Kytlice	zs-chribska.cz	0	0	0	1	xx
ZŠ a MŠ Staré Křečany	Staré Křečany	zsstarekrec.cz	1	0	0	0	40
ZŠ a MŠ Verneřice	Verneřice	zsvernerice.cz	2	0	1	2	48
LMŠ Vážka	Srbská Kamenice	skolavazka.cz	xx	xx	xx	xx	18
Církevní mateřská škola Klíček	Rumburk	klicekrumburk.cz	0	0	0	0	25
Celkem			63	11	10	134	4604

## **Příloha C**

## **PŘÍLOHA C: DOTAZNÍK – Hodnocení práce pedagogů v MŠ – verze pro pedagogy**

Vážené a milé kolegyně,

v rámci své diplomové práce při studiu pedagogiky pro děti předškolního věku na Univerzitě v Hradci Králové se zabývám tím, jak probíhá hodnocení práce pedagogů v mateřských školách na Děčínsku. Zajímá nás, které hodnotící nástroje jsou k hodnocení pedagogické práce využívány, jak hodnocení své práce vnímáte Vy, učitelky, a zda hodnocení plní také motivační funkci pro Vaš další profesní rozvoj. Budu ráda, pokud věnujete pár minut svého času vyplnění našeho dotazníku a pomůžete mi tak získat důležitá data pro mou práci. Zabere Vám to maximálně 10 minut a získané výsledky Vám po vyhodnocení dotazníkového šetření velice ráda poskytnu.

Všechna získaná data budou zpracována souhrnně a výsledky výzkumu budou anonymizovány a využity pro studijní účely.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a za upřímné odpovědi.

<b>1. Ve kterém správním obvodě okresu Děčín momentálně působíte?</b>	
Děčín	
Varnsdorf	
Rumburk	
<b>Zde doplňte obec:</b>	
<b>2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání v oboru pedagogiky?</b>	
Žádné	
Středoškolské	
Vyšší odborné	
Vysokoškolské	
Doplňující pedagogické studium	
Kurzy	
<b>3. Uveďte dosavadní délku praxe, které jste dosáhli při působení v MŠ:</b>	
<b>4. Uveďte svůj věk:</b>	
<b>5. Považujete hodnocení pedagogické práce za důležité?</b>	
Ano	Ne
<b>6. Kdo všechno se ve Vaší MŠ zapojuje do hodnocení práce učitelek?</b>	
Vedení školy	
Kolegyně	
Vy sama sebehodnocením	
Děti	
Rodiče	

Někdo další, uveďte kdo:

**7. Vedete si profesní portfolio?**

Ano

Ne

**8. Které z hodnotících nástrojů jsou používány ve Vaší MŠ?**

Analýza dokumentů

Pozorování, hospitace

Porady

Rozhovor

Portfolio

Dotazník

Volný popis

Jiné, popište:

**9. Seřadte následující hodnotící nástroje podle toho, jak jsou Vám příjemné. Na 1. místě nejvíce příjemnější a následně sestupně k nejméně příjemnému.**

Dotazník

Rozhovor

Portfolio

Pozorování

Hospitace

Volný popis

Analýza dokumentů

Porady

**10. Jakým způsobem dostáváte zpětnou vazbu ke své práci?**

Písemně

Na poradě

Okamžitě v průběhu vyhodnocované situace

Prostřednictvím finanční odměny

Mezi dveřmi

Při hodnotícím rozhovoru

Ve třídě před dětmi

Nedostávám zpětnou vazbu

Jinak, uveďte jak:

**11. Vnímáte zpětnou vazbu při hodnocení Vaší práce jako motivující pro zlepšení?**

Ano

Ne

**12. Máte možnost vyjádřit se ke zpětné vazbě?**

Ano

Ne

**13. Jakou důležitost přikládáte pravidelnému hodnocení a získávání zpětné vazby k Vaší práci?**

(Na škále nastavte, jak vnímáte důležitost hodnocení a zpětné vazby od jednotlivých subjektů. -2= Absolutně nedůležitá; -1 = Spíše nedůležitá; 0 = Neutrální; 1 = Spíše důležitá; 2 = Velmi důležitá)

Vedení

Kolegyně

Rodiče

Děti

Externí hodnotitel (ČŠI, supervize, apod.)

**14. Pomáhá Vám zpětná vazba ve Vaší práci ke spokojenosti?**

Ano

Ne

**15. Je pro Vás proces hodnocení Vaší práce stresující?**

Ano

Ne

**16. Je ve Vaší MŠ součástí hodnocení plánování Vašeho dalšího vzdělávání?**

Ano

Ne

**17. Uveďte prosím důvody, které Vás vedou k dalšímu vzdělávání v oboru.**

**18. Uveďte, kdo Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání v oboru?**

**16. Byla byste ochotná mi věnovat svůj čas při osobním rozhovoru k danému tématu v rámci tohoto výzkumu? Zajímá Vás, jak výzkum dopadl a přejete si dostat jeho výsledky? Zanechte mi prosím svůj email s připsanou preferencí – osobní rozhovor, výsledky.**

Velice Vám děkuji za vyplnění dotazníku a v případě projevené ochoty pro další spolupráci, či zájmu o výsledky se Vám ozvu po vyhodnocení dotazníkového šetření. Mějte hezké dny.

## DOTAZNÍK – Hodnocení práce pedagogů v MŠ - verze pro vedení MŠ

Vážené a milé paní ředitelky,

v rámci své diplomové práce při studiu pedagogiky pro děti předškolního věku na Univerzitě v Hradci Králové se zabývám tím, jak probíhá hodnocení práce pedagogů v mateřských školách na Děčínsku. Zajímá nás, které hodnotící nástroje jsou k hodnocení pedagogické práce využívány, jak hodnocení své práce vnímají učitelky a zda hodnocení plní také motivační funkci pro jejich další profesní rozvoj. Budu ráda, pokud věnujete pár minut svého času vyplnění našeho dotazníku a pomůžete mi tak získat důležitá data pro mou práci. Zabere Vám to maximálně 10 minut a získané výsledky Vám po vyhodnocení dotazníkového šetření velice ráda poskytnu.

Všechna získaná data budou zpracována souhrnně a výsledky výzkumu budou anonymizovány a využity pro studijní účely.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a za upřímné odpovědi.

<b>1. Ve kterém správním obvodě okresu Děčín momentálně působíte?</b>
Děčín
Varnsdorf
Rumburk
<b>Zde doplňte obec:</b>
<b>2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání v oboru pedagogiky?</b>
Žádné
Středoškolské
Vyšší odborné
Vysokoškolské
Doplňující pedagogické studium
Kurzy
<b>3. Uveďte svou současnou pozici ve vedení MŠ.</b>
<b>4. Uveďte dosavadní délku praxe, které jste dosáhli při působení na vedoucí pozici v MŠ:</b>
<b>5. Uveďte svůj věk:</b>
<b>6. Jaké hodnotící nástroje používáte k hodnocení práce svých pedagogických pracovníků ve Vaší MŠ?</b>
Pozorování
Analýzu dokumentů
Volný popis
Rozhovory

Dotazníky			
Profesní portfolia			
Hospitace			
Porady			
Jiné, uveďte:			
<b>6. Kdo všechno se ve Vaší MŠ zapojuje do hodnocení práce učitelek?</b>			
Vedení školy			
Učitelky mezi sebou			
Učitelky sebehodnocením			
Děti			
Rodiče			
Někdo další, uveďte kdo:			
<b>10. Jakým způsobem dáváte učitelkám zpětnou vazbu k jejich práci?</b>			
Písemně			
Na poradě			
Okamžitě v průběhu vyhodnocované situace			
Prostřednictvím finanční odměny			
Mezi dveřmi			
Při hodnotícím rozhovoru			
Ve třídě před dětmi			
Jinak, uveďte jak:			
<b>11. Mají učitelky možnost vyjádřit se ke zpětné vazbě?</b>			
Ano	Ne		
<b>12. Vnímáte po hodnotícím rozhovoru změnu v motivaci učitelek ke zlepšení jejich práce?</b>			
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
<b>13. Vnímáte před plánovanou hospitací nervozitu mezi učitelkami?</b>			
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
<b>14. Je ve Vaší MŠ součástí hodnocení plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?</b>			
Ano	Ne		
<b>15. Odráží se ve Vaší MŠ aktivní přístup učitelek k dalšímu vzdělávání v hodnocení jejich práce?</b>			



Ano	Ne
<b>16. Byla byste ochotná mi věnovat svůj čas při osobním rozhovoru k danému tématu v rámci tohoto výzkumu? Zajímá Vás, jak výzkum dopadl a přejete si dostat jeho výsledky? Zanechte mi prosím svůj email s připsanou preferencí – osobní rozhovor, výsledky.</b>	

Velice Vám děkuji za vyplnění dotazníku a v případě projevené ochoty pro další spolupráci, či zájmu o výsledky se Vám ozvu po vyhodnocení dotazníkového šetření. Mějte hezké dny.

## **Příloha D**

## **PŘÍLOHA D: POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR**

### **Úvod**

Po představení sebe a svého výzkumného projektu se respondentu mimo nahrávku dotazuji ještě na jeho souhlas s další účastí na výzkumu a s nahráváním našeho rozhovoru. Poté, co trochu uvedu průběh našeho setkání a dostane se mi kladných odpovědí na souhlas, zapnu nahrávací zařízení.

Na úvod bych Vás ráda požádala o výslovný souhlas s účastí na výzkumu, který se zabývá vlivem evaluace na profesní rozvoj učitelek mateřských škol. Bude zachována Vaše anonymita. Všechny informace, které mi poskytnete budou zapracovány do výsledků výzkumu a v žádném případě nebudou sdělovány dalším osobám. Pokud nadále souhlasíte se svou účastí na výzkumu, s nahráváním a uveřejněním přepisu našich rozhovorů ve výsledné práci, prosím o vyslovení Vašeho souhlasu na diktafon.

Děkuji.

**VO 1:** Jakým způsobem dostávají pedagogové zpětnou vazbu ke své práci?

**VO 2:** Jak probíhá hodnocení pedagogické práce?

**VO 3:** Jak učitelé vnímají zpětnou vazbu na svou práci?

**VO 4:** Ovlivňuje hodnocení a zpětná vazba motivaci k dalšímu profesnímu růstu?

### **Úvodní otázky**

Co Vás přivedlo k práci v mateřské škole?

Kolik mateřských škol jste za svou kariéru poznala?

**Povíte mi, jaká byla Vaše cesta k vedoucí pozici?**

Jako vedoucí pracovník máte mnoho povinností. Zbývá Vám z Vašeho pohledu dost času, který můžete věnovat hodnocení výkonu pedagogických pracovníků? (Švaříček, 2014, s. 164)

### **Hlavní otázky**

Mohla bych se podívat na plán evaluace ve Vaší mateřské škole?

Jaká kritéria jsou ve Vaší MŠ rozhodující při hodnocení práce pedagogických pracovníků?

Podle čeho aktualizujete kritéria pro hodnocení práce pedagogických pracovníků?

Jsou všechny učitelky seznámeny s kritérii hodnocení a jakým způsobem?

Mění se v průběhu kariéry Vaše vnímání hodnocení pedagogické práce a jak?

Které hodnotící nástroje se Vám osvědčují jako nejefektivnější a proč?

Které hodnotící nástroje Vám poskytují nejkomplexnější náhled na Vaši práci?

Jak vnímáte zpětnou vazbu?

Jak vnímáte hodnocení své práce?

Jak často uskutečňujete hodnotící rozhovor?

Jak velkou důležitost přikládáte při zpětné vazbě plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

Jak by ve Vašem ideálním světě vypadalo další vzdělávání pedagogických pracovníků?

Můžete popsat, jaké formy profesního rozvoje jsou Vám nejvíce přínosné a proč?

(Jája)

Jaké konkrétní cíle si stanovuje v oblasti profesního rozvoje pro nadcházející období?

(Jája)

Jak je ve Vaší mateřské škole řešeno financování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

Je další vzdělávání započítáno do pracovní doby učitelek?

Jaká podpora ze strany školy nebo vedení by Vám pomohla lépe se rozvíjet ve Vaší profesní roli? (Jája)

Jaké faktory Vás motivují k dalšímu profesnímu rozvoji a zdokonalování Vašich pedagogických dovedností? (Jája)

Jak se cítíte po absolvování kurzu, letní školy, semináře, či jiného dalšího vzdělávání?

Jaké výzvy nebo překážky jste zažila v souvislosti s profesním rozvojem a jak jste je překonala? (Jája)

### **Ukončovací otázky**

Co si myslíte o kariérním řádu pro učitele?

Z Vašeho pohledu, je něco, co by mohlo významně zlepšit ochotu k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků?

Existuje něco, co byste chtěla změnit nebo vylepšit ve způsobu, jakým je prováděno hodnocení pracovního výkonu, aby lépe podporovalo Váš profesní rozvoj? (Jája)

Můžete sdílet příklad, kdy hodnocení Vaší práce mělo přímý vliv na Vaše rozhodnutí zapojit se do dalšího vzdělávání nebo kurzů? (Jája)

Chtěla byste ještě něco doplnit?

Máte něco, na co byste se ráda zeptala Vy?

## **Příloha E**

## PŘÍLOHA E: Tvorba konceptů – rozdělení textu – ukázka z 1 rozhovoru

Tak já jsem začínala jako asistentka v 1 blízké školce. Potom jsem si udělala střední nebo vyšší pedagogickou školu a stala jsem se jako kvalifikovanou učitelkou. Pak jsem dělala bakalářské studium a magisterské studium v Hradci. A. Jo, byla jsem zaměstnaná v 1 školce na dobu určitou za mateřskou, a když vlastně toto období skončilo, tak jsem hledala kde dál a byly vypsané konkurzy. To bylo před 6 lety, jsem se zúčastnila konkurzu na tuhle školku. Vyhrála jsem a teď jsem si obhájila jako na dalších 6 let.

Tak tím, že jsme malá školka, tak vlastně já je potkávám dnes a denně a v podstatě vidím tu práci, takže mám tu možnost, je denně korigovat. Jo, i vlastně tou pochvalou nebo tím hele, takhle ne. Tak to je 1 část taková ta běžná, každodenní a potom co se týká hospitací a rozhovorů vůbec o jejich dalším vzdělávání, tak na začátku školního roku je představeno hodnocení toho plánu vzdělávání z loňského roku. Jsou tam ukázány jakoby mezery, kde je potřeba aby se někdo vzdělával a učitelky si samy jako zvolí, kterou tu oblast, kde samy cítí, že potřebujou podpořit. Tak a dál jsou aktivní samostatně v tom vyhledávání toho vzdělávání. Mě když přijde nějaká nabídka, tak jim to přepošlu, ale i ony samy a jsou za to teda potom i finančně ohodnocené při tom, při rozdávání odměn na konci roku.

Tak hodnocení je na základě hospitací a to, co budu sledovat ten daný školní rok je vždycky dáno na 1. poradě koncem srpna. Takže vědí, které oblasti budu sledovat, co co chci vidět. Další oblasti je to samostatně sebevzdělávání, a to třeba i formou přečtení odborné literatury a sepsání nějaké krátké reference o té publikaci. A potom je to u nás garantování nějaké celoškolkové akce. Ať už třeba jenom pro naši školku, nebo i pro nějaké další organizace. A shánění partnerů.

Z prostě z řad třeba svých známých a tak, takže to se taky do toho promítne a potom zapojení do nebo takové vícepráce, které třeba nesouvisí úplně s jejich prací, ať už je to úprava zahrady a nebo třeba spolupodílení se na té akci celoškolkové, kterou nemá na starost, ale dělá to někdo jiný. A pokud s tím spolupracuje, tak to je taky ohodnoceno, co se týká toho financování. A potom co se týká nefinančního. Tak. Tak to jsou taková jakoby přátelská setkání a ta osobní podpora a otevřené dveře, že kdykoliv mohou přijít s nějakým problémem, když potřebují tu podporu ode mě.

Tak já si vlastně uvědomuju, že já jsem nikdy neměla hospitace tak, jak já teďka je dělám svým podřízeným a neměla jsem žádný motivační pohovor. Se svou nadřízenou. A neměla jsem ani ani jakoby nabídky

### A) Postup kariérou

Ředitelka mluví o tom, jak procházela svou kariérou až k současné pozici.

### B) Sebehodnocení

Ředitelka mluví o svých vizích a cílech

### C) Průběh hodnocení práce pedagogických pracovníků a zpětná vazba

Ředitelka popisuje, jaká jsou kritéria pro hodnocení práce pedagogických pracovníků, jaké hodnotící nástroje jsou běžnou součástí hodnocení v jejich MŠ, způsob předávání zpětné vazby...

### D) Prostředí MŠ

### E) Komunikace

### F) Začínající učitelky

### G) Efektivita hodnotících nástrojů

### H) Plánování DVPP

### I) Průběh DVPP

### J) Osobní profesní růst

Ředitelka mluví o tom, co ji motivuje k dalšímu profesnímu rozvoji.

### K) Překonání překážek

### L) Efektivní DVPP

### M) Kariérní řád

### N) Učitelky

toho, kam se mám jako ubírat, co co mám, nezažila tam to prostě ze strany svých nadřízených, ale zase, byla jsem v hodně malinké školce, v jednotřídce, kde jsme se s paní ředitelkou viděly dnes a denně.

A nebyl, nebyl tam vlastně takový tlak na změny nebo na na prostě hledání nových cest. Takže si myslím, že to dělám jinak než to bylo dřív, nebo než ty moje vedoucí.

Já bych právě těma pravidelnými hospitacema chtěla odbourat ten strach, protože hospitace byly strašák učitelek a tady ty holky, které jsou se mnou už 3, 4, 5 let, tak vědí, že ta hospitace není proto, abych já ukazovala svoji velikost a to, že vim něco víc a líp. Ale naopak, vítám, že ony si dokáží svoje názory obhájit.

A i ony třeba jsou, začínají tím, chodí mě na náslechy a oni mě na moji práci dělají hodnocení.

Takže máte hodně otevřenou komunikaci?

Speaker 2: { 7:11 }

Doufám, že ano.

No tak, určitě je to i zpětná vazba od rodičů. Jako, to je samozřejmě jako hodně milé, potom je to i jakoby ta jejich angažovanost mimo té školky. Kdy mají svoje kamarádky v té odborné praxi a přijdou s tím, támhle jsem viděla, tohle tohle, bavili, jsme se s tou a tou, dělají to takhle a takhle, co kdybychom? Tak asi to.

I ony mají náslechy mezi sebou. Jakoby oboustranně i asistentky se navštěvují. A vždycky je z toho zápis, který si ony samy jakoby mezi sebou prokonzultují a potom je rozhovor v té triádě ještě se mnou.

Dobře. A sebehodnocení taky provádějí?

Speaker 2: { 8:44 }

Děláme na konci roku zvlášť u začínajících učitelů, což je tady jakoby často, díky mateřským. Tak, tak prostě máme, máme plán začínajícího učitele, kde jsou vlastně ty fáze tady těchletých rozhovorů a toho sebehodnocení popsány a ty otázky tam jsou taky.

Napišou si školení. Pokud je to jakoby, pokud to je naživo, ale pak jsou online semináře, které jsou třeba po pracovní době a nebo si prohodíme služby, aby byly po pracovní době a je to, je to potom ohodnoceno jakoby finančně nebo zohledněno, že se i relativně ve svém volném čase sama, ona je to ta nepřímá že jo, takže jako tak tam je. A to jsem si ještě vzpomněla, ještě si vedou pedagogické portfolio, takže to k tomu hodnocení taky patří.

A vás osobně, protože vy určitě se taky dál vzděláváte neustále, jaké faktory vás osobně ovlivňují při rozhodování pro další rozvoj, profesní?

Speaker 2: { 10:02 }

Abych nebyla blbá ředitelka.

Speaker 1: { 10:11 }  
Takže sebemotivace?

Speaker 2: { 10:13 }

Já bych nerada ustrmula na tom, že jsem fakt dobrá, takže ráda vyjždím mimo xxx, úplně jakoby do jiných lokalit. A sbírám ty informace, podněty odjinud, aby abychom prostě si neříkali tady v úzkém kruhu, děláme to dobře, hele, je možný to dělat i jinak. Neříkám líp nebo hůř, ale je možné dělat to jinak.

Překážky, překážky jsou asi jenom osobní, jenom o tom se rozhodnout. Překonala jsem je tak, že jsem byla asi tak drzá a šla se vzdělávat i jakoby, co se týká toho institucionalizovaného vzdělávání. Prostě já jsem to dodělávala až ve velmi zralém věku. (smích)  
Takže u mě je to hodně vnitřní motivace, že prostě v tomhle oboru chci vědět víc. A čím víc dveří otevřu, tím víc se mi jich dalších nabízí.

A já díky tomu, že jsem měla takové ředitelky, které mi umožnily to vzdělání, já vždycky to svým zaměstnancům umožním, aby oni mohli prostě si to vzdělání dodělávat. Jo. I ty tituly. Prostě, asistentky dodělat maturitu, učitelky, vysokou školu a vždycky se ten provoz dá nějak udělat.

Ted'ka zabrousím do takové trošičku diskuze. Karierní řád pro učitele. Co si o něm myslíte?

Speaker 2: { 12:27 }

Měl by být. Mělo by to být nějak, i ta naše práce tímhle tím způsobem motivována a ohodnocena. Protože jsou lidi, které se v té pedagogice vezou. A nemají tu motivaci prostě jít dál. Ten karierní řád by byl jedním z těch jakoby nástrojů, nebo těch motivačních nástrojů k tomu, aby se zamysleli nad sebou a... Dělalí to prostě pro, nejenom pro sebe, ale pro celou tu školu.

Já to vidím, že když je velká škola a na netových stránkách si přečtu, že vysokou školu má jenom paní ředitelka, tak si říkám, že to je jako... Neříkám, že jsou tam špatné učitelky, ale že to je určitá vizitka pro školu, že to vzdělání ať chcem nebo nechceme, je ve společnosti nějak vnímáno.

co by zlepšilo motivaci pedagogických pracovníků pro další vzdělávání?

Speaker 2: { 13:44 }

Já si myslím, že by to měl být dostatek toho volna, osobního. Jo? Nebo volna na tohleto vzdělávání. Err. Vlastně školky jak nemají ani nárok na prázdniny během toho školního roku, ty paní učitelky prostě jedou celý školní rok a jsou unavené. Tohleto pro ně může být i svým způsobem relax, jo, i nakopnutí do té práce, takže na tohleto by, si myslím, že by měly být nějaký jako hodiny vyčleněný, ale zároveň zase



tak, aby byl zachován ten provoz a nemusely by, nebo, nemuselo by se to řešit nějak jako personálně. Kdyby byla 1 paní učitelka, která by byla vykrývajícím třeba sdílená pro více školek, tak by na tohle to byl prostor.

Byla to nuda, protože jsem dlouho marodila. No no. Jo. Potom jsou to příležitosti, které mi chodí, jakoby nabídky, takže samotné ty nabídky mě motivují k tomu. Ano, tohle by mě zajímalo. (odmlka)  
A asi teď teď v poslední době tu vnímám i jakoby podpora od zřizovatele, že tu moji práci hodnotí pozitivně, teda ne pozitivně, kladně. Pozitivně je špatný slovo v dnešní době. A že vlastně jako jsem mu tím i zavazaná do budoucna, dělat to pořád dobře. K tomu to vzdělávání patří.

Já jsem si vyzkoušela děti v družinách, na základní škole na 1. stupni a ve školce a já prostě patřím na koberec.

Jakým způsobem dostávají pedagogové zpětnou vazbu ke své práci?

Jak probíhá hodnocení pedagogické práce?

Jak učitelé vnímají zpětnou vazbu na svou práci?

**Ovlivňuje hodnocení a zpětná vazba motivaci k dalšímu profesnímu růstu?**

#### **A) Postup kariérou**

Ředitelka mluví o tom, jak procházela svou kariérou až k současné pozici. Vzpomíná i na to, jakým způsobem zažila hodnocení své pedagogické práce v roli učitelky MŠ.

Začínala jako asistentka v jedné mateřské škole, následně si dodělala pedagogické vzdělání na vyšší odborné škole a stala se kvalifikovanou učitelkou MŠ. Následně absolvovala vysokoškolské studium pedagogické fakulty v Hradci Králové s titulem Mgr. a ve chvíli, kdy skončila její pozice učitelky v záskoku za mateřskou, přihlásila se do výběrového řízení na ředitelku a v současné době obhájila svou pozici na dalších 6 let.

Při působení v pozici učitelky si nezpomíná, že by zažila hodnocení své práce tak, jak ho má nastavené ona se svými učitelkami a nedostávala ze strany vedení ani podněty k dalšímu profesnímu rozvoji, ačkoliv jí bylo studium vždy umožněno.

Ředitelka ve své kariéře nasbírala zkušenosti při práci s dětmi v družinách, na 1. stupni základní školy a v mateřské škole, což jí přineslo poznání, že patří na místo ředitelky.

#### **B) Sebehodnocení**

Ředitelka mluví o svých vizích a cílech. Jak se jí postupně podařilo změnit vnímání hospitací učitelkami.

Porovnává to, co zažila v pozici učitelky s tím, jak nyní přistupuje ke svým učitelkám. Co se týče podpory v dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, vzpomíná, že jí její vedoucí umožňovaly se dále vzdělávat, stejně tak i ona sama umožňuje svým učitelkám, aby se dále vzdělávaly. Z jejího pohledu je vždy možné nějak zajistit provoz školy, aby se mohly učitelky zúčastňovat DVPP.

#### **C) Průběh hodnocení práce pedagogických pracovníků a zpětná vazba**

Ředitelka popisuje, jak probíhá každodenní neformální hodnocení práce pedagogických pracovníků. Jelikož jsou malá MŠ, její umožněno je potkávat každý den a vidět, jak pracují a komunikují s dětmi. Proto jim může také pravidelně průběžně poskytovat zpětnou vazbu.

Pro formální hodnocení využívá ředitelka hospitace.

Kritéria hodnocení jsou učitelkám sdělována každý školní rok na zahajovací poradě a všechny jsou seznámeny s tím, co bude ředitelka v rámci jejich práce sledovat a vyžadovat. Kritérii pro hodnocení pedagogické práce učitelů jsou mimo jiné také samostatné sebevzdělávání, četba odborných publikací, garantování celoškolské akce, vícepráce jako je pomoc při úpravách zahrady, pomoc při realizaci školkových akcí.

Zpětná vazba je učitelkám poskytována formou finanční odměny za plnění sledovaných kritérií, neformálně při přátelských setkáních a rozhovorech.

V rámci hodnocení pedagogické práce probíhá také hodnocení kolegyň mezi sebou, kdy si navzájem chodí na následky, následně pak sepíší společně hodnocení a nakonec je tento výstup rozhovorován ve triádě s ředitelkou. Učitelky si vedou pedagogické portfolio, které taktéž patří k hodnocení jejich práce a také probíhá sebehodnocení učitelek.

## **D) Prostředí MŠ**

### **E) Komunikace**

Ředitelka hodnotí komunikaci v rámci mateřské školy jako otevřenou. Ředitelka vítá, že si učitelky umějí obhájit své postupy a názory. Učitelky mají také možnost za ní kdykoliv přijít pro podporu, radu, či konzultaci. Začínající učitelky chodí na začátek na následky k ředitelce a provádějí hodnocení její práce.

### **F) Začínající učitelky**

Začínající učitelky dostávají na začátek plán hodnocení, kde je popsáno, jak probíhají hodnotící rozhovory, jaké jsou otázky pro sebehodnocení a také na začátek chodí ředitelce na následky do její výuky. Na výuku, kterou u ředitelky pozorují provádějí hodnocení.

### **G) Efektivita hodnotících nástrojů**

Jako efektivní hodnotící nástroje ředitelka vyzdvihuje nejen hospitace tak, jak je mají v této MŠ nastavené, ale také zpětnou vazbu od rodičů. Jako další efektivní hodnotící nástroj zmiňuje ředitelka sdílení zkušeností a konzultace s kamarádkami a známými z oboru z jiných MŠ. Tento hodnotící nástroj považuje za inspirativní ke zkoušení nových přístupů, aktivit a cest.

### **H) Plánování DVPP**

Další vzdělávání pedagogických pracovníků je plánováno na zahajovací poradě k nastávajícímu školnímu roku. Při plánování jsou brány v potaz výsledky hodnocení z předešlého školního roku, individuální potřeby učitelek a potřeby mateřské školy. Ředitelka přeposílá učitelkám také přichodící nabídky dalšího vzdělávání, aby měly možnost zvážit svůj zájem o danou oblast.

### **I) Průběh DVPP**

Pro další vzdělávání dává ředitelka učitelkám prostor, upravuje provoz a za aktivní sebezvzdělávání učitelky odměňuje také finanční odměnou. DVPP je počítáno do pracovní doby, nebo oceněno jako aktivita nad rámec, podle toho, kdy probíhá.

### **J) Osobní profesní růst**

Ředitelka mluví o tom, co ji motivuje k dalšímu profesnímu rozvoji.

Ředitelka je motivovaná tím, že chce být dobrou ředitelkou a záleží jí na tom, aby měla přehled o tom, jak lze věci dělat jinak. Sbírá informace odjinud, i mimo region, aby měla porovnání a udržela si rozhled. Motivují ji přichodící nabídky dalšího vzdělávání, které v ní probouzejí zájem a také ji motivuje kladné hodnocení zřizovatele, kterému se cítí zavázána dělat i nadále svou práci dobře.

K dalšímu vzdělávání v oboru ji přivedla nuda a zvědavost.

### **K) Překonání překážek**

Jako překážky při dalším profesním rozvoji vnímá ředitelka hlavně vlastní hranice a pro jejich překonání vidí řešení v tom se pro vzdělávání rozhodnout.

### **L) Efektivní DVPP**

DVPP vnímá ředitelka jako příležitost k načerpání inspirace a energie pro další práci. Proto by v jejím ideálním světě mělo být na další vzdělávání pedagogických pracovníků více času. Učitelky by měly mít ze jejího pohledu více volna, protože mateřské školy nemají prázdniny během roku jako jiné vzdělávací stupně, což je pro učitelky vyčerpávající a nezbyvá jim pak tolik energie a nadšení pro další práci na sobě.

Jako řešení situace navrhuje, že by mohl být zaveden nějaký systém vykrývající učitelky, která by mohla být sdílená třeba pro více mateřských škol, čímž by bylo možné vykrýt provoz ve chvíli, kdy by se učitelky zúčastňovaly dalšího vzdělávání.

### **M) Kariérní řád**

Kariérní řád vnímá ředitelka jako jeden z dalších možných motivačních nástrojů k dalšímu profesnímu rozvoji pedagogických pracovníků. Měl by být zaveden, aby motivoval pedagogy k dalšímu profesnímu

rozvoji a zajistil tak i ocenění práce těch, kteří na sobě neustále pracují, protože se nejedná pouze o osobní profit, ale o to, že to dělají pro celou školu a společnost.

#### N) Učitelky

Ředitelka je zastánkyní názoru, že učitelky v mateřských školách by měly být formálně vzdělané, protože by to přineslo i lepší prestiž mateřských škol ve vnímání veřejností. V souvislosti s kariéřním řádem vidí také výhodu v tom, že by se možná zmenšil počet pedagogických pracovníků, kteří se takzvaně v systému jenom vezou.

## Propojení konceptů z rozhovorů – hledání vztahů mezi koncepty a hledání ústředního konceptu k vytvoření teorie

Jakým způsobem dostávají pedagogové zpětnou vazbu ke své práci?

Jak probíhá hodnocení pedagogické práce?

Jak učitelé vnímají zpětnou vazbu na svou práci?

**Ovlivňuje hodnocení a zpětná vazba motivaci k dalšímu profesnímu růstu?**

### Hodnocení a zpětná vazba

#### Ředitelka MŠ:

- Denní neformální hodnocení práce pedagogických pracovníků.
- Pravidelná zpětná vazba.
- Formální hodnocení pomocí hospitací.
- Kritéria hodnocení sdělována na začátku školního roku.
- Zpětná vazba formou finanční odměny a přátelských setkání.
- Hodnocení kolegyň mezi sebou, náslechy, společné hodnocení a rozhovor ve triádě s ředitelkou.
- Pedagogické portfolio a sebehodnocení učitelek.
- **Zástupkyně MŠ:**
  - Hodnocení práce na týmových schůzkách.
  - Pozorování pedagogické práce a hospitace u nových zaměstnanců.
  - Vzájemná sebereflexe učitelek a vyhodnocování pedagogické práce.
  - Sebereflexe po výměnném týdnu.
  - Otevřenost k osobním konzultacím.
  - Jednou ročně hodnotící rozhovor s ředitelem školy.
- **Učitelka MŠ:**
  - Pravidelné hodnocení prostřednictvím hospitací.
  - Absence hodnocení kolegyň mezi sebou.
  - Průběžné neformální hodnocení a konzultace s ředitelkou.
  - Formální hodnocení a plán dalšího vzdělávání zřídka.

- Finanční odměny za účast na školních akcích.
- Absence pedagogických portfolií a sebehodnotících formulářů.
- Zpětná vazba od ředitelky je častá, díky každodennímu kontaktu.
- Dotazníkové šetření mezi rodiči jednorázově.
- Pozitivní vnímání hospitací jako příležitosti k růstu.
- Potřeba supervize a intervize ve školství.
- Hodnotící rozhovory jednou za rok, preferovala by častější a formální zápis.

#### **Ředitelka:**

- Mluví o svých vizích a cílech.
- Změnila vnímání hospitací učitelkami.
- Porovnává své zkušenosti jako učitelka a ředitelka.
- Umožňuje dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků, inspirována svými vedoucími.
- Podporuje účast učitelek na DVPP a zajišťuje provoz školy během jejich nepřítomnosti.
- **Zástupkyně:**
  - Hodnotí se jako všestranná, hudebně založená a úspěšná vedoucí.
  - Zavedla větší otevřenost vůči veřejnosti a lepší komunikaci mezi školou a rodiči.
  - Vytvořila týmovou spolupráci a lepší spolupráci mezi učitelkami.
  - Otevřená novým pedagogickým přístupům a demokratické komunikaci s dětmi.
  - Prosadila možnost dovolené pro učitelky mimo období prázdnin kvůli jejich únavě během školního roku.

### **Hodnotící nástroje**

#### **Ředitelka:**

- Efektivní hodnotící nástroje: hospitace, zpětná vazba od rodičů.
- Inspirativní nástroje: sdílení zkušeností a konzultace s kolegyněmi z jiných MŠ.
- **Zástupkyně:**
  - Efektivní hodnotící nástroje: časté, pravidelné pozorování, porady, společné činnosti.
  - Méně přínosné: hospitace.
  - Preferované formy hodnocení: osobní rozhovor, písemná komunikace (ne dotazníky).
- **Učitelka:**

- Efektivní nástroje: supervize, intervize (chybí ve škole).
- Návrhy na zlepšení: více účastníků při hospitacích, komplexnější rozhovory po hospitacích, větší transparentnost hodnotícího procesu.
- Motivační zpětná vazba: možnost lepšího finančního ohodnocení.

## **Další vzdělávání pedagogických pracovníků**

### **Plánování DVPP:**

- Plánováno na zahajovací poradě k novému školnímu roku.
- Zohledňuje výsledky hodnocení, individuální potřeby učitelek a potřeby mateřské školy.
- Ředitelka přeposílá nabídky dalšího vzdělávání učitelkám.
- **Podpora DVPP:**
  - Prostor pro další vzdělávání, úprava provozu a finanční odměny za aktivní sebevzdělávání.
  - DVPP je započítáno do pracovní doby nebo oceněno jako aktivita nad rámec.
- **Ředitelčin pohled na DVPP:**
  - DVPP jako příležitost k inspiraci a načerpání energie.
  - Potřeba více času na DVPP a více volna pro učitelky kvůli jejich náročné práci bez prázdnin.
  - Návrh na zavedení systému vykrývajících učitelek sdílených mezi mateřskými školami.
- **Zástupkyně a DVPP:**
  - Plánování DVPP ředitelkou a zástupkyní.
  - Učitelky sledují webináře a online školení, účastní se kurzů.
  - Potvrzení o absolvování kurzů se zakládá v MŠ.
  - Ideální DVPP by mělo být vedeno lidmi s praxí a zkušenostmi z různých stupňů vzdělávání.
- **Učitelka a DVPP:**
  - Plánování DVPP závisí na dostupných financích, učitelky si plánují samostatně.
  - Ředitelka doporučuje literaturu, podcasty a zprostředkovává nabídky DVPP.
  - Cíle učitelky: logopedický kurz, digitalizace, prožitkové učení.
  - Sebereflexe učitelky, příklad kurzu první pomoci po krizové situaci.
  - Vstřícný přístup k DVPP, ocenění kladného postoje vedení.
  - Nejprínosnější formy DVPP: workshopy, kurzy, školení osobně.
  - Sdílení dobré praxe mezi kolegyněmi a účast na výuce u jiné kolegyně.

## **Podpora začínajících učitelek**

## **Ředitelka:**

- Začínající učitelky dostávají plán hodnocení.
- Hodnotící rozhovory a otázky pro sebehodnocení.
- Náslechy do výuky ředitelky a následné hodnocení.
- **Zástupkyně:**
  - Podpora nových učitelek náslechy v jejich hodinách a akcích.
  - Otevřené dveře pro konzultace a rady.
  - Po měsíci hospitace a společné hodnocení.
  - Spolupráce s týmem a pravidelná setkání pro hodnocení práce.
- **Učitelka:**
  - Nepříliš přátelské zaškolení nových pedagogů.
  - Nedostatečná podpora od kolegyň.
  - Kolegyně nechtějí sdílet názory, nápady ani rady.

## **Motivace k profesnímu růstu, překonání překážek a výzev**

### **Ředitelka:**

- Motivace k profesnímu rozvoji: touha být dobrou ředitelkou, sbírání informací mimo region, zájem o další vzdělávání, kladné hodnocení zřizovatele.
- Překážky: vlastní hranice, řešení – rozhodnout se pro vzdělávání.
- **Zástupkyně:**
  - Motivace: ředitel školy, láska k dětem.
  - Vzdělávání: kurzy, webináře, sociální média, stránky MŠMT, inspirace kolegyněmi.
  - Problémy: komplikace ve škole, společenské změny, závist, vyhořelé učitelky.
- **Učitelka:**
  - Největší výzva: dodělání odborného studia na střední pedagogické škole s maturitou.
  - Účast na kurzech: bez problémů i v pracovní době, dvě školení musela prosadit.
  - Problém ve školství: nedostatek financí.

## **Učitelky, sdílení zkušeností a kariérní řád**

- Ředitelka podporuje formální vzdělání učitelek v mateřských školách pro
- Kariérní řád by měl motivovat pedagogy k dalšímu rozvoji a ocenit jejich práci.
- Zástupkyně poukazuje na únavu a stereotypy u učitelek s dlouholetou praxí, které nejsou ochotny ke změnám a sdílení zkušeností.
- Učitelky se ostýchají chodit na vzájemné náslechy a nechtějí komunikovat mezi sebou.

- Sdílení zkušeností mezi mateřskými a základními školami je omezené kvůli nedostatku času.
- Zástupkyně se o kariérní řád nezajímala, ale věří ve vzdělání učitelů, i když to nezaručuje úspěch v práci s dětmi.
- Učitelka hodnotí, že učitelky nejsou otevřené ke sdílení názorů a zkušeností a nefunguje hodnocení práce mezi kolegyněmi.
- V mateřské škole, kde učitelka pracuje, nefunguje sdílení zkušeností ani vzájemné následky, učitelky nejsou ochotny sdílet své know how.
- Učitelka nemá k problematice kariérního řádu mnoho co říct, jeho přínos závisí na konkrétním nastavení a podmínkách.

### **A) Postup kariérou - ředitelka**

Ředitelka mluví o tom, jak procházela svou kariérou až k současné pozici. Vzpomíná i na to, jakým způsobem zažila hodnocení své pedagogické práce v roli učitelky MŠ.

Začínala jako asistentka v jedné mateřské škole, následně si dodělala pedagogické vzdělání na vyšší odborné škole a stala se kvalifikovanou učitelkou MŠ. Následně absolvovala vysokoškolské studium pedagogické fakulty v Hradci Králové s titulem Mgr. a ve chvíli, kdy skončila její pozice učitelky v záskoku za mateřskou, přihlásila se do výběrového řízení na ředitelku a v současné době obhájila svou pozici na dalších 6 let.

Při působení v pozici učitelky si nevzpomíná, že by zažila hodnocení své práce tak, jak ho má nastavené ona se svými učitelkami a nedostávala ze strany vedení ani podněty k dalšímu profesnímu rozvoji, ačkoliv jí bylo studium vždy umožněno.

Ředitelka ve své kariéře nasbírala zkušenosti při práci s dětmi v družinách, na 1. stupni základní školy a v mateřské škole, což jí přineslo poznání, že patří na místo ředitelky.

### **A) Postup kariérou - zástupkyně**

Zástupkyně popisuje, jak postupovala ke své současné pozici v průběhu své kariéry.

Po 33 letech praxe na učitelské pozici na 1. stupni základní školy dostala zástupkyně nabídku od vedení, aby se stala vedoucí učitelkou v mateřské škole. Podle svých slov ve škole vynikala, učila děti jinak než ostatní, protože zapojovala více her a inovativních metod do výuky. Sama již cítila, že potřebuje změnu, protože se již ve stávajícím kolektivu necítila dobře. Nastoupila tedy do mateřské školy na pozici vedoucí učitelky. To jí bylo 53 let a jak sama podotýká, začalo další učení, hlavně co se týče způsobu komunikace s malými dětmi. Zástupkyně pochází z učitelské rodiny, vystudovala střední pedagogickou školu a hned po maturitě nastoupila jako učitelka do základní školy. Za podpory svého tatínka, učitele, získávala cenné zkušenosti do praxe a následně si ve 39 letech doplnila vysokoškolské pedagogické vzdělání zakončené magisterským titulem. V současné době je již 11. rokem na vedoucí pozici v mateřské škole, nyní jako zástupkyně ředitele pro MŠ, jelikož působí v mateřské škole, která je součástí základní školy. Neumí si představit, co bude dělat, až nastoupí do důchodu, protože práce s dětmi ji baví a naplňuje.

### **A) Postup kariérou - učitelka**

Učitelka popisuje, jak postupovala ke své současné pozici v průběhu své kariéry.

Po dokončení studia na gymnáziu nastoupila učitelka na pozici učitelky na 2. stupni základní školy a ke studiu na pedagogickou fakultu na vysoké škole. Studium nedokončila, takže ze základní školy odešla do soukromého sektoru, kde nastoupila jako učitelka v soukromé mateřské škole. Tam působila necelé 3 roky. Další necelý rok strávila v Montessori dětské

skupině. Následně pak pracovala v sociálních službách a potom se vrátila na pozici učitelky do mateřské školy, přičemž si dodělala maturitu na střední pedagogické škole, aby měla odpovídající vzdělání.

### **B) Sebehodnocení - ředitelka**

Ředitelka mluví o svých vizích a cílech. Jak se jí postupně podařilo změnit vnímání hospitací učitelkami. Porovnává to, co zažila v pozici učitelky s tím, jak nyní přistupuje ke svým učitelkám. Co se týče podpory v dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, vzpomíná, že jí její vedoucí umožňovaly se dále vzdělávat, stejně tak i ona sama umožňuje svým učitelkám, aby se dále vzdělávaly. Z jejího pohledu je vždy možné nějak zajistit provoz školy, aby se mohly učitelky zúčastňovat DVPP.

### **B) Sebehodnocení - Zástupkyně**

Zástupkyně mluví o svých úspěších, přednostech a výzvách.

Zástupkyně sama sebe hodnotí jako všestrannou, hudebně založenou a úspěšnou vedoucí. V mateřské škole se jí podařilo nastavit větší otevřenost vůči veřejnosti prostřednictvím organizace společenských akcí pro děti a rodiče. Také se jí povedlo nastavit otevřenější komunikaci mezi mateřskou školou a rodiči, což bylo z jejího pohledu velice potřeba. Dala dohromady kolektiv, kde zavedla týmovou spolupráci a celkově se jí podařilo nastavit lepší spolupráci v rámci mateřské školy i mezi učitelkami.

Zástupkyně je otevřená novým pedagogickým přístupům, demokratické komunikaci s dětmi a snaží se nastavit větší spolupráci učitelek v rámci vzájemných náslechů a vzájemného sdílení zkušeností.

Zástupkyni se podařilo prosadit, že je pro učitelky mateřské školy vzít si dovolenou i mimo období prázdnin, protože během roku v mateřských školách prázdniny nejsou a učitelky jsou za celý školní rok unavené.

### **C) Průběh hodnocení práce pedagogických pracovníků a zpětná vazba - ředitelka**

Ředitelka popisuje, jak probíhá každodenní neformální hodnocení práce pedagogických pracovníků. Jelikož jsou malá MŠ, její umožněno je potkávat každý den a vidět, jak pracují a komunikují s dětmi. Proto jim může také pravidelně průběžně poskytovat zpětnou vazbu.

Pro formální hodnocení využívá ředitelka hospitace.

Kritéria hodnocení jsou učitelkám sdělována každý školní rok na zahajovací poradě a všechny jsou seznámeny s tím, co bude ředitelka v rámci jejich práce sledovat a vyžadovat.

Kritérii pro hodnocení pedagogické práce učitelek jsou mimo jiné také samostatné sebevzdělávání, četba odborných publikací, garantování celoškolkové akce, vícepráce jako je pomoc při úpravách zahrady, pomoc při realizaci školkových akcí.

Zpětná vazba je učitelkám poskytována formou finanční odměny za plnění sledovaných kritérií, neformálně při přátelských setkáních a rozhovorech.

V rámci hodnocení pedagogické práce probíhá také hodnocení kolegyň mezi sebou, kdy si navzájem chodí na náslechy, následně pak sepíší společně hodnocení a nakonec je tento výstup rozhovorován ve triádě s ředitelkou,

Učitelky si vedou pedagogické portfolio, které taktéž patří k hodnocení jejich práce a také probíhá sebehodnocení učitelek.

### **C) Hodnocení práce pedagogických pracovníků a zpětná vazba - Zástupkyně**

Zástupkyně zmiňuje, jak v MŠ funguje hodnocení práce pedagogických pracovníků.

Zástupkyně popisuje, že hodnocení pedagogické práce probíhá na týmových schůzkách.



Taktéž zástupkyně provádí pozorování pedagogické práce učitelek MŠ a zejména u nových zaměstnanců provádí po určité době hospitaci.

V mateřské škole funguje systém vzájemně společné sebereflexe učitelek při společném vyhodnocování pedagogické práce v rámci měsíčního programu, kdy si učitelky připravují každá 2 výukové bloky. Následně hodnotí, jak se jim povedlo program realizovat, jak se program líbil dětem a co by se dalo ještě zlepšit. Hodnocení je zapisováno do hodnotících listů ke každému výukovému bloku.

Sebereflexe učitelek probíhá také při poradách po tzv. výměnném týdnu, který spočívá v tom, že si učitelky vymění třídy a týden pracují s dětmi kolegyň. Následně pak kolegyně společně na poradě hodnotí svou práci a práci dětí.

Zástupkyně je vždy otevřená pro konzultaci, radu, či řešení nastalých situací při osobním rozhovoru.

Dvakrát za rok mají učitelky hodnotící rozhovor s ředitelem školy.

### **C) Hodnocení práce pedagogických pracovníků a zpětná vazba- učitelka**

Učitelka popisuje, jak v MŠ funguje hodnocení práce pedagogických pracovníků a jakým způsobem dostává zpětnou vazbu ke své práci. Mluví o tom, jak vnímá hodnocení své práce.

Ze zkušenosti učitelky vyplývá, že ve státních mateřských školách probíhá pravidelně hodnocení pedagogické práce prostřednictvím prováděných hospitací, které v soukromém sektoru nezažila nikdy. (v úvodu)

V současné škole nefunguje hodnocení kolegyň mezi sebou. Učitelka zmiňuje, že mezi kolegyněmi panuje ostych se vyjádřit k práci někoho jiného a neochota se vyjádřit i v případě, že jsou výslovně požádány o jejich pohled. Jako příklad je uvedena zkušenost začínajících učitelek, které si samy žádají o pohled kolegyně a jsou odbyty tím, že si vše vypořádají, že přece samy dobře vědí, co mají dělat a dál se kolegyně nechtějí o jejich pochybnostech bavit.

Velice dobře ve škole funguje průběžné neformální hodnocení s návrhy, kde se o řešeném tématu dozvědět více. Ředitelka je vždy otevřená k rozhovoru a konzultaci na požádání.

Formální hodnocení v podobě hodnotícího rozhovoru s plánem dalšího vzdělávání zmiňuje učitelka, že zažila v současné mateřské škole snad jen jednou.

Zpětná vazba je učitelkám poskytována také prostřednictvím finančních odměn, zejména při účasti na škole v přírodě, přípravě akcí pro rodiče a veřejnost. Situace ohledně finančního odměňování se každý rok mění podle toho, jak je na tom rozpočet školy. To, zda je prostřednictvím odměny finančně ohodnocen i aktivní přístup k DVPP učitelka neví.

V mateřské škole nejsou zavedena portfolia učitelek, ani sebehodnotící formuláře, tedy řízené sebehodnocení nijak neprobíhá. Toto v soukromém sektoru zavedeno bylo, sebehodnotící formulář byl veden, nicméně by se dalo, podle zkušeností učitelky, polemizovat o tom, nakolik se se zjištěnými daty a sebereflexí nadále efektivně pracovalo.

Učitelka dostává zpětnou vazbu na svou práci od ředitelky, v podstatě hned, kdykoliv je potřeba. Otázka je, zda to tak může fungovat u všech jelikož učitelka je s ředitelkou přímo ve třídě, tedy se vídají každý den a pravidelně spolu hovoří.

Jako další hodnotící nástroj práce pedagogických pracovníků je zmíněn dotazník, který byl distribuován rodičům. Dotazníkové šetření proběhlo jednorázově jako reakce na řešenou stížnost, která byla podána na jednu učitelku. Formálně není hodnocení od rodičů nijak zahrnuto do systému hodnocení práce pedagogických pracovníků. Zpětná vazba od rodičů přichází učitelkám přímo, prostřednictvím rozhovorů nad portfolii dětí a také při pravidelných setkáních. Mateřská škola nabízí pro spolupráci rodičů se školou velký prostor i proto, že je zapojena do vzdělávacího programu Začít spolu.

Učitelka popisuje, jak se v průběhu času změnilo její vnímání hodnocení její práce. Jako

zásadní nástroj hodnocení jsou vnímány hlavně hospitace, o kterých učitelka mluví tak, že se jich ze začátku své profesní kariéry bála. Když nasbírala více zkušeností, začala hospitace vnímat jako příležitost k získání náhledu zvenčí a tím k možnosti vlastního profesního růstu a ke změnám. Ze svého pohledu hovoří o hospitacích tak, že by jich uvítala více, než jich v současnosti probíhá.

Také hovoří o tom, že když se ohlédne za zpětnou vazbou, kdy jí bylo něco vytýkáno, vnímá ji jako oprávněnou, dobře míněnou radu jiného odborníka.

Ve školství, jak s ním má učitelka zkušenosti, jí chybějí v rámci hodnocení vlastní práce a spolupráce v kolektivu supervize a intervize, které probíhají běžně v sociálních službách. Supervizi učitelka zmiňuje během našeho rozhovoru několikrát s tím, že je přesvědčená o tom, že by bylo velice přínosné, kdyby si učitelky mohly některé situace otevřeně říci a rozebrat v bezpečném prostředí a získat třeba i náhled někoho zvenčí, nezúčastněného.

Hodnotící rozhovor popisuje učitelka jako společný rozhovor, který probíhá jednou za rok a hlavním tématem rozhovoru je to, co by učitelky chtěly dělat se svou třídou a s dětmi navíc, aby se škola prezentovala rodičům a veřejnosti.

Hodnocení práce pedagogických pracovníků probíhá při rozhovoru nad hospitací, která probíhá jednou za rok. Učitelka by uvítala hospitaci s následným rozhovorem alespoň jednou za pololetí. Motivovalo by ji to v tom směru, že by měla lepší pocit toho, že má vedení zájem o to, jak svou práci vykonává.

Průběh hodnotícího rozhovoru, který probíhá s ředitelkou mezi čtyřma očima, popisuje učitelka jako pro ni nevyhovující. Také jí nevyhovje, že z hodnotícího rozhovoru není veden žádný zápis, který by nejlépe obě zúčastněné strany podepsaly. V nejlepším případě by učitelce vyhovovalo, kdyby se hodnotícího rozhovoru zúčastnily obě kolegyně ze třídy, případně i asistentka a zástupkyně ředitelky, aby si při něm mohly vyjasnit také své přístupy k dětem a pracovní postupy. (Má poznámka: Tady se opět točímě kolem supervize, či intervize, při které takové rozhovory probíhají.)

#### **D) Prostředí MŠ – ředitelka**

#### **D) Prostředí MŠ a kolem ní – Zástupkyně**

#### **D) Prostředí MŠ - učitelka**

Učitelka nastiňuje prostředí a situaci MŠ svými očima.

V rámci toho, že se změnou financování nepedagogických pracovníků zasáhly MŠ také jisté změny, propojuje učitelka možnosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků také s finanční stránkou, kdy učitelům škola některé vybrané kurzy, workshopy, letní školy atp. nezaplátí.

Jako jeden z faktorů, který ovlivňuje zavedený hodnotící systém práce pedagogických pracovníků je uveden a velikost mateřské školy, která je dána do souvislosti s tím, proč nemají zavedená pedagogická portfolia, ani sebehodnocení a proč nikdo moc neřeší to, jak se učitelky cítí v kolektivu a jaké mají plány v osobním či profesním růstu.

Mateřská škola realizuje program Začít spolu a je díky tomu také v bližším kontaktu s rodiči.

- Tato souvislost je uvedena z pohledu učitelky.

#### **E) Komunikace - ředitelka**

Ředitelka hodnotí komunikaci v rámci mateřské školy jako otevřenou. Ředitelka vítá, že si učitelky umějí obhájit své postupy a názory. Učitelky mají také možnost za ní kdykoliv přijít pro podporu, radu, či konzultaci. Začínající učitelky chodí na začátek na náslechy k ředitelce a provádějí hodnocení její práce.

### **E) Komunikace - Zástupkyně**

Zástupkyně popisuje, jak probíhá komunikace školy s rodiči a interně v rámci MŠ. V mateřské škole mají nastavené konzultační hodiny pro rodiče a rodiče mohou kdykoliv i mimo konzultační hodiny oslovit učitelku, nebo zástupkyni, pokud potřebují o něčem mluvit. Všem pedagogickým pracovníkům je možné napsat také email, nebo zprávu. Pro komunikaci mají učitelky a zástupkyně WhatsAppovou skupinu, kde probíhají rychlé provozní pokyny, neodkladná sdělení a plánování setkání.

### **E) Komunikace - učitelka**

Učitelka popisuje, jak probíhá komunikace školy s rodiči a v rámci školy interně.

### **F) Začínající učitelky - ředitelka**

Začínající učitelky dostávají na začátek plán hodnocení, kde je popsáno, jak probíhají hodnotící rozhovory, jaké jsou otázky pro sebehodnocení a také na začátek chodí ředitelce na náslechy do její výuky. Na výuku, kterou u ředitelky pozorují provádějí hodnocení.

### **F) Začínající učitelky - Zástupkyně**

Zástupkyně zmiňuje průběh zaškolení nových pedagogických pracovníků. Nově nastupující učitelka má ze strany zástupkyně podporu v podobě náslechů v jejích hodinách a na jejích akcích, kde se může inspirovat a vždy má otevřené dveře pro případ potřeby konzultace či rady. Zhruba po měsíci je u začínající učitelky prováděna hospitace a následné společné hodnocení mezi učitelkou a zástupkyní. Další podporou pro začínající učitelku je to, že spolupracuje s ostatními v rámci svého týmu a učitelky se pravidelně společně scházejí nad hodnocení své práce po realizaci připravených výukových bloků v uplynulém měsíci.

### **F) Začínající učitelky - učitelka**

Učitelka zmiňuje průběh zaškolení nových pedagogických pracovníků, který je podle její zkušenosti nepříliš přátelský. Začínajícím učitelkám chybí zejména podpora kolegyň, které nejsou ochotné sdílet své názory na práci ostatních, ani své nápady a náhledy na situace. Podle zkušenosti samotné respondentky a jejích kolegyň nejsou často kolegyně ochotné sdílet svůj náhled ani na požádání o radu a nebývají moc nápomocné.

### **G) Efektivita hodnotících nástrojů - ředitelka**

Jako efektivní hodnotící nástroje ředitelka vyzdvihuje nejen hospitace tak, jak je mají v této MŠ nastavené, ale také zpětnou vazbu od rodičů. Jako další efektivní hodnotící nástroj zmiňuje ředitelka sdílení zkušeností a konzultace s kamarádkami a známými z oboru z jiných MŠ. Tento hodnotící nástroj považuje za inspirativní ke zkoušení nových přístupů, aktivit a cest.

### **G) Efektivita hodnotících nástrojů - Zástupkyně**

Zástupkyně popisuje, které hodnotící nástroje se jí jeví jako efektivní pro získání nejrelevantnějších informací. Jako nejpřínosnější hodnotící nástroje zmiňuje zástupkyně časté, pravidelné pozorování a porady, také společné sdílené činnosti. Jako málo přínosné hodnotí hospitace. Zástupkyně neuznává hodnocení formou dotazníku, protože preferuje osobní rozhovor, nebo písemnou komunikaci. V dotazníku nevidí příliš smysl.

**MOJE POZNÁMKA:** Souvisí to zřejmě s její osobní zkušeností, kdy zřizovatel inicioval dotazníkové šetření mezi učitelkami a domněle i mezi rodiči, ve kterém zkoumal jejich názor

na práci zástupkyně. Tuto událost dává zástupkyně do souvislosti s tím, že si prosadila dovolenou mimo prázdniny, kterou jí zřejmě někdo záviděl.

### **G) Efektivita hodnotících nástrojů a zpětné vazby - učitelka**

Učitelka popisuje, které hodnotící nástroje se jí jeví jako efektivní pro získání nejrelevantnějších informací a jaká zpětná vazba se jí jeví jako přínosná. Také hovoří o tom, jaké nástroje jí chybí.

Jako efektivní nástroj poskytující prostor pro hodnocení sebe sama a výkonu vnímá učitelka supervizi popřípadě intervizi, které se ale ve škole neprovádějí. Uvítala by, kdyby se tyto nástroje začaly využívat.

Dále učitelka zmiňuje, že by uvítala, aby na hospitaci nechodila jen ředitelka, ale aby se hospitací zúčastnila třeba také zástupkyně, či někdo další a aby rozhovor po hospitaci probíhal ve více účastnících pro zprostředkování komplexnějšího náhledu.

Z pohledu učitelky by k lepší efektivitě hodnocení práce pedagogických pracovníků přispěla větší transparentnost hodnotícího procesu.

Ohledně zpětné vazby učitelka také zmiňuje, že by bylo motivační, kdyby byla možnost lepšího finančního ohodnocení.

### **H) Plánování DVPP - ředitelka**

Další vzdělávání pedagogických pracovníků je plánováno na zahajovací poradě k nastávajícímu školnímu roku. Při plánování jsou brány v potaz výsledky hodnocení z předešlého školního roku, individuální potřeby učitelek a potřeby mateřské školy. Ředitelka přeposílá učitelkám také příchozí nabídky dalšího vzdělávání, aby měly možnost zvážit svůj zájem o danou oblast.

### **H) Plánování DVPP - Zástupkyně**

Zástupkyně popisuje, jak je plánováno DVPP v jejich MŠ.

DVPP pro MŠ plánuje ředitel. Zástupkyně posílá učitelkám nabídku dalšího vzdělávání v průběhu roku.

### **H) Plánování DVPP - učitelka**

Učitelka popisuje, jak je plánováno DVPP v jejich MŠ. Také hovoří o tom, co ji vedlo k absolvování dalšího vzdělávání a jaké konkrétní cíle si klade v rámci dalšího profesního rozvoje.

V mateřské škole je z pohledu učitelky plánování DVPP závislé na tom, kolik je na něj k dispozici peněz. Další vzdělávání si učitelky plánují samostatně, podle svého zájmu a potřeb. Ředitelka doporučuje literaturu, podcasty, zdroje informací průběžně v rámci řešení okamžitých situací při konzultaci. Ředitelka také učitelkám zprostředkovává nabídky DVPP, které jí chodí.

Učitelka má jako své cíle v rámci dalšího vzdělávání nastaven logopedický kurz, který by ji zajímal kvůli tomu, že pozoruje zhoršení komunikativních kompetencí u dětí. Dále by se chtěla vzdělávat v oblasti digitalizace, na kterou je kladen velký důraz v novém RVP. Také ji zajímá prožitkové učení.

Nenašla žádný přímý příklad, kdy by ji hodnocení její práce motivovalo k dalšímu vzdělávání. Učitelka disponuje vysokou mírou sebereflexe, takže neustále sama přemýšlí o

tom, co by mohla vylepšit, co dětem předává, jak drží krok v oboru s dobou. Jako příklad uvádí své absolvování kurzu první pomoci, ke kterému ji přivedla krizová situace s úrazem dítěte.

### **I) Průběh DVPP - ředitelka**

Pro další vzdělávání dává ředitelka učitelkám prostor, upravuje provoz a za aktivní sebevzdělávání učitelky odměňuje také finanční odměnou. DVPP je počítáno do pracovní doby, nebo oceněno jako aktivita nad rámec, podle toho, kdy probíhá.

### **I) Průběh DVPP - Zástupkyně**

Zástupkyně popisuje, jak probíhá DVPP pedagogických pracovníků MŠ

Učitelky sledují webináře a online školení, případně se zúčastňují společných kurzů v rámci DVPP, které naplňuje ředitel ze šablon a projektů.

Jakmile má učitelka kurz absolvovaný, přinese potvrzení, které si v MŠ založí.

### **I) Průběh DVPP - učitelka**

Učitelka popisuje, jak probíhá DVPP pedagogických pracovníků MŠ

V mateřské škole je nastaven vstřícný přístup k DVPP, tedy není problém absolvovat jakýkoliv kurz v rámci DVPP, ideálně, pokud je zadarmo. Učitelka opět zmiňuje potíže s financováním dalšího vzdělávání.

Oceňuje kladný a podporující postoj vedení k DVPP, se kterým se v rámci své praxe setkala.

### **J) DVPP a pracovní doba - Zástupkyně**

Zástupkyně popisuje, jak u nich funguje DVPP v rámci pracovní doby.

DVPP je započítáno do pracovní doby, když probíhá v pracovní době. Učitelky se většinou účastní webinářů, které probíhají odpoledne, takže si je absolvují doma.

### **J) DVPP a pracovní doba- učitelka**

Učitelka popisuje, jak u nich funguje DVPP v rámci pracovní doby.

### **J) Osobní profesní růst - ředitelka**

Ředitelka mluví o tom, co ji motivuje k dalšímu profesnímu rozvoji.

Ředitelka je motivovaná tím, že chce být dobrou ředitelkou a záleží jí na tom, aby měla přehled o tom, jak lze věci dělat jinak. Sbírá informace odjinud, i mimo region, aby měla porovnání a udržela si rozhled. Motivují ji přichozí nabídky dalšího vzdělávání, které v ní probouzejí zájem a také ji motivuje kladné hodnocení zřizovatele, kterému se cítí zavázána dělat i nadále svou práci dobře.

K dalšímu vzdělávání v oboru ji přivedla nuda a zvědavost.

### **K) Osobní profesní růst - Zástupkyně**

Zástupkyně mluví o vlastní motivaci, která ji pohání k dalšímu vzdělávání v oboru a o tom, jak se sama dále vzdělává.

Jako hlavní motivační faktor zmiňuje ředitele školy a lásku k dětem.

Vyhledává kurzy, webináře, sleduje sociální média, stránky MŠMT a inspiruje se jinými kolegy, se kterými sdílí zkušenosti.

### **K) Osobní profesní růst - učitelka**

Učitelka mluví o vlastní motivaci, která ji pohání k dalšímu vzdělávání v oboru a o tom, jak

se sama dále vzdělává.

#### **K) Překonání překážek - ředitelka**

Jako překážky při dalším profesním rozvoji vnímá ředitelka hlavně vlastní hranice a pro jejich překonání vidí řešení v tom se pro vzdělávání rozhodnout.

#### **L) Překonání překážek - Zástupkyně**

Na dotaz, jaké překážky, nebo výzvy zažila zástupkyně v souvislosti se svým profesním rozvojem a jak je překonala, hovoří o své cestě ke kariéře učitelky.

#### **L) Překonání překážek a výzev - učitelka**

Na dotaz, jaké překážky či výzvy zažila učitelka v souvislosti se svým profesním rozvojem a jak je překonala.

Jako největší výzvu v rámci své kariéry učitelky v mateřské škole uvádí učitelka nutnost doděláním odborného studia, které absolvovala na střední pedagogické škole s maturitou. Studiu věnovala svůj volný čas, protože nechtěla jezdit do školy ve všední dny, kdy by svou nepřítomností mohla způsobit komplikace v provozu mateřské školy a přidělala také práci kolegyním.

Ohledně účasti na kurzech a školeních má dobrou zkušenost s tím, že nikdy nebyl problém se jich zúčastnit i v rámci pracovní doby a vzpomíná si asi na dvě školení, která si musela prosadit, jelikož si je vybrala mimo oficiální nabídku.

#### **N) Učitelky - ředitelka**

Ředitelka je zastánkyní názoru, že učitelky v mateřských školách by měly být formálně vzdělané, protože by to přineslo i lepší prestiž mateřských škol ve vnímání veřejností. V souvislosti s kariéřním řádem vidí také výhodu v tom, že by se možná zmenšil počet pedagogických pracovníků, kteří se takzvaně v systému jenom vezou.

#### **M) Učitelky - Zástupkyně**

Zástupkyně svým pohledem hodnotí situaci, přístup a ochotu ke změnám a dalšímu vzdělávání u učitelek s dlouholetou praxí a hovoří o učitelkách obecně.

Učitelky jsou po dlouholetém působení v MŠ unavené, mají zažitá stereotypy a jejich přístup není zcela efektivní.

Učitelky si nechtějí chodit na vzájemné náslechy, ostýchají se, nechtějí otravovat, nechtějí se jedna před druhou předvádět.

Učitelky jsou z práce unavené, protože neumějí komunikovat se současnými dětmi. 6 hodin přímé činnosti je hodně. Jsou „ve smutnosti“.

#### **M) Učitelky - učitelka**

Učitelka svým pohledem hodnotí situaci, přístup a ochotu ke změnám a dalšímu vzdělávání u učitelek s dlouholetou praxí a hovoří o učitelkách obecně.

Učitelky v mateřské škole, kde pracuje respondentka nejsou příliš otevřené ke sdílení svých názorů, nápadů a zkušeností. Mají v sobě ostych, nechtějí sdělovat někomu své hodnocení, proto moc nefunguje hodnocení práce mezi kolegyněmi navzájem. Učitelky nemají rády přítomnost nikoho cizího ve svých třídách, takže nefunguje ani možnost vzájemných náslechlů a sdílení dobré praxe. Svě nápady učitelky z této mateřské školy považují za jakési know how a nejsou příliš ochotny poradit ani po dotazu a žádosti o názor.

## **N) Změny – Zástupkyně**

### **N) Změny - učitelka**

#### **O) Překážky a úskalí ve škole a okolí - Zástupkyně**

Zástupkyně ze svého pohledu hodnotí, jak těžké to je ve škole, komplikace při změnách, změny ve společnosti, závist okolí, vyhořelé učitelky.

#### **O) Překážky a úskalí ve školství - učitelka**

Učitelka ze svého pohledu vnímá, že největším úskalím ve školství je nedostatek financí.

### **L) Efektivní DVPP - ředitelka**

DVPP vnímá ředitelka jako příležitost k načerpání inspirace a energie pro další práci. Proto by v jejím ideálním světě mělo být na další vzdělávání pedagogických pracovníků více času. Učitelky by měly mít ze jejího pohledu více volna, protože mateřské školy nemají prázdniny během roku jako jiné vzdělávací stupně, což je pro učitelky vyčerpávající a nezbyvá jim pak tolik energie a nadšení pro další práci na sobě.

Jako řešení situace navrhuje, že by mohl být zaveden nějaký systém vykrývající učitelky, která by mohla být sdílena třeba pro více mateřských škol, čímž by bylo možné vykrýt provoz ve chvíli, kdy by se učitelky zúčastňovaly dalšího vzdělávání.

### **P) Efektivní DVPP - Zástupkyně**

Jak by mělo z pohledu zástupkyně vypadat ideální DVPP, které by bylo efektivní.

V rámci DVPP by měli vyučovat lidé, kteří mají zkušenosti z praxe, nejen nastudovanou teorii. Ideálně by měli učitelé a učitelky projít při svém působení více stupni vzdělávacího systému, aby měli dobrý přehled o dětech a aby mohli sdílet své zkušenosti.

### **P) Efektivní DVPP - učitelka**

Jak by mělo z pohledu učitelky vypadat ideální DVPP, které by bylo efektivní a jaké formy DVPP jsou pro ni nejpřínosnější.

Nejpřínosnější formou DVPP je pro učitelku workshop, kurz, či školení, kde může být se školitelem tvář v tvář a rovnou si některé věci i na místě osahat a vyzkoušet. Velmi ji láká účast na letní škole.

Sdílení dobré praxe mezi kolegyněmi v rámci školy i mimo ni považuje za velice přínosné pro další profesní růst. Stejně jako účast na výuce u jiné kolegyně ve třídě. Velice ráda by využila možnosti jít se podívat k jiným kolegyním do tříd.

### **Q) Sdílení zkušeností pedagogů - Zástupkyně**

Zástupkyně hovoří o tom, jestli funguje sdílení zkušeností mezi pedagogy tak, jak popisuje, že by mělo vypadat ideální DVPP.

Sdílení zkušeností funguje mezi MŠ a ZŠ málo, protože na něj není čas. - **UPŘESNIT, ZDA SE NEJEDNÁ SPÍŠE O SPOLUPRÁCI MEZI MŠ A ZŠ.**

### **Q) Sdílení zkušeností pedagogů - učitelka**

V mateřské škole, kde respondentka pracuje nefunguje sdílení zkušeností, ani vzájemné náslechy, ačkoliv učitelky mají od vedení možnost si navzájem do tříd chodit. Kolegyně nejsou ochotny sdílet své know how, nemají rády přítomnost nikoho dalšího ve svých třídách.

#### **M) Kariérní řád - ředitelka**

Kariérní řád vnímá ředitelka jako jeden z dalších možných motivačních nástrojů k dalšímu profesnímu rozvoji pedagogických pracovníků. Měl by být zaveden, aby motivoval pedagogy k dalšímu profesnímu rozvoji a zajistil tak i ocenění práce těch, kteří na sobě neustále pracují, protože se nejedná pouze o osobní profit, ale o to, že to dělají pro celou školu a společnost.

#### **S) Kariérní řád - Zástupkyně**

Zástupkyně o kariérním řádu nic moc neví, ani se o něj nezajímala, protože si organizuje pouze MŠ, ale myslí si, že by učitelé měli být vzděláni, ačkoliv vzdělání nezajistí to, že učitel obstojí v práci s dětmi.

#### **S) Kariérní řád – učitelka**

Učitelka nemá k problematice kariérního řádu moc co říct. Jestli by byl, nebo nebyl přínosem záleží na tom, jak bude nastaven a jaké podmínky budou na učitele kladeny.