

Podpora týmové práce učitelů v MŠ případová studie

Ivona Dančáková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav školní pedagogiky

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivona Dančáková**
Osobní číslo: **H130294**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Učitelství pro mateřské školy**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Podpora týmové práce učitelů v MŠ**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury z oblasti spolupráce mezi členy týmu.
Příprava metodiky empirické části práce.
Formulace cíle výzkumu a z něj vyplývajících výzkumných otázek.
Sběr, zpracování a vyhodnocení získaných kvalitativních informací, jejich interpretace,
diskuse a ukotvení v teorii.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro pedagogickou praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0505-9.

CRAGAN, John F., Chris ROKASCH a David W WRIGHT. Communication in small groups: theory, process, skills. 7th ed. Boston: Wadsworth Cengage Learning, c2009, x, 350 s. ISBN 978-0-495-79389-2.

HAYES, Nicky. Psychologie týmové práce. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 189 s. ISBN 80-717-8983-6.

KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6.

VALIŠOVÁ, Alena. Pedagogika pro učitele. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 456 s. ISBN 978-80-247-1734-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Hana Navrátilová
Ústav školní pedagogiky

Datum zadání bakalářské práce:

24. listopadu 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2016

Ve Zlíně dne 24. listopadu 2015


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




doc. PaedDr. Adriana Wiegerová, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně

27. 4. 2016

Dančařová Ivona

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Má bakalářská práce se zabývá podporou týmové práce učitelek jedné konkrétní MŠ. V teoretické části jsem obecně charakterizovala pojem tým. Následně jsem se snažila specifikovat týmovou práci v učitelském kolektivu, a to hlavně v kolektivu učitelek mateřské školy. Cílem praktické části bylo zejména pomocí rozhovorů s pedagogickými pracovníky konkrétní mateřské školy podrobně zmapovat to, zda a jak v jejich mateřské škole probíhá podpora týmové spolupráce. V rámci případové studie jsem detailně prozkoumala a následně popsala případ této konkrétní mateřské školy z pohledu týmové spolupráce. V poslední části práce jsem interpretovala výsledky, které z výzkumu vyplynuly, a také jsem navrhla jistá doporučení pro další praxi.

Klíčová slova: tým, týmová práce, podpora týmové spolupráce, učitelský kolektiv

ABSTRACT

My Bachelor`s thesis is aimed at the support of the particular kindergarten teachers` teamwork. In the theoretical part a term “team” is described in general and then there is specified a teamwork in a group of teachers especially among the teachers in the kindergarten. The practical part is focused on a research whose aim is to find out if the particular kindergarten supports the teamwork and how. The research was realized through interviews with the pedagogical workers and teachers of this kindergarten. In the case study there is researched and afterwards described in detail the particular kindergarten as regards the teamwork. The final part of the thesis sums up the results of the research and there are suggested some recommendations for the next practice.

Keywords: team, teamwork, the teamwork support, a group of teachers

Ráda bych zde poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Haně Navrátilové za připomínky, odborné rady, cenné informace, a hlavně také za velkou podporu, kterou mi po celou dobu zpracovávání práce poskytovala.

Velký dík patří také příteli a celé rodině, především mé mamince, za trpělivost a velkou pomoc po dobu celého studia.

Děkuji také celému týmu mateřské školy, kde můj výzkum probíhal, za ochotu a pochopení.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TÝM	12
1.1 VYSVĚTLENÍ POJMU TÝM.....	12
1.2 VZNIK A BUDOVÁNÍ TÝMU.....	13
1.2.1 Vývojové fáze týmu	15
1.2.2 Role v pracovních týmech.....	17
1.3 ŘÍZENÍ TÝMU	19
2 SPECIFIKA TÝMOVÉ PRÁCE V UČITELSKÉM KOLEKTIVU	22
2.1 KLIMA UČITELSKÉHO SBORU	23
2.2 TÝMOVÁ PRÁCE V KOLEKTIVU UČITELEK MŠ	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
3 METODOLOGIE VÝZKUMU	29
3.1 VÝZKUMNÝ CÍL	29
3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	29
3.3 VÝZKUMNÝ VZOREK A ZPŮSOB JEHO VÝBĚRU	29
3.4 VÝZKUMNÉ METODY	31
3.4.1 Metoda sběru dat	31
3.4.2 Metoda analýzy dat	33
4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	35
4.1 MŠ Z POHLEDU JEJÍCH UČITELEK.....	35
4.1.1 Prostředí MŠ.....	35
4.1.2 Svoboda v rozhodování.....	36
4.2 KAMARÁDKY NEBO KOLEGYNĚ?	37
4.2.1 Solidarita jako pravidlo	37
4.2.1.1 Jednota v názorech.....	37
4.2.1.2 Naprosté naladění na stejnou notu	38
4.2.2 Samozřejmost v zastoupení.....	39
4.3 DALŠÍ MOŽNOSTI PROHLUBOVÁNÍ VZTAHŮ	40
4.3.1 Sport jako společný koníček	40
4.3.2 Internet jako stmelovač	41
4.4 TŘÍDNÍ KLIMA	42
4.4.1 Praktikantky mnohdy jako narušitelé klimatu.....	42
4.4.2 Učitel jako rozhodující článek	43
4.5 TŘÍDA JAKO UZAVŘENÝ SVĚT	43
4.5.1 Dvě MŠ v jedné.....	43
4.5.2 Ředitelkou z povinnosti.....	44
5 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	46
6 DOPORUČENÍ PRO PRAXI	48
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	53
SEZNAM OBRÁZKŮ	54
SEZNAM TABULEK.....	55
SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Jsou povolání, ve kterých může člověk pracovat individuálně, a povolání, ve kterých sám nic nezmůže. Proto, aby práce přinesla očekávaný efekt, potřebuje tým spolupracovníků, se kterými bude moci konzultovat své individuální výsledky, bude vědět, že ho ostatní členové týmu podpoří, zastoupí, že jim může věřit a že se na ně může obrátit v případě potřeby.

V této souvislosti je třeba zmínit, že pracovní tým si lidé nevybírají ve většině sami, buď vstoupí do týmu již zavedeného, nebo jsou nuceni se podřídit výběru vedoucího pracovníka. Proto výše uvedené informace jsou spíše ideálem, je potřeba počítat s tím, že ne všichni členové týmu pracují s nadšením a rádi, ne všichni členové týmu budou dodržovat dohodnutá pravidla a dohodnuté termíny, ne všichni členové týmu budou dostatečně loajální, je možné, že místo spolupráce se může člověk setkat i s konkurenčním bojem, otevřeným či skrytým.

V rámci mé bakalářské práce jsem zkoumala, jak podpora týmové práce probíhá v jedné konkrétní mateřské škole ve Zlínském kraji z pohledu jejích učitelek, se kterými jsem prováděla polostrukturované rozhovory. Cílem práce bylo tedy pomocí případové studie detailně prozkoumat a následně popsat situaci v této mateřské škole.

Myslím si, že týmová práce je jedna z nejdůležitějších složek, a někdy také problémů u většiny profesí, a tak pro mě bylo velmi zajímavé a přínosné hlouběji toto téma prozkoumat.

V teoretické části se zabývám obecnou charakteristikou pojmu tým, následně se zaměřuji více na týmovou spolupráci v učitelském kolektivu, a to především v kolektivu učitelů mateřské školy. V praktické části nejdříve popisují metodologii celého výzkumu mé bakalářské práce, uvádím zde například cíl výzkumu, výzkumné otázky, použité metody sběru a analýzy dat ad. Nejrozsáhlejším segmentem v praktické části je samotná interpretace výsledků, jejich shrnutí a také doporučení pro další praxi. V závěru jsem se svou prací snažila shrnout a celkově zhodnotit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TÝM

V první kapitole se zaměřím na elementární vymezení pojmu tým. Uvedu, co vlastně tým je, jak vzniká, jak se buduje. Popíšu jeho vývojové fáze a také role, které se v týmu u jeho členů vyskytují. Nabízí se zde otázka, jakým způsobem vytvořit funkční tým, jak jeho členy motivovat k tomu, aby tzv. táhli za jeden provaz. Vzhledem k této otázce považuji za důležité objasnit také, jak tým správně řídit, a v neposlední řadě popsat typy vůdců, kteří jsou dle mého jeho nejdůležitějším článkem a nejvíc mohou vztahy v týmu ovlivňovat.

1.1 Vysvětlení pojmu tým

Při vysvětlení pojmu vycházím nyní z ideálu, kdy slovo „...TEAM můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov:

Together – společně

Everybody – všichni

Achieves – dosáhnout

More – více.“ (Kolajová, 2006, str. 12)

Dle slovníku spisovné češtiny lze „tým“ také charakterizovat jako slovo ze světa sportu, kdy je týmem myšleno jakési družstvo, v němž všichni jeho členové mají společný cíl a každý se podílí na celkovém výsledku, avšak v různých rolích dopředu určených, za které nesou vlastní odpovědnost. V přeneseném významu lze tuto definici použít i pro tým pracovní, nabízí se však otázka, zdali se nejedná spíše o pracovní skupinu. Tyto dva pojmy jsou často zaměňovány, je na místě si vysvětlit, co mají společného a jaký je mezi nimi rozdíl, protože ne každá skupina je zároveň týmem. Dle Hayese mají obě skupiny společný především vývoj skupinových norem. Pojem skupinová norma je obtížně vysvětlitelný a specifický téměř pro každou skupinu. (Hayes, 2005).

Feldman vymezil čtyři odlišné funkce nejdůležitějších skupinových norem, z nichž každá by měla pomoci zajistit kladné a soudržné sociální chování členů skupiny (Feldman 1984, in Hayes, 2005) :

1. *vyjadřují hodnoty skupiny,*
2. *pomáhají skupině, aby dobře fungovala,*
3. *definují přijatelné sociální chování,*
4. *pomáhají skupině přežít (Hayes 2005, str. 43.).*

Týmové normy však bývají více zaměřeny na úkol než normy běžné pracovní skupiny, pracovní tým také vyznává jiné hodnoty. Základem je to, že nestačí, aby člen týmu měl jen přidělenou svou práci, které se věnuje, ale fakt, že tým má společný úkol a každý jedinec svou práci může k jeho úspěšnému splnění přispět. (Hayes, 2005)

Tým je tedy skupina lidí „*aktivně spolupracujících na dosažení stejného cíle.*“ (Hayes, 2005, str. 58) Hayes následně pak ve své knize Psychologie týmové práce popisuje další rozdíly, které jsou dle mého také velmi důležité a je potřeba je zmínit. „*Členové týmu vzájemně spolupracují na dosažení svých cílů: není to tak, že by každý dělal jen svou práci a nechal ostatní dělat si tu jejich. Zároveň členové týmu spolupracují – nepokoušejí se ostatním práci narušovat či ztěžovat. Naopak se snaží svými aktivitami pomáhat ostatním členům týmu a společně plnit týmový úkol. Podle Adaira (1986) je hlavní rozdíl mezi týmem a skupinou tento: jednotliví členové týmu se svým přínosem vzájemně doplňují, zatímco ve skupině jsou její členové převážně zaměnitelní.*“ (Adair 1986 in Hayes, 2005, str. 58).

Jak již bylo řečeno, v reálném životě však toto mnohdy neplatí, a vybudovat fungující tým je velmi složitý úkol, kterým se budu zabývat v následující kapitole.

1.2 Vznik a budování týmu

Týmy mohou vznikat spontánně přeměnou vztahů mezi lidmi uvnitř skupiny, kdy se zájem jednotlivců přesunuje na zájem společný. Tedy „*...specifické vlastnosti každého jednotlivce jsou plně využity teprve v kontextu specifických vlastností ostatních členů skupiny. Tím členové skupiny vstupují do určitého typu vzájemné závislosti a cestou synergického efektu se skokově zvyšuje efektivita skupiny. Vzniká tým.*“ (Plamínek, 2008, str. 128)

Tento způsob je dle mého názoru ideální, avšak ve většině sestavují pracovní týmy manažeri, kteří se snaží vytvořit dynamickou a pružnou organizační strukturu schopnou vyvíjet se a měnit v závislosti na měnících se podmínkách. Takto vytvořený tým by měl být schopen vysoké míry odpovědnosti a vztahy mezi jeho členy by měly být založeny na efektivní komunikaci, spolupráci, důvěře, vzájemné podpoře, ochotě naslouchat jeden druhému ad.

Jistě proto se většina tvůrců týmů je snaží sestavovat z nejinteligentnějších a nejtvůrčivějších pracovníků, to však nemusí zaručit, že tým bude fungovat tak, jak má, protože tyto lidé bývají vesměs individualisté, a tím by mohla být týmová práce narušena.

Také se nelze domnívat, že i sebelépe a pečlivě vybraný tým začne okamžitě efektivně fungovat, je třeba určité doby na to, aby vyzrál, např. v podobě ujasňování si rolí, určování kompetencí, vytváření pravidel komunikace a rozhodování ad. (Mikuláščík, 2003)

Účinné budování týmu staví na mnoha přístupech a technikách, které závisí mimo jiné i na tom, jaký typ týmu budujeme. Můžeme např. sestavovat tým na dobu určitou, jehož náplní je řešení nějakého časově limitovaného projektu, či na dobu neurčitou, jehož náplní jsou výrobní, servisní nebo profesní úkoly. V této souvislosti lze uvést dva základní typy týmů, a to z hlediska účelu, pro který byly vytvořeny:

Týmy projektové – jsou zpravidla sestaveny pro naplnění jednoho konkrétního cíle. Tento tým by měl být pružný, tvůrčí, nezávislý, autonomní. Jedná se tedy o tým vytvořený na dobu určitou, což znamená, že se sejde, naplní zadání a pak se jeho členové rozejdou nebo se zapojí do dalších týmů.

Týmy procesní – v nich tým lidí má za pomoci určitého procesu přeměnit vstupní zdroje na potřebné výstupy. Jedná se tedy o tým fungující permanentně, tedy vytvořený na neurčito. (Mikuláščík, 2003; Kubátová, 2013)

Pokud tvoříme tým z podobných osobností nebo z lidí stejné profese, hovoříme o monogenním týmu, naopak tým heterogenní tvoří odlišné osobnosti, lidé různého věku, profese, pohlaví apod. (Kubátová, 2013)

V neposlední řadě musíme při sestavování týmu myslet na jeho velikost. Nejčastěji se uvádí ideálně pět členů, nemusí však vyhovovat vždy a všude. Avšak: „*Pětičlenný tým se dá snadno řídit, a jeho členové si mezi sebou bez potíží vybudují vztahy. Je malý na vytváření podskupin, ale dostatečně rozsáhlý pro rozdělení práce a vytváření nových postupů vzhledem k různým zkušenostem a znalostem členů.*“ (Kolajová, 2006, str. 19)

Na velikosti týmu záleží i míra koheze; zde platí, že čím je menší počet členů týmu, tím je i vyšší míra koheze, což však s sebou může nést i řadu nevýhod. Výhody a nevýhody koheze týmu si ukážeme v následující tabulce: (Kolajová, 2013, str. 45)

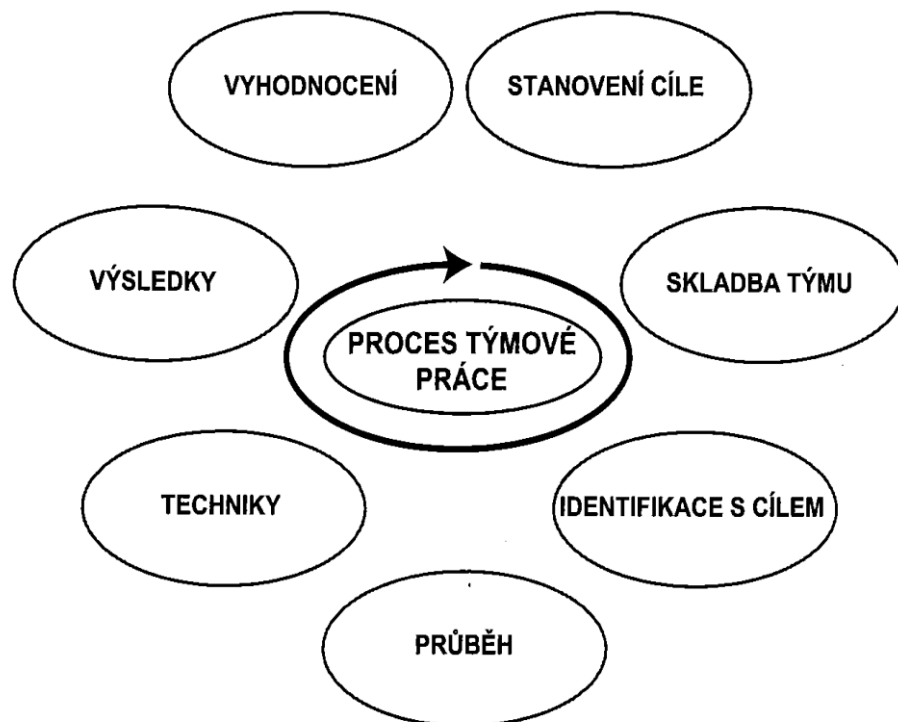
Tabulka 1. Výhody a nevýhody koheze týmu dle Kolajové

VÝHODY KOHEZE TÝMU	NEVÝHODY KOHEZE TÝMU
Vyšší míra spolupráce.	Těžší prosazování nových názorů.

Menší absence a fluktuace.	Odpor ke změnám v oblasti osvědčených pracovních postupů.
Větší odolnost vůči překážkám a tlaku okolí.	Určitá uzavřenost týmu vůči vnějším vlivům.
Vyspělejší komunikační dovednosti v rámci týmu, větší otevřenost.	Průběžně přicházející členové se hůře začleňují.
Nižší míra tolerance k ostatním mimo tým.	Náročnost při spolupráci s jiným týmem.

1.2.1 Vývojové fáze týmu

Týmy nejsou po celou dobu svého působení stejné, vyvíjejí se, mění se, stejně tak i jejich členové. Tým tak prochází několika fázemi, jež lze nejlépe pozorovat na práci týmu projektového s jedním pevně stanoveným cílem. V jednotlivých fázích se mění především týmový proces, na jehož konci by se fungující tým měl dopracovat k jeho naplnění. Týmový proces vystihla jasně stručným nákresem opět Lenka Kolajová: (Kolajová, 2006, str. 54)



Obrázek 1. Proces týmové práce dle Kolajové

Pojetí fáze týmu se v odborné literatuře vyskytuje v mnoha podobách, S. Kubátová v rámci projektového týmu popisuje tyto fáze:

- 1) Fáze orientace – členové týmu se setkávají poprvé, což neznamená, že by se předtím neznali. Seznámí se s cílem projektu, projevují se prvotní náznaky rozdělování rolí v týmu. Většinou se vyskytne někdo, kdo vystupuje jako vedoucí týmu, a tomu se další členové týmu většinou zpočátku přizpůsobují. Nadšení a motivace bývají v této fázi vysoké.
- 2) Fáze nespokojenosti – touto důležitou fází prochází nejen týmy, ale každá vznikající skupina. Dochází k mírným i otevřeným střetům a konfliktům, členové týmu si více uvědomují své postavení ve skupině. Důležitá je role vedoucího týmu, od něhož se očekává povzbuzení. Nejvíce se zde osvědčuje styl trénování. Pokud se problémy nevyřeší a pokud tato fáze nepřejde do fáze následující, může se tým i rozpadnout.
- 3) Fáze řešení – nebezpečí rozpadu je zažehnáno, když se mezi 2. a 3. fází začnou objevovat drobné výsledky, motivace a sebedůvěra se zvyšují a tím se zvedá i morálka týmu. I když je stále potřeba motivující úlohy vedoucího týmu, ve většině si již jednotliví členové dokážou s problémy poradit sami.

4) Produkční fáze – ve srovnání s ostatními fázemi zde již vedoucí týmu nemusí do procesu tolik zasahovat, tým pracuje samostatně a jeho motivaci podněcuje viditelné výsledky, což demonstruje doporučený styl delegování.

5) Konečná fáze – dokončení úkolu a splnění zadání.

(Kubátová et al., 2013)

1.2.2 Role v pracovních týmech

Z hlediska sociologie se za roli považuje očekávané chování člověka vztahující se k určitému sociálnímu postavení. Každý člověk „hraje“ několik rolí, a to jak nezávisle, tak souběžně. Totéž v podstatě platí i v souvislosti s rolemi, tedy postavením, jednotlivých členů týmu.

Vycházíme-li ze tří základních přístupů k rolím, což je a/ ztotožnění, b/ odstup či c/ odmítnutí, je třeba říci, že v týmové práci se předpokládá výhradně varianta a/, tedy ztotožnění neboli identifikace s rolí v týmu.

Základní přehled rolí v týmu navrhl již v roce 1981 Dr. Meredith Belbin; tehdy byl vytvořen soubor osmi, později devíti, významných rolí, které byly podle autora jádrem efektivního rozhodování týmu. V revizi z roku 1993 byly některé názvy nahrazeny výstižnějšími (např. „předseda“ „koordinátorem“ ad.), i když popisy rolí zůstaly v podstatě stejné. (Hayes, 2005)

Role podle Belbina:

Konceptor - Shaper (usměrňovač, formovač) – vytváří pravidla, stanovuje a vysvětluje cíle, jichž má být dosaženo. Většinou je to vysoce motivovaný extrovert, tvrdohlavý i asertivní. Jeho role v týmu je nejvíce soutěživá. Je také hádavý a postrádá porozumění pro druhé, často na ně vyvíjí velký tlak.

Koordinátor - Co-ordinator, Chairman – snaží se vybudovat soudržnost mezi členy týmu, je zralý, sebejistý, důvěřuje ostatním. Těší se všeobecnému respektu a většinou tým vede. Někdy mívá střet s „formovači“, většinou však vše řeší klidně.

Inovátor - Plant (myslitel) – je tvořivý a přichází s novými nápady, které však jsou mnohdy nereálné. Od ostatních členů si udržuje určitý odstup, je většinou introvert citlivě reagující na kritiku i chválu. Pokud je jich v týmu mnoho, snaží se vnucovat své myšlenky druhým a tím se snadno dostávají do konfliktu.

Zdrojař - ResourcesInvestigator (vyhledávač zdrojů) – jedná se o nadšence, extroverta s výbornými komunikačními schopnostmi. Je nejschopnější při navazování nových kontaktů a v jednání, které s nimi souvisí.

Hodnotitel – Monitor– Evaluator (vyhodnocovač) – seriózní opatrná osobnost, pomalejší v rozhodování. Pro tým je užitečný především proto, že dokáže analyzovat problémy a ohodnocovat nápady a návrhy. Na některé může působit nudně.

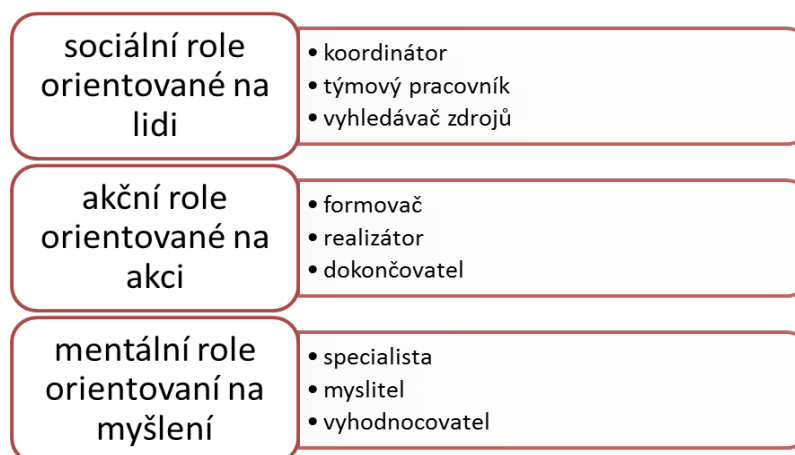
Pracant - Implementer (realizátor) – dává přednost praktické stránce věci. Je spolehlivý, ale postrádá spontánnost. Vždy udělá to, co se udělat musí. Často dosahuje vysokých manažerských pozic a má velmi dobré organizační schopnosti.

Humanizátor - Team Worker (týmový pracovník) – bývá největší oporou týmu. Je empatický a patří k nejoblíbenějším členům týmu. Stmeluje tým tím, že dovede zabránit konfliktům, které v týmu hrozí.

Dotahovač - Finisher (kompletovač) – zpravidla dokončuje projekt, „dotahuje“ jej do konce. Dává sice přednost vlastnímu řešení úkolů, ale pro tým má význam v tom, že se dokáže soustředit na výkon a je velmi pozorný. Je také dobrý v dodržování harmonogramů.

Specialista - Specialist – tato role byla doplněna až v pozdějších Belbinových pracích. Jedná se o zapáleného pracovníka, který má specifické dovednosti a znalosti. Je expertem ve svém oboru, postrádá však zájem o ostatní. Bývá zván jako odborník k různým rozhodnutím. (Kolajová, 2006)

Belbin rozděluje týmové role také do 3 skupin, které vystihuje obrázek převzatý z odborné literatury F. Bělohávkou: (Navrátilová in Wiegerová et al., 2014)



Obr. 2. Týmové role dle R. M. Belbina

Belbinův model tedy rozlišuje nejčastější týmové role, podle něj může jeden člen zastávat souběžně i dvě z nich. Mít zastoupeny v týmu všechny role je jistě snem každého manažera, přičemž to neznamená, že by nutně musel mít tým devět členů. I když má toto rozvrstvení i své odpůrce, stále patří mezi nejrozšířenější a nejznámější pojetí. (Stuchlík, 2008)

Tuto Belbinovu typologii rozpracovali a upravili i někteří čeští autoři specializující se na týmovou spolupráci a komunikaci, např. J. Plamínek či František Bělohlávek, z jejichž knih ve své bakalářské práci často cituji.

„I Bělohlávek v základu vychází z belbinovských rolí, ale doplnil je stejně jako Plamínek o takové role, které v praxi poznal, ale nenašel pro ně u Belbina odpovídající ekvivalent. Podobnosti vidíme u rolí jako je perfekcionista, specialista nebo nepostradatelný (Bělohlávek, 2012), avšak novými rolemi je například hochštapler či popleta. Pro každou z rolí dále Bělohlávek rozpracoval konkrétní způsoby práce pro podporu začlenění takového jedince do týmu a využití pozitivní stránky jeho projevů, kterou je vždy možné identifikovat.

At' už se budeme inspirovat Belbinovou, Plamínkovou, Bělohlávkovou či jinou typologií (např. Kolajová, Kubátová), je důležité orientovat se při sestavování týmu v daném cíli, protože dispozice pro určitou roli neznamená, že bude v konkrétním případě efektivně využita. Platí také, že tým by měl být vyvážený se zastoupením nejlépe všech rolí.“

(Navrátilová in Wiegerová et al., 2014, str. 16)

1.3 Řízení týmu

Pro efektivní fungování týmu je dle mého nesmírně důležité, kdo jej povede. Za významné považuji to, jakou má vůdce týmu povahu a také jaké styly řízení používá. Obecně se dá, vzhledem k významu smysluplné týmové spolupráce říci, že lepších výsledků dosahují týmy, jejichž vedoucí dokáže pomocí pozitivního přístupu namotivovat ostatní k tomu, aby své úkoly plnili s nadšením a energií. V dnešní zahlcené době nemůže jedinec sám tolik informací pojmout a následně aplikovat do praxe, také je velmi nesnadným úkolem najít všeobecný způsob řešení problému, a proto je týmová spolupráce v dnešní době tak důležitá a používaná. (Kolajová, 2006). *„Na základě pozorování a výzkumu byly identifikovány dva typy vůdců: vůdce týmový a vůdce sólový.“* (Kolajová, 2006, str. 28) Srozumitelně a jasně dle mého názoru zpracovává rozdíly mezi těmito dvěma typy tabulka Lenky Kolajové: (Kolajová, 2006, str. 28, 29)

Tabulka 2. Rozdíl mezi týmovým a sólovým vůdcem

TÝMOVÝ VŮDCE	SÓLOVÝ VŮDCE
Nepředpokládá, že by byl moudřejší, kreativnější než jeho kolegové, proto vybírá nadané členy týmu, aby kompenzoval své nedostatky a přispěl k vyváženosti týmu.	Často žije v domněnku, že je ten nejzkušenější, nejmoudřejší, který ví a zná všechno lépe.
Nepotřebuje obdiv ani neustálou pozornost ke své osobě. Vlastní zásluhy na prosperitě celého týmu popírá nebo je nezveličuje (je přirozeně skromný).	Rád na sebe strhává pozornost, potřebuje mít pocit úcty a důležitosti. Libuje si v osobní publicitě.
Jeho vztah k ostatním členům týmu je založen na důvěře, a proto častěji deleguje pravomoci a odpovědnosti.	Protože se domnívá, že je nejlepší, mívá problémy s delegováním. Nejlépe to přece umí on sám a nikdo jiný to tak nedokáže.
Svou roli vůdce vnímá jako vytváření obsahu poslání týmu, klade důraz na správný výběr členů týmu, na jejich „dobrovolné“ přijímání úkolů a na jejich samostatnost.	Rád úkoly rozděluje zcela direktivním způsobem, očekává, že všechny pokyny budou splněny. Chce být vzorem, který mají ostatní chtít následovat.
Staví na rozmanitosti.	Usiluje o konformitu. Formuluje podle obecně známých a uznávaných standardů.
Projektuje vizi, kterou ostatní naplňují dle svých představ, schopností a možností.	Dává jasně najevo, co, kdo a jak má dělat.
Vyhledává talenty. Neobává se konkurence. Má zdravé sebevědomí, věří si, přijímá své přednosti i nedostatky.	Soustředí kolem sebe především své stoupence, mnohdy vyhledává pochlebovače a obdivovatele.
Pomáhá ostatním v jejich osobním i profesním rozvoji, podporuje jejich klady.	Své podřízené řídí a vede, poskytuje návod, jak postupovat.

Hlavním posláním práce vedoucího je rozvoj zralosti členů týmu. Zvolení stylu vedení týmu (či pracovní skupiny) tedy záleží na zralosti jejich členů. V této souvislosti můžeme mluvit např. o stylu přikazování, přesvědčování, participování, či delegování aj. Při vedení týmu se nejvíce uplatňuje participace a delegování, tedy styly, kdy manažer plně důvěřuje svým podřízeným. Rozhodnutí dělá skupinově, platí zde volná oboustranná komunikace, vytváří se příznivé klima.

Jak již bylo uvedeno, tým je v konečné fázi schopen samostatně dosahovat stanovených cílů, je však potřeba jeho pracovníky k tomu dovést, rozvíjet jejich odbornost, dovednosti a dodávat jim sebedůvěru.

Patrně nejsilnějším nástrojem rozvoje pracovníků je koučování, kdy vedoucí učí členy týmu novým věcem, a to vždy za jejich aktivní podpory. Koučování je postaveno na několika principech, těmi jsou např. stanovování přiměřených cílů, aktivizace pracovníka kladením otázek a účinná zpětná vazba. Tím získává pracovník rozhodující roli v určení postupu při realizaci úkolu. (Bělohlávek, 2003)

2 SPECIFIKA TÝMOVÉ PRÁCE V UČITELSKÉM KOLEKTIVU

Pocházím z učitelké rodiny a vzhledem k tomu, že se u nás doma o práci učitele poměrně často diskutuje, troufám si říci, že dokážu specifikum učitelkého povolání dobře vnímat a chápat. Proto si v souvislosti se spojením týmová práce a osobnost učitele kladu otázku, patří-li vůbec k sobě? Je-li možné mezi nimi napsat „rovná se“ či alespoň hledat nějaké dílčí spojitosti. Nepřipadají si učitelé ve své práci spíše jako „osamělí běžci“, kteří si musí všechny problémy, buď ve třídě se žáky, nebo vzhledem k vedení školy či ke svým kolegům, vyřešit sami? Nemůže se stát, že pokud se někomu svěří a případně požádají kolegu o pomoc, obrátí se kauza proti nim samotným, či naproti tomu můžou spatřovat v autonomii i určité přednosti?

V další části své práce se budu tedy zabývat otázkou, zdali se dá učitelství se všemi učiteli a vedením nazvat učitelským týmem, zdali splňuje všechna kritéria popsána v odborné literatuře a zmiňovaná již v mých předešlých kapitolách.

Zamyslím-li se nad vnějšími faktory, které charakterizují tým, můžu dojít k závěru, že většina z nich se u fungujícího učitelkého sboru vyskytuje. Ať už se jedná o sdílení cíle – ten je většinou stanoven vedením školy a specifikuje její zaměření či strategii, navození důvěry, stanovení pravidel, otevřenou komunikaci ad. (Navrátilová in Wiegerová et al., 2014)

Podmínkám vytvoření týmu tak neodpovídá jen doporučený počet jeho členů. Pokud vycházím z již uvedeného faktu, že tým by měl mít ideálně pět členů, u velkých úplných škol se tato skutečnost nepotvrzuje, a proto bývá velký sbor často členěn na podskupiny, podtýmy. Toto rozdělení většinou souvisí s oborovými vztahy, hovoří se proto o předmětových komisích, které mohou pracovat samostatně, avšak vždy v souladu s celkovou koncepcí dané školy. Spolupráce mimo obor může probíhat při přípravě na různé mimoškolní akce či při přípravě různých projektů. U škol tzv. málotřídních, většinou vesnických, kde je učitelství malý, může být pojem tým i co do velikosti naplněn. Nelze však s určitostí říci, že čím je menší počet členů týmu, bude tím lépe pracovat.

Zda bude tým efektivně plnit svou funkci, závisí opravdu na velkém množství faktorů, ale jak je naznačeno v následujícím odstavci, týmová práce do školního prostředí nepochybně patří.

„Výzkumy a praxe přesvědčivě ukazují, že spolupráce učitelů na školách je důležitou podmínkou profesionálního růstu učitelů i rozvoje škol jako celku. Zároveň však přináší i poznání, že mnohdy nejsou využívány mechanismy spolupráce tak, aby fungovaly ve prospěch žáků, jednotlivých učitelů i celé školy. Učitelé mnohdy mluví o týmu i tam, kde při bližším pohledu můžeme vidět, i „hru na svém písečku“, případně jen velmi jednoduché formy spolupráce. Týmová práce je však nejvyšší formou spolupráce a vytvářet pro ni podmínky na škole tak, aby přispívala k jejímu rozvoji, není jednoduché.“ (Vališová, Kasíková, 2011, str. 115)

V této souvislosti se dnes často zmiňuje pojem „učící se škola“. Základním předpokladem cesty ke škole jako k učící se organizaci je rozvoj kolegiálních vztahů, jejich nasměrování na rozvoj kompetencí učitele i rozvoj školy. Individualita však při tom nesmí být narušena, škola by měla pracovat tak, aby podporovala skupinu i jednotlivce. (Vališová, Kasíková, 2011). Jednou z forem kolegiální podpory je mentoring nebo také mentorství. Často bývá spojován jen s podporou začínajících učitelů, opak je však pravdou. Pojmy rádce, vůdce či vychovatel, jež jsou synonyma vycházející z významu tohoto slov, se mohou uplatnit napříč učitelským spektrem, bohužel v českém školním prostředí jsou prozatím málo reflektovanou zkušeností. (Lazarová, 2010)

Současné změny ve školství však naznačují všeobecnou podporu týmové práce i ve školním prostředí.

2.1 Klima učitelského sboru

Dalším termínem zmiňovaným v souvislosti s týmovou prací učitelů je klima školy. Lépe je však zmiňovat klima učitelského sboru, protože právě osobnost učitele hraje v rovině klimatu školy zcela zásadní úlohu. Propojuje všechny články fungování školy, a to jak směrem ke svým kolegům, tak směrem ke školní třídě, v neposlední řadě i směrem k vnějším aktérům ovlivňujícím chod školy, jako např. rodičům, zřizovatelům, různým organizacím ad. (Urbánek, Chvál, 2012)

Klima učitelského sboru lze tedy chápat jako „... *proměnnou vyjadřující kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů fungujících uprostřed tohoto sboru tak, jak ji sami učitelé souhrnně vnímají.*“ (Urbánek, Chvál, 2012, str. 8)

K měření klimatu učitelského sboru se využívá dotazník KUS, který strukturuje pět výsledných dílčích dimenzí:

1/ podpora sboru vedením školy

2/ pevnost vedení školy

3/ angažovanost učitelů

4/ frustrace učitelů

5/ přátelské vztahy ve sboru

Cílovou skupinou jsou pedagogičtí pracovníci dané základní, speciální nebo střední školy. Vedení školy se šetření neúčastní, po vyhodnocení musí se získanými výsledky obezřetně nakládat a využívat je vhodně k dalšímu rozvoji a růstu školy. (Urbánek, Chvál, 2012)

Může např. práci učitelského týmu důsledněji organizovat od výběru členů týmu, plánování a organizace práce, po evaluaci a dosažení cíle. Vedení týmu, potažmo vedení školy zjištění výsledků pomáhá k lepšímu přístupu ke členům týmu, tedy k učitelům, k lepšímu naplňování jejich potřeb. Také stoupá schopnost řešit konflikty a roste celková úroveň komunikace. Doporučuje se dotazníková šetření provádět opakovaně.

2.2 Týmová práce v kolektivu učitelek MŠ

Prostředí MŠ je v oblasti školství naprosto specifické, a to tím, že učitelky pracují část pracovní doby ve dvojici, tím, že celý tým MŠ patří k těm menším, což může být pro týmovou práci spíše výhodou, také a hlavně tím, že učitelky pracují s tří až šestiletými dětmi, jež mají své specifické a individuální potřeby i úroveň komunikace, což je v práci s nimi velmi náročné. Provoz mateřské školy je mnohdy celodenní, proto se učitelky potřebují dohodnout i s nepedagogickým personálem, kuchařkami, uklízečkami ad., který je nedílnou součástí týmu každé MŠ. Učitelky MŠ také daleko více komunikují s rodiči svých svěřenců, než je tomu na jiných stupních škol.

To vše klade vysoké nároky na osobnost učitele, spíše učitelky MŠ, a i proto musí být její pedagogická činnost založena na spolupráci s nejbližší kolegyní i s ostatními pracovníky MŠ.

Dle mého názoru, který jsem si potvrdila i při své praxi v MŠ, hraje klíčovou úlohu při činnosti celé mateřské školy její ředitelka, ta má zásadní vliv na výsledky a úspěch celé školy. Její prvořadou úlohou by mělo být motivování a aktivizace spolupracovníků, vedení je k participaci a snažit se z nich vytvořit tým, který účinně pracuje na společných úkolech.

V tomto ohledu přináší do tématu týmové spolupráce v MŠ mnoho nového studie Soni Kořátkové Kvalita sociálního klimatu a potřeby učitelek mateřských škol z roku 2009, která analyzovala výsledky vybrané z několika výzkumných sond v ČR uskutečněných v posledních letech a pomáhajících objasnit, jak je vnímáno sociální klima učitelkami/ředitelkami. V práci se také řeší rozsah a kvalita možností spolupráce v různě velkých pracovních týmech mateřských škol (sloučené mateřské školy, samostatné subjekty), a to, co učitelky potřebují pro výkon svého povolání.

Myslím si, že konkrétní formy týmové práce nejnávratněji dokazují odpovědi na některé z otázek položených v dotazníku vybranému vzorku učitelek a ředitelek MŠ:

Např. otázka:

Jaké jsou formy vzájemné spolupráce učitelek a ředitelek při pedagogické práci?

Odpovědi:

- 1/ Vypracování třídního vzdělávacího programu
- 2/ Společné plánování výchovně vzdělávacích činností
- 3/ Spolupráce na společných akcích
- 4/ Společné hodnocení výchovně vzdělávacích činností

(Kořátková, 2010)

Společné akce, na jejichž přípravě se zpravidla podílí celý tým pracovníků MŠ, jsou dnes velmi dnes moderně nazývány projekty. Je třeba si ale uvědomit, co lze opravdu nazývat projektem a zvážit, jestli v rámci MŠ je možné projekty v pravém slova smyslu uskutečňovat.

„Projekty jsou jedinečné, neopakovatelné, liší se jeden od druhého. Proto nelze dost dobře aplikovat jeden a týž postup stejně na všechny projekty, snad kromě opravdu zcela základních principů. Pokud se jedná o projekt, vždy bude třeba zodpovědět otázky, které představují 5 kroků k úspěšnému projektu:

- Čeho chceme vlastně dosáhnout?
- Co vše bude projekt obnášet?

- *Jak by měl projekt proběhnout? Co se může stát během realizace?*
- *Jak projekt uřídit?*
- *Jak projekt správně zakončit?*

Vše ostatní se již může a pravděpodobně i bude u různých projektů lišit.“ (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, str. 10)

Pokud se opravdu kolektiv mateřské školy za podpory její ředitelky rozhodne projekt realizovat, bude nejdůležitější vybrat si správné cíle.

Každá aktivita, projekt, proces, plnění úkolu v organizaci vyplývá z nějakého záměru, který bude realizací stanoveného cíle. Cíl by měl být stanoven srozumitelně, měřitelně, akceptovatelně, reálně a časovaně. Cíle by měly podle Lenky Kolajové splňovat tato kritéria:

SMART

- S** – Splnitelný
- M** – Měřitelný
- A** – Akceptovatelný
- R** – Reálný
- T** – Terminovaný

KARAT

- K** – Kontrolovatelný
- A** – Akceptovatelný
- R** – Reálný
- A** – Ambiciózní
- T** – Terminovaný

(Kolajová, 2006)

Domnívám se, že i v rámci MŠ by se našla zajímavá témata ke zpracování projektu, např. vzhledem k ročním obdobím či svátkům aj., kterého by se mohly zúčastnit nejen učitelky a ředitelka školy, ale i děti a jejich rodiče.

Jak již bylo řečeno, učitelky MŠ potřebují ke své práci ve srovnání s jinými typy škol jiné, zcela specifické podmínky. Snad nejpřesvědčivěji v tomto směru působí výpověď samotných učitelek, které na další z otázek již zmiňovaného výzkumu Soni Kotátkové odpovídají takto:

Otázka:

Co podle vašeho názoru nejvíce potřebujete pro výkon svého povolání? Co je pro vaši práci oporou?

Odpovědi (seřazeny od nejčastěji zmiňovaných):

1. Dobré klima na celém pracovišti
2. Láska k dětem / dobrý vztah ke všem dětem
3. Trpělivost a laskavost
4. Vstřícnost a podpora vlastní rodiny / spokojenost v životě
5. Dobrá zpětná vazba od rodičů
6. Shoda a spolupráce s kolegyní ve třídě
7. Vzdělání (další studium), odborné znalosti
8. – 9. Vzájemná spolupráce všech učitelek
8. – 9. Optimistické ladění a dobrá nálada
10. Tvořivost
11. Podpora a ocenění od vedení školy
12. – 13. Nové odborné a praktické poznatky a sebevzdělávání
12. – 13. Zdraví
14. – 15. Vstřícnost a tolerance
14. – 15. Spolupracující rodiče
16. Klid pro práci
17. – 19. Empatie a pochopení
17. – 19. Porozumění na pracovišti
17. – 19. Kvalitní vztahy na pracovišti

(volně dle Kotátková, 2010)

Pro mé výzkumné téma Podpora týmové práce učitelů MŠ jsou nejzajímavější ty odpovědi, které zmiňují fakt, že dobré klima na pracovišti, shoda s kolegyněmi, vzájemná spolupráce učitelek, porozumění a kvalitní vztahy na pracovišti ad. jsou pro učitelky MŠ velmi důležité, podobnými otázkami se budu dále zabývat i v praktické části své bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODOLOGIE VÝZKUMU

V předešlých kapitolách teoretické části jsem se snažila popsat, co je tým a jak je důležitá v určitých oborech týmová spolupráce. Vzhledem k tématu mé bakalářské práce jsem se v její praktické části nejvíce zaměřila na spolupráci v týmu pedagogických pracovníků, zvláště pak v týmu pedagogů předškolního vzdělávání. Protože designem mého výzkumu byla případová studie, vybrala jsem si konkrétní mateřskou školu (dále jen MŠ) ze Zlínského kraje, kde jsem detailně zkoumala a následně popisovala případ týkající se podpory týmové práce v kolektivu jejích učitelek.

3.1 Výzkumný cíl

Cílem mého výzkumu bylo tedy zmapovat, zda a jak probíhá podpora týmové práce vybrané mateřské školy pohledem jejích učitelek a také pohledem vedoucího pracovníka.

3.2 Výzkumné otázky

Stanovení výzkumných otázek samozřejmě souvisí hlavně s výzkumným cílem, a proto jsem si hlavní výzkumnou otázku položila takto:

Jak vnímají pedagogičtí pracovníci MŠ sami sebe v otázce podpory týmové práce?

Jako dílčí výzkumné otázky, které na hlavní výzkumnou otázku velmi úzce navazují, jsem si vymezila:

Jaké pozitivní přínosy na klima MŠ má podpora týmové práce z pohledu učitelek MŠ?

Jak vnímají učitelky MŠ svou práci v týmu?

3.3 Výzkumný vzorek a způsob jeho výběru

Jak už jsem výše uvedla, designem mého výzkumu je případová studie, z tohoto důvodu byli mým výzkumným vzorkem pedagogičtí pracovníci vybrané MŠ. Nad výběrem MŠ jsem hodně přemýšlela. Snažila jsem se najít takový případ respektive kolektiv takové MŠ, který by byl pro téma mé práce vhodný a také dostatečně zajímavý. Vybrala jsem si MŠ ze Zlínského kraje, kterou dobře znám, a s jejímiž pracovníky jsem již v minulosti spolupracovala. Kolektiv MŠ byl ke mně vždy velmi vstřícný a cítila jsem se zde příjemně. Vybraná MŠ je soukromá a má zavedený trochu jiný systém, než mají ostatní MŠ, hlavně státní. Kromě toho, že nabízí nespočet nadstandardních služeb, jsou její dvě oddělení umístěna

každé v jiné budově, a nabízí se tedy otázka, zda tento fakt týmovou spoluprací nenarušuje. Také proto byl výběr MŠ záměrný a dle mého názoru pro můj výzkum velmi přínosný. Mými respondenty byly čtyři učitelky zmiňované MŠ, z nichž jedna zároveň pracuje na pozici ředitelky.

Pro zachování anonymity budu pro své respondenty používat pouze číselná označení.

R1 – První respondentkou je učitelka oddělení umístěného v budově A. Jedná se o mladou ženu, svobodnou, bezdětnou, v současné době stále ještě studující vysokou školu. Kromě práce v MŠ se věnuje aktivitám v soukromé jazykové škole a ve volnočasové neziskové organizaci. Jejím velkým koníčkem je sport všeho druhu, životní náplní dle vlastních slov práce s dětmi. Tato dívka je velmi vytížená, avšak nebrání se pracovat v MŠ i mimo stanovenou pracovní dobu. Netají se tím, že má ráda pro svůj život přesný harmonogram a často prosazuje svůj vlastní názor.

R2 – Druhou respondentkou je také učitelka oddělení umístěného v budově A. Jedná se o mladou ženu, vdanou, v současné době těhotnou, s ukončeným vzděláním magisterského typu, která se připravuje na mateřskou dovolenou. Kromě práce v MŠ vyučuje i na střední škole v oboru předškolní vzdělávání. Ve volném čase se věnuje sportu, její další zálibou je hudba, konkrétně hra na kytaru. I když ji už brzy čeká nová životní role, stále je její prioritou dle vlastních slov práce s dětmi. O dění v MŠ se chce zajímat i v době, kdy se bude doma věnovat mateřským povinnostem. Přestože je z dvojice učitelek oddělení v budově A starší a zkušenější, často je ochotná podřídit se názorům své kolegyně.

R3 – Třetí respondentkou je učitelka oddělení umístěného v budově B. Jedná se o ženu středního věku, vdanou, matku dvou dětí, studující v současnosti bakalářský program v oboru předškolní pedagogika. Kromě práce v MŠ, která ji dle jejích slov velmi naplňuje, se také věnuje aktivitám ve volnočasové organizaci. Jejím největším koníčkem je sport, tuto zálibu se snaží promítnout i do své práce. Při komunikaci působí velmi energicky, vzbuzuju dojem, že se jedná o velmi vůdčí typ. Sama o sobě však tvrdí, že se ráda učí z nápadů druhých a respektuje autority.

R4 – Čtvrtou respondentkou je učitelka oddělení umístěného v budově B a zároveň ředitelka celé MŠ. Jedná se o ženu staršího věku, vdanou, matku dvou dospělých dětí, babičku jednoho vnoučete. Má za sebou bohaté pedagogické zkušenosti, především jako vychovatelka ve školní družině. V závěru své kariéry využila nabídku majitele vybudovat a vést novou MŠ. O vedoucí funkci nikdy neusilovala a ani dnes se v této roli necítí úplně dobře.

Práce s dětmi je pro ni životní náplní, stejně jako její kolegyně se snaží do své práce vnést svůj největší koníček, a to sport, hlavně plavání a lyžování.

3.4 Výzkumné metody

3.4.1 Metoda sběru dat

Ve své práci jsem využila v rámci kvalitativního výzkumu metodu polostrukturovaného hloubkového rozhovoru. Dle Švaříčka „...*jej můžeme definovat jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek.*“ (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007, str. 159). Základní otázky jsem si stanovila předem v souvislosti s tématem mé práce, předpokládala jsem však, že se v průběhu rozhovoru některé změní, některé vůbec nezazní či z dané situace vyplynou spontánně další. I přesto jsem si původní otázky pro lepší orientaci rozdělila do pěti širších oblastí:

1. Úvodní „rozehřívací“ otázky
 - a) Jaký jste měla dnes den?
 - b) Jak se vám pracuje v prostředí této MŠ?
 - c) Co se Vám na této MŠ líbí nejvíce, co naopak nejméně?
 - d) Napadlo vás někdy, že byste zaměstnání změnila a proč?
 - e) Jakým způsobem může podle vás spokojenost v zaměstnání ovlivnit dobrý pracovní kolektiv?
 - f) Jaké vlastnosti by měly podle vás převažovat u učitelek MŠ?
2. Vztahy mezi kolegyněmi a jejich vliv na pracovní výkon
 - a) Jakým způsobem ovlivňuje vzájemný vztah s vašimi kolegyněmi Váš pracovní výkon?
 - b) Jak probíhá vaše společná příprava na pracovní týden?
 - c) Jakým způsobem si rozděľujete práci?
 - d) Jak se projevují vzájemné neshody na atmosféře ve třídě?
 - e) Jaké obavy vás provázejí při vaší nepřítomnosti v zaměstnání?
3. Příznivé klima ve třídě jako důsledek dobré týmové práce
 - a) Co považujete za nejdůležitější k navození příznivého klimatu ve třídě?
 - b) Jak konkrétně přispíváte k dobré spolupráci s kolegyněmi?
 - c) Jakým způsobem se snažíte zabezpečit, aby se vaše osobní problémy nepromítaly do vaší práce?
 - d) Jak reagujete na špatnou náladu vaší kolegyně?
 - e) Myslíte si, že děti dokáží vycítit váš dobrý vztah s kolegyní? Jak se to na dětech projevuje popř., jak to na nich poznáte?

4. Vztahy s kolegyněmi mimo práci
- Kdy jste byla naposled s vaší kolegyní po pracovní době na kávu?
 - Co víte o rodině vaší kolegyně?
 - Jaké koníčky a záliby vás sblíží?
 - Kdy vám naposledy vaše kolegyně telefonovala s nápadem, který by se dal s dětmi v MŠ realizovat (příp. s dořešením problému, který se během dne vyskytl, příp. se sdílením radosti ze společně provedené práce)?
 - Považujete osobní přátelství za výhodu při prohlubování týmové práce? A v čem?
5. Týmová pozice pracovníc MŠ
- A – učitelky:
- Jak byste definovala pojem týmový hráč?
 - Jakou pozici ve vašem týmu byste si zvolila právě pro sebe (např. ten, kdo má nápady, ten kdo je spíše realizuje, ten kdo stmeluje kolektiv, ten kdo čeká a plní pouze úkoly jiných...)?
 - Jakou roli při podpoře týmové práce hraje vaše ředitelka?
 - Jakou formu teambuildingu byste zvolila pro utužování vztahů ve vašem pracovním kolektivu?
- B – ředitelka:
- Jak se cítíte v roli ředitelky v týmu pedagogických pracovníc vaší MŠ?
 - Jak byste ohodnotila „svůj“ tým pomocí běžné školní klasifikační stupnice a proč?
 - Koho považujete za nejsilnější článek týmu? Na koho se můžete bezmezně spolehnout, (kdo vás vždy zastoupí)?
 - Jakým způsobem probíhají porady či pracovní schůzky?
 - Jak vnímáte spolupráci mezi dvěma odděleními MŠ, z nichž každé je v jiné budově?
 - Co považujete za největší problém vašeho týmu?
 - Jakou formu teambuildingu realizujete pro stmelování vašeho kolektivu?
 - Jakou máte vizi týkající se zlepšování týmové práce ve vaší MŠ?

Vzhledem k tomu, že jsem oslovila, jak již bylo řečeno, také ředitelku MŠ, která je zároveň učitelkou, poslední kategorie otázek má odlišnou strukturu. Snažila jsem se jejich pomocí zjistit pohled vedoucího pracovníka na danou problematiku. Předpokládala jsem, že se budou odpovědi ředitelky lišit od odpovědí řadových učitelek. Každý rozhovor jsem vedla s respondentkami zvlášť a zaznamenávala si ho na diktafon. Rozhovory jsem poté zpracovávala pomocí transkriptu do textové podoby. Všechny respondentky podepsaly informovaný souhlas a tím potvrdily, že souhlasí s průběhem a zpracováním dat z rozhovoru.

Další metodou použitou ve výzkumné části mé bakalářské práce bylo nestrukturované pozorování, které probíhalo v rámci mého měsíčního působení ve vybrané MŠ. Také jsem měla možnost být součástí porady jejích pedagogických pracovníků. Tato metoda byla pro můj výzkum spíše doplňující, pozorováním jsem chtěla hlavně získat globální pohled na celkové fungování MŠ. Na poradě jsem si pak ověřovala pouze to, jak komunikace mezi týmem pedagogických pracovníků MŠ probíhá, a zda se potvrzuje to, co mi z již absolvovaných rozhovorů s učitelkami vyplynulo.

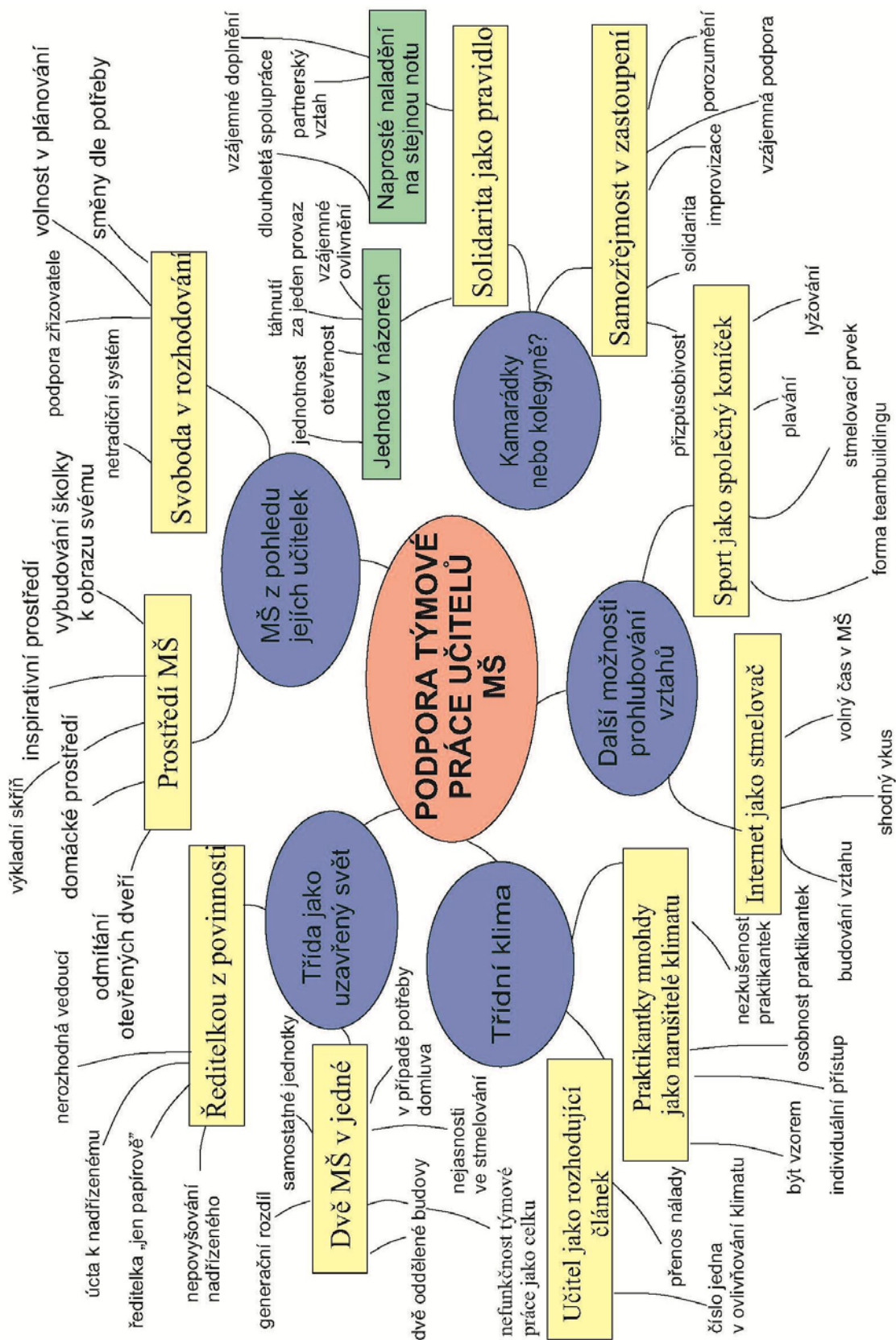
3.4.2 Metoda analýzy dat

Nasbíraná data pro svou bakalářskou práci jsem analyzovala metodou tematického kódování, které dle Flicka, „...začíná na úrovni jednotlivých případů.“ (Flick, 2006 In: Švaříček, Šedřová a kol., 2007, str. 229). Tematické kódování se používá hlavně v případě, kdy je výzkumným cílem popsat to, jak různí lidé nahlíží na určitý společný jev. (Švaříček, Šedřová a kol., 2007) Výsledkem poté bude souhrnná typologie „...zahrnující různé druhy škál.“ (Švaříček, Šedřová a kol., 2007, str. 230).

V první fázi analýzy dat jsem prováděla otevřené kódování veškerého nasbíraného materiálu, kde jsem k jednotlivým zajímavým úsekům, větám, slovům a odstavcům přiřadila tzv. kódy (pojmenování, slova, slovní spojení), které tematicky navazovaly na zadání mé bakalářské práce. Kódy jsem přiřazovala na úrovni jednotlivých rozhovorů, materiál byl, jak popisuje Švaříček „...de facto ošetřen jako série případových studií.“ (Švaříček, Šedřová et al., 2007, str. 230). Tyto kódy jsem pak rozčlenila do určitých kategorií, postupně jsem je pročítala a hledala jsem mezi nimi souvislosti, které by se daly spojit do jedné kategorie, anebo by vedly k vytvoření další, nadřazené kategorie.

V poslední fázi analýzy získaných dat, kdy jsem kategoriím přiřadila vždy jednu nadkategorii, jsem se snažila takto získané podkategorie detailně popsat a propojit je s dílčími pasážemi rozhovorů, s mými postřehy a poznámkami.

Pro lepší představu jsem vytvořila organizační diagram, kde jsou znázorněny kategorie, jejich podkategorie a některé ukázky kódů:



Obrázek 3. Organizační diagram kategorií, podkategorií a kódů

4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Jak již bylo řečeno, vyhodnocení výzkumu jsem prováděla za pomoci tematického kódování rozhovorů se čtyřmi učitelkami vybrané MŠ. Kódy jsem rozdělila do pěti hlavních kategorií a několika dalších podkategorií, z nichž každá svým způsobem odpovídá na hlavní výzkumnou otázku: Jak vidí pedagogičtí pracovníci sami sebe v otázce podpory týmové práce? Následující analýzu budu doplňovat citacemi z konkrétních rozhovorů a propojovat ji s mými poznatky a názory.

4.1 MŠ z pohledu jejích učitelek

4.1.1 Prostředí MŠ

Pohled jednotlivých učitelek na MŠ, ve které v současné době pracují, se v této podkategorii liší dle toho, jak dlouho jsou zde zaměstnány. Dvě učitelky (R3, R4) pracující v oddělení budovy B školu v podstatě zakládaly, stály u jejího zrodu, dostaly od majitele „volnou ruku“ a dostatek financí na její zařizování, mají k ní tedy velmi kladný vztah. Považují ji téměř za své dítě: *„Mně to tady přijde takové jako domácké. Tím, že jsme si to s J. tady ne zakládaly, ale udělaly k obrazu svému na začátku, tak se mi pracuje dobře.“* (R3) V průběhu rozhovorů obě učitelky o tomto období mluvily velmi energicky, bylo vidět, že na to rády vzpomínají a jsou na sebe i hrdé za to, jak si své oddělení vybudovaly. Pozitivně hodnotily, že prostory nejsou příliš velké, a tak mají dobrý přehled o dětech. Jako negativum zmínily fakt, že jim chybí učitelské zázemí např. kabinet, ředitelna nebo sborovna. Tyto dvě učitelky pracovaly dříve ve státní sféře a přechod do soukromého sektoru vnímají velmi pozitivně: *„Vlastně v porovnání s tím, že jsme zažily to státní školství a ještě i třeba socialistické školství, tak jsme se najednou mohly tak jako rozletět, ale zase v těch mezích jo, né že bychom majitele chtěly finančně zruinovat, to né (smích). Takže vlastně toto, že já tomu teď třeba říkám, že máme takovou školku v obýváku. Mám prostě proto takový název, že já přijdu do práce a jak kdybych byla doma v obýváku.“* (R3) Respondetka 3 uvádí v tomto úryvku, že se mohly „rozletět“, což se mi velmi líbilo, vykládala o tom přímo nadšeně, jakoby to bylo včera. I fakt, že byly majitelem osloveny a mohly se samy rozhodnout, je pro člověka velmi příjemný. Většinou když člověk zjistí, že je o něj zájem, má ze sebe radost, cítí se být užitečným. Představa o vybudování téměř vlastní mateřské školy je pro učitelku také velmi motivující. Popisuje to opět R3, která tento fakt mimo jiné uvádí v souvislosti s tím, co se jí na MŠ líbí nejvíce: *„...na začátku jsme byly my dvě a ředitel,*

který nás vlastně oslovil, a měly jsme se během jednoho dne rozhodnout, jestli do toho půjdeme. Rozhodly jsme se, že jo, že půjdeme, a už se v nás probudily takové ty představy, že jéé, kdybychom měly školku... “Z úryvků učitelek vyplývá jednoznačně to, že školní prostředí na obě působí velmi inspirativně a motivuje je k lepší práci, což je myslím základem k tomu, aby svou práci dělaly dobře.

Další dvě učitelky (R1,R2) pracující v oddělení budovy A jsou o generaci mladší a ve škole jsou zaměstnány teprve krátce. Jejich pohled na MŠ je kritičtější, ale přesto obě zmínily, že chodí do práce velmi rády, těší se sem, a dokonce zde zůstávají mnohdy i mimo svoji pracovní dobu. Jako negativum vidí obě v tom, že MŠ je neustále přístupná komukoliv zvenčí i vzhledem k tomu, že slouží jako praktické pracoviště pro studenty střední pedagogické školy, kteří studují obor předškolní pedagogika „... *vadí mi, že tady pořád někdo je, např. praktikantky ze střední školy, a taky, že jak je školka neustále otevřená, takže tady kdokoliv, kdykoliv může přijít, že jsme tady jak kdybychom měli pořád den otevřených dveří*“, „...*a pak jsme tady jakoby ve výkladní skříni, takoví pokusní králíci jako na pozorování*.“ (R1)Velmi zajímavé je zde slovní spojení „výkladní skříň“, které respondentka použila. Začala jsem pak přemýšlet nad tím, co ji k tomu vedlo, zda je to opravdu pouze praxe praktikantek nebo návštěvy zvenčí. Rozhovor probíhal přímo ve třídě tohoto oddělení, kde jsou přes jednu celou zeď velká, prosklená okna. Díky těmto oknům je do třídy zvenku velmi dobře vidět a v průběhu rozhovoru jsem z neverbální komunikace vyzorovala, že hlavně díky této skutečnosti se zde učitelka cítí jako ve výkladní skříni, i když samotná okna v rozhovoru vůbec nezmiňuje. Tento fakt bych mohla označit jakýmsi nezáměrným nebo neuvědomovaným působením prostředí MŠ na pocity učitelky, které na ni nepůsobí zrovna pozitivně, spíše ji negativně ovlivňuje. Dalo by se říci, že se zde prolíná konkrétní i abstraktní pojem slova okno. Pokud si představím, že bych v této třídě s dětmi měla pracovat, také rozmýšlím nad tím, zda by mě přítomnost těchto velkých oken negativně neovlivňovala. Přece jen i třída a prostor, ve kterém učitelka s dětmi pracuje, bývá jakýmsi jejím soukromím, které je třeba v jistých mezích zachovat.

4.1.2 Svoboda v rozhodování

V tomto ohledu se názory všech čtyř respondentek shodují a volnost a svobodu v rozhodování a plánování akcí a různých aktivit považují za největší klad. Společně s tím zmiňují i podporu zaměstnavatele, který vítá každou nadstandardní činnost pro děti i rodiče, která by školku propagovala a zviditelňovala: „*Nejvíce se mi líbí asi to, že máme abso-*

lutní volnost, jakoby v tom, co můžeme všechno s dětmi dělat.“ (R1) „Mně se tu líbí, pracuje se mi tu velmi dobře, moji práci žiju a myslím si, že k mojí spokojenosti hodně přispívá právě prostředí této konkrétní MŠ vzhledem k tomu, že tu máme docela volnost v plánování programu pro děti a vůbec tak ve všem.“ (R2) Jak je patrné z úryvku R2 volnost není spojená pouze s tím, co si s dětmi naplánují, ale i v dalších věcech. Například i v tom, jak si práci zorganizují, že jim předem nikdo nediktuje, co by měly nebo neměly dělat. V této volnosti se nejspíše cítí učitelky uvolněnější a jistě se jim takto lépe s dětmi pracuje. Respondentka 3 z oddělení budovy B mluví o volnosti opět ve spojení se zařizováním školy při jejím vzniku: „...on nám vlastně dal celkem volnost, tak jsme si to tady zařídily podle sebe, nebyly jsme ničím omezovány nebo až tak omezovány.“ (R3) Napadá mě zde jen otázka, zda tato volnost jednou nemůže přerůst v jistou anarchii. Co až přijde nová učitelka? Bude se umět přizpůsobit kolegyni z budovy A, která o sobě tvrdí, že její role v týmu je generál? Nemá tedy tato mateřská škola mimo dvou oddělení i dvě ředitelky? Nechtěla jsem v rámci rozhovorů do tohoto tématu nijak hlouběji zasahovat, ale bude velmi záležet na osobnosti učitelky, která do této třídy jako záskok za mateřskou dovolenou přijde. Dobré vztahy v této třídě se mohou velmi snadno a rychle s příchodem nové učitelky změnit. Tento fakt by byl jistě zajímavým námětem pro další výzkum.

4.2 Kamarádky nebo kolegyně?

4.2.1 Solidarita jako pravidlo

V oblasti pracovních vztahů jsem ve všech rozhovorech nezaznamenala snad nic negativního, ačkoliv je znát, že již zmiňované rozdělení oddělení do dvou budov narušuje týmovou spolupráci MŠ jako celku. Učitelky obou oddělení spolu vycházejí nadstandardně, respektují se, pokud je potřeba, spolupracují, ale k bližšímu propojení mezi odděleními nemají mnoho příležitostí. Přesto však všechny uváděly na prvním místě solidaritu a kolegiální vztahy.

Protože budu v této kategorii popisovat pracovní vztahy mezi učitelkami zvlášť v oddělení budovy A a zvlášť v oddělení budovy B, vytvořila jsem si zde ještě dvě malé podkategorie, kterými chci rozdíl mezi odděleními ještě více zdůraznit.

4.2.1.1 Jednota v názorech

Učitelky v oddělení budovy A spojuje kromě naladění na stejnou notu, co se týče práce s dětmi, i podobný věk a velmi podobné názory na chod třídy. Pokud se někdy neshodnou,

snaží se dojít ke kompromisu a nikdy neprojeví tuto neshodu před dětmi: „...na druhou stranu si myslím, že jakoby když jedna řekne A, tak to dítě jde za druhou a ta to musí říct stejně, v tomhle si sedíme. I když máme jakýkoliv konflikt mezi sebou nebo jedna nesouhlasí s řešením druhé, tak to mezi námi vždycky fungovalo tak i před dětmi. To, co řekne jedna paní učitelka, platí i u druhé, což je pro mě velmi důležité, a myslím si, že i pro ty děti je to dost důležité, že nemůžou jít za tou, ani za tou. Já si třeba o tom můžu myslet něco jiného, ale kolegyni nepodkopnu v tomto nohy, prostě to co řekla, platí. Myslím si, že jsme v tomhle nastavené stejně, co se týče tady těchto pravidel.“ (R1) Je zde vidět, že dvě mladé učitelky z oddělení budovy A se snaží před dětmi vystupovat jednotně. Dle mého názoru je tento přístup správný a na děti působí atmosféra pozitivně. Přiznaly se mi, že mají mezi sebou i konflikty, ale ty si řeší po pracovní době mimo dosah dětí, protože ví, že by to na ně mělo negativní vliv. Jejich chování by se dalo nazvat jako ohleduplné, což vidím jako jedno z velkých pozitiv. „Jak se říká, každý den nemůže být posvácení, ale myslím si, že v tomto máme zcela jasno. Když v ten určitý den nejsme úplně stejně naladěné, tak stejně před dětmi to musí vypadat tak, že stejně naladěné jsme. Že prostě nepřijde dítě za mnou a já mu něco zakážu a on jde a M. mu to dovolí. Nebo ráno něco M. řekne a odpoledne jsem tady já a já to dítěti vyvrátím, co řekla druhá učitelka. Takto to u nás nefunguje a myslím, že ani nikdy nefungovalo. To by totiž potom nemělo vůbec význam se o něco dalšího snažit.“ (R2)

4.2.1.2 Naprosté naladění na stejnou notu

Učitelky v oddělení budovy B se shodly na tom, že jejich pracovní výkon nejvíce ovlivňuje dlouholetá spolupráce a téměř absolutní naladění na stejnou notu: „...a myslím si, že my jsme teda zvyklé dělat hodně, že se velice dobře doplňujeme, dokážeme na sebe, víš, jen tak jakože tůknout, mrknout a víme. Tím, že jako spolu už roky děláme, víme o sobě. Myslím si, že já jsem si vzala z ní to, co já jsem chtěla, a naopak ona ze mě to, co chtěla. Vzájemně to doplníme a funguje to.“ (R3) „...my jsme tu skoro pořád obě, tak se doplňujeme. Umíme na sebe správně reagovat.“ (R4) Tato dlouholetá spolupráce přerostla v osobní přátelství, takže ani jedné z nich nevadí, když si i po práci mnohdy telefonují. Většinou se však jedná, jak respondentka 4 uvádí, o pracovní problémy či sdělení různých nápadů. „Dokonce si docela často po práci i telefonujeme. Třeba kolegyněka jde z práce a už mi volá s nějakým nápadem nebo např. co s dětmi dodělali nebo co mám s nimi ráno dodělat já. Někdo říká, že to není normální, ale nám to vyhovuje. Kolikrát jsou rodiče i překvapení, že když přijdou ráno a kolegyně s nimi něco odpoledne dělala, že já vím, co se tam dělo, i když jsem tam

zrovna nebyla. Nám to takto vyhovuje, naše nápady se prolínají, doplňují a myslím, že to pak správně funguje i v té třídě.“ Z úryvků obou respondentek z oddělení budovy B je znát, že se mají opravdu rády, že jsou kamarádky. Asi každý z nás by si přál pracovat s dobrou a dlouholetou přítelkyní. Taková situace může ale také vzbuzovat pochyby v případě, kdy se přátelství něčím naruší. U mých respondentek se tato skutečnost v průběhu rozhovorů ani v jednom případě neprojevila. Jejich vztah by se dal přirovnat k partnerskému vztahu, dokonce to zaznělo i v jedné z výpovědí respondentky 4, kde s úsměvem říká: *...známe i své rodinné problémy a dospěly jsme dokonce k jednomu takovému závěru, že o sebe máme strach jako o partnera, když jsme nastoupily, tak jsme na sebe byly tak závislé, že já když jsem někam odjížděla, tak V. říkala, hlavně aby se ti nic nestalo a naopak.“* Velmi mě tento fakt ohromil, protože si myslím, že ne každý má takto příjemný vztah se svými spolupracovníky, a dle mého je to v dnešní době vzácný případ, ze kterého by se většina z nás mohla poučit.

4.2.2 Samozřejmost v zastoupení

V této oblasti panuje u učitelek obou oddělení shoda. Jak učitelky oddělení budovy A, tak učitelky oddělení budovy B zcela samozřejmě dokáží za svou kolegyni zaskočit. Pokud je potřeba s vědomím, že mohou totéž očekávat od své kolegyně. Vzájemnou podporu vidí jako velký klad pro společnou práci.,, *...např. u řízené činnosti jsme tu vždycky obě, takže když je jedna třeba nějak indisponovaná, tak se samozřejmě dokážeme zastoupit.“* (R1) „*Vždycky nejdříve přemýšlím nad tím druhým, abych ho nenechala ve štychu.“* (R1) Zde se krásně projevuje zodpovědnost, kterou má respondentka 1 vůči své kolegyni. I když je, jak jsem výše uváděla, v roli „generála“, dá se na ni spolehnout a pro svou kolegyni je vždy oporou. Je nutné se zde zamyslet nad tím, zda nová kolegyně ocení její podporu a spolehlivost i za cenu toho, že se bude muset v mnoha věcech přizpůsobit. To už nejspíše záleží na osobnosti učitelky, která přijde zastoupit R2, která odchází v brzké době na mateřskou dovolenou a která pohlíží na spolupráci s kolegyní jako na vzájemnou pomoc a podporu. „*Tak já si myslím, že si tak navzájem pomáháme a podporujeme a budujeme ten náš dobrý vztah, ať už je to tím, že když vidíš, že zrovna není dobře naladěná nebo nemá svůj den, tak za ni něco uděláš bez zbytečných připomínek nebo tím, že to pak spolu rozebereme a vyslechnu ji, snažím se jí poradit nebo pomoci. Určitě tu nepanuje žádná rivalita, že bychom se předbíhaly, která z nás udělá něco líp nebo hůř. Náš vztah je přirozený a myslím si, že každá z nás má velký podíl na tom, jak dobře nám to spolu funguje.“* (R2) U respondentek z oddělení B jejich naladění a samozřejmost v zastoupení opět vyplývá z jejich dlouholeté

spolupráce a osobního přátelství. Obě mají dostatek povinností, R3 studentské, R4 ředitelské, ale dokáží to propojit a pomáhat si natolik, aby jejich spolupráce i nadále dobře fungovala. „*Tak vzájemně se velice doplňujeme. Já mám pochopení pro to, že ona musí někdy plnit ty ředitelské povinnosti, má jich víc než kdyby byla jen učitelka, tak si té práce na sebe navalím víc. Vím, že někdy musí jít dělat výplaty, někdy zvednout telefon, takže prostě vím, že když má tyto povinnosti, že to za ni udělám já.*“ (R3) „*Dovedeme se opravdu i doplňovat. V. vlastně teďka studuje, má toho hodně, tak člověk už to pozná na ní, že má toho plné zuby, tak jí dokážu pomoci a zastoupit ji. Naopak ona i mě.*“ (R4) Z vlastní zkušenosti vím, jaké je to studovat při zaměstnání, a tak si myslím, že o to víc si R3 váží podpory a pomoci ze strany své kolegyně. Člověk má jakýsi pocit jistoty, že když v práci není a má například studijní povinnosti, i přesto ví, že ho v práci někdo zastoupí. Člověk se pak dokáže oprostít od výčitek a myšlenek, co se bude dít v práci, když tam zrovna nemůže být přítomen, ačkoliv na svou práci pořád někde v duchu myslí.

4.3 Další možnosti prohlubování vztahů

4.3.1 Sport jako společný koníček

Ze všech čtyř rozhovorů vyplynulo, že největším koníčkem je pro všechny respondentky sport. Tuto zálibu dokáží uplatnit nejen v práci, kdy se snaží vést ke sportu i své žáky např. v kurzech plavání či při víkendovém lyžování, do kterého zapojují i rodiče. Při sportu se scházejí i mimo práci a je to zároveň hlavní stmelovací prvek učitelek oddělení budovy A a učitelek oddělení budovy B. „*Třeba teď jsme dva měsíce o víkendech lyžovaly, ale tím, že to s kolegyní takto děláme celý život, tak nám to vůbec nevadí. To samé je, když máme třeba plavání, tak to tady musíme být obě. Že někdy nechodíme jedna na 10, ale když je akce, tak jsme tu obě od rána, to samé i odpoledne, ale my s tím nemáme problémy.*“ (R4) „*Musím opravdu zaklepat, že nám to funguje, tak jak to funguje. A tím, že spolu děláme ještě to lyžování, plavání...jako já říkám, jinak jsme normální, ale asi někde musíme být prostě naladěné na stejnou notu.*“ (R3)

I v odpovědi na otázku, jakou by zvolily vhodnou formu teambuildingu pro stmelení kolektivu, zmiňovaly sportovní aktivity, nejvíce lyžování. „*Já bych osobně jela třeba na lyže, nebo bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízké.*“ (R1) „*Je trošku problém, že vlastně jsou holky mladší, je mezi námi docela velký věkový rozdíl. Ale určitě bych pro stmelení zvolila také nějakou*

sportovní aktivitu, lyže, kolo nebo i jít posedět na večeri, to si myslím, že by bylo fajn.“
(R4)

4.3.2 Internet jako stmelovač

Mladší z učitelek z oddělení budovy A uvedly jako svůj další společný koníček, který prohlubuje jejich až kamarádský vztah, brouzdání na internetu. Zajímavé je, že zůstávají spolu po práci ve škole, tedy v prostředí, ve kterém se jim líbí, u kávy proberou různé pracovní problémy, sdělí si své nápady a nakupují přes internet. Obě sdělují, že je to jejich „závislost“, a považují tento společný zájem za prohloubení vztahů, vzájemného poznávání. *„Určitě nakupování přes internet. Jakože já něco objevím a řeknu L., pojď se podívat a pak tady strávíme jo asi možná stejný čas jako nad prací s dětmi. My si to nemusíme ani koupit, ale jen tady sedíme, a tak jako brouzdáme a třeba za Luckou přijdu, jestli něco nepotřebuje, že to potřebuju přihodit do košíku, a pak tady společně čekáme na balík. A to nás taky hodně spojuje (smích). To náš vztah hodně utužuje, na to jsem úplně zapomněla.“* (R1) Nejde však jen o osobní nákupy, ale i o pořízení potřebných věcí do MŠ, což samy nazývají jako týmovou spolupráci a rády tak prohlubují svůj vztah. *„Nakupování přes internet, to je naše závislost. Ale když se na to podíváš ze stránky prohlubování našich vztahů, myslím si, že nás to dost sblížuje. Vlastně toho člověka pořád víc poznáváš i tím, co se mu třeba líbí, jaký má vkus. Nakupujeme společně i třeba do školky, pomůcky, knížky pro děti. Když chystáme nějakou akci, tak i třeba výzdobu apod. Je to pro nás i určitý relax a v každém případě by se to dalo nazvat týmovou spoluprací, musíme se na tom shodnout, aby se to líbilo nám i dětem. Pro mě je to velmi příjemně strávený čas s mojí kolegyní a navíc v prostředí MŠ.“* (R2) Vybrala jsem tuto podkategorii i proto, že dříve takové možnosti lidé neměli a je velmi zajímavé, jak dokáže nakupování přes internet ovlivnit vztahy mezi kolegyněmi. Všeobecně se ví, že ženy mají rády nakupování, avšak netušila jsem, že může tak zásadně zasahovat do prohlubování a podporování dobrých vztahů. Když se na to podívám z mé strany, musím přiznat, že i v mojí práci tento stmelovač docela funguje, ale nikdy jsem nad tím takto neuvažovala, až tyto dvě mladé učitelky mě přivedly na to, jak mohou být v dnešní době tyto vymoženosti důležité a prospěšné.

4.4 Třídní klima

4.4.1 Praktikantky mnohdy jako narušitelé klimatu

Jak již bylo zmíněno, MŠ je pracovištěm, ve kterém vykonávají svou praxi studentistřední pedagogické školy oboru předškolní vzdělávání. Ve většině se u učitelek objevuje názor, že střídání dvojic po 14 dnech spíše klima třídy narušuje. Negativní vliv to má hlavně na děti, které je neberou jako autoritu, chovají se k nim mnohdy drze, dovolí si to, co si vůči učitelkám dovolit nemůžou. „*Docela mi vadí praxe praktikantek, které tu jsou každý den. Někdy je to fajn, že ti pomůžou při práci s dětmi, ale já to vnímám ve většině případů jako minus, protože nám to docela narušuje ten celkový průběh a klima ve třídě. Děti jsou někdy víc rozhozené, víc toho na ty holky zkusí a dovolí si to, co u nás by si nedovolily.*“ (R2) „*A někdy poznáš, že když tady ty studentky nejsou, tak děti reagují úplně jinak, než když studentky přijdou, kór, když některé ani nejsou úplně pro tu práci stvořené.*“ Respondetka 1 zde naráží na to, že ne každá studentka je pro práci učitelky v mateřské škole stvořená. Z vlastní zkušenosti vím, že ne každý člověk ve svých 15 letech ví, jakou profesi bude v budoucnu dělat a co ho bude bavit. Na druhé straně však připouští, že právě velmi záleží na osobnosti praktikantky, že je mnoho takových, které si děti dokáží získat, a v tomto případě může být jejich přítomnost i přínosná, na některých je však vidět, že si svůj studijní obor nevybraly dobře, také po vykonání praxe sami říkají, že by následně v MŠ pracovat nechtěly. I na otázku, zda má praxe praktikantek pro učitelky pozitivní nebo negativní dopad, mi respondentka R4 odpověděla: „*No, mělo by to být jakože pomoc, avšak to záleží praktikantka od praktikantky. Některé jsou šikovné a některé nám od začátku říkají, že toto povolání nikdy dělat nechtějí. Ono to není úplně jako klasická praxe, oni k tomu jen tak, jak se říká lidově, trošku čuchnou. Zevrubně je seznámíme s dokumentací, nahlídnou do RVP, do týdenního programu. Mají možnost si vyzkoušet všechny činnosti, jako je tělovýchovná, ranní kruh, pomáhají nám s dětmi je oblékat. Někdy nám to pomůže, někdy je to na obtíž a my se podle toho už musíme zařídit.*“ Lze se domnívat, že respondentky z oddělení budovy A berou praktikantky trochu jako konkurenci, z jejich výpovědí můžeme pociťovat, že mají obavy z toho, že by je praktikantky mohly ohrozit na jejich pozici u dětí. Respondentky z oddělení budovy B tuto skutečnost vnímají tak, že se přizpůsobí, že jsou rády za každou pomoc, a když tu pomoc nemají, musí se podle toho zařídit. Je zde vidět opět rozdílnost v odděleních této MŠ, která se prolíná napříč všemi kategoriemi.

4.4.2 Učitel jako rozhodující článek

Ani na jednu otázku snad nezazněla odpověď tak jednoznačně jako na tu, co nejvíce ovlivňuje klima třídy. Je to učitel a vztahy mezi kolegy. Respondentky se shodují v tom, že pokud jsou ony samy nervózní, děti to okamžitě vycítí a také se začnou chovat nestandardně. *„Tak hlavně musím být já sama v pohodě. Nesmím být nervózní, na ty děti se to přenáší. Čím víc člověk křičí, tím víc ty děti řvou. Už to mám za ty roky vyzkoušené, že když já jsem v klidu, tak jsou děti v klidu. Člověk musí být pozitivní, vysmátý, i když někdy ti třeba do smíchu moc není, ale děti tě dokážou vždycky dobře naladit. Každopádně když je člověk už někdy třeba unavený nebo není ve své kůži vždycky se to nejvíce odrazí na těch dětech.“* (R4) Stejně působí na děti i dobrý či špatný vztah s kolegyní, pokud to funguje mezi pracovníky, je vše v pořádku i v celkovém klimatu třídy. Jasnou odpověď na otázku co nejvíce ovlivňuje klima ve třídě, podala respondentka R1: *„Myslím si, že klima tady ve třídě se řídí podle nás. Že nejvíce s tou atmosférou hýbeme my.“* Dá se předpokládat, že většina učitelek MŠ by tuto výpověď jistě potvrdila. Záleží vždy jen na nich, jak si děti „naladí“. Děti se nechají ve většině případů velmi snadno ovlivnit. Naopak když učitelka vidí, že nejsou ve své kůži, měla by se jim přizpůsobit, pokud jsou např. unavené, je možné si udělat například „váleční den“. Pokud učitelka dětem ukáže, že se také umí někdy přizpůsobit jim, děti jsou vděčné a dokáží to oplácet, spolupracují a nedělají zbytečné naschvály.

4.5 Třída jako uzavřený svět

4.5.1 Dvě MŠ v jedné

Jak je z předešlého textu patrné a jak bylo již několikrát zmiňováno, MŠ pracuje ve dvou odděleních, z nichž každé sídlí v jiné budově. Budovy jsou od sebe vzdáleny asi 50 metrů a dělí je potok s mostem. Každé oddělení má svůj prostor pro venkovní hry, do každého oddělení se zvláště vozí i jídlo. V každém oddělení pracuje kromě dvou učitelek i jedna pomocnice. V obou odděleních jsou děti různého věku od 2 do 6 let. Zatímco týmová práce popsaná dříve týkající se každého oddělení zvláště vyznívala z rozhovorů velmi pozitivně, popsané uspořádání celé MŠ naopak dle výpovědí týmovou spolupráce zásadně narušuje. Učitelky oddělení budovy A se shodují v tom, že vnímají svou pozici téměř jako samostatné oddělení MŠ, kdy si všechny věci musí řešit samy. Na jedné straně příznávají, že jim to do určité míry vyhovuje, na straně druhé cítí, že by takto MŠ fungovat neměla. Dokonce zaznívala slova jako konkurence a náznak rivality, což by se v rámci jedné MŠ objevovat

nejspíše nemělo. „Myslím si, že tohle je jediné, co v naší školce úplně nefunguje, že jako školka nejsme tým. Navenek jo, jako takovou okrajovou komunikaci jo, my si tady sedneme, probereme potřebné věci a takhle, ale není to jako, že bychom byly jeden tým. Pořád je to jako jedna školka a druhá školka. Nebo aspoň já to tak vnímám. Je to taková ta přirozená konkurence mezi těma odděleníma.“ (R1) „Docela nám trvalo, než jsme si u našeho oddělení vybudovaly to, že nás konečně začaly brát jako rovnocenné partnery. Tady to od začátku bylo tak, že druhé oddělení jakoby bylo to lepší. Možná proto, že v něm učí právě ředitelka. To nás celkem mrzelo. A taky co se týče té týmové práce, moc to tady v tomto ohledu nefunguje.“ (R2) I v oddělení budovy B, kde učí i ředitelka, je zřetelný chladnější přístup, zdůvodňovaný však generačními rozdíly, velkou vzdáleností mezi budovami ad. „Víš co, holky jsou o generaci mladší. To by mohly být moje dcery. Ještě je tak postupně poznávám. Kdybych s nimi pracovala, je to o něčem jiném, ale my se moc nesetkáváme. Tím, že oni jsou v jiné budově, ani se moc nevidáme, takže v tomto je to takové složitější“ (R3) „No víš co, tady je trošku problém, že jsme tady za vodou. V jiných budovách. Myslím si, že ty vztahy jsou dobré, slavíme třeba i narozeniny. Myslím si, že se to určitě ještě zlepší, když budeme v budoucnu tady vedle sebe, na jedné budově. Ted' to není úplně ideální, domlouváme se spíše jen přes telefon.“ (R4) Pokud srovnáme výpovědi učitelek vztahujících se k tomuto tématu, je patrné, že mladší učitelky z oddělení budovy A mají na tuto věc negativnější pohled, a myslím si, že je to zcela přirozené. Přišly do mateřské školy později a jsou o generaci mladší, je tedy zcela jednoznačné, že si své místo musely vybojovat a postupně projevovat své schopnosti a dovednosti, i když je jejich praxe teprve krátká.

Přes všechna popisovaná negativa se ani jedna strana nebrání zlepšování vztahů například při společných sportovních aktivitách, dokladem toho jsou i občasná porady spojené s občerstvením, na kterých vládne dle slov všech příjemná a přátelská atmosféra.

4.5.2 Ředitelkou z povinnosti

Výše popsané problémy nedokáže vyřešit ani ředitelka MŠ, která, jak sama říká, je ředitelkou pouze z povinnosti. Stát se jí údajně vůbec nechtěla, vyplynulo to ze situace. „Jako já jsem tu nastupovala s tím, že jsem nechtěla být ředitelkou jo, protože to jako není moje ambice. Já jsem prostě chtěla mít školku, kde budeme mít plavání, lyže, tenis, angličtinu a že si to tady nějakým způsobem rozjedeme. Ale po té legislativní stránce tu prostě musel být někdo ředitel, tak pan ředitel SŠ, což je zřizovatel naší školky řekl, že to budu já. Moc jsem do toho chuť neměla, ale už to tak muselo být. Docela dlouho mi vadilo, když mi říkali

na začátku paní ředitelko, mně to prostě nesedí. Už jsem si jako zvykla, už mám na to i roky.“ (R4) Zatímco její kolegyně, dlouholetá spolupracovnice a kamarádka (R3) k ní cítí úctu jako k nadřízené: „...pořád cítím trošku tu nadřízenost, ale né, že by se na mě J. povyšovala, ale spíš to tak беру, že mám k ní úctu. Je i o něco starší, to taky hraje roli,“ z rozhovorů s mladšími učitelkami z oddělení budovy A zaznívá kritika otevřenější, především jí vytýkají, že se nepouští do řešení problémů, že je ředitelkou spíše jen na papíře. Na druhou stranu oceňují to, že nemá potřebu se nad ně povyšovat a je dobrý člověk. Oporu v ní však nevidí. „Ona je jako ředitelka fajn, ale má to svoje oddělení Kostiček a nic moc jiného ji nezajímá. Je to škoda. Na druhou stranu, jsme si na to docela zvykli, že když něco chceme, tak si za tím jdeme samy, vybudujeme si to a ona nám k tomu kolikrát ani moc neřekla. Ale my si ty věci dokážeme vyřešit samy, spíš nás to jako někdy docela mrzí, že ona neprojevuje moc ten zájem no.“ (R2) Z uvedeného vyplývá, že postava ředitelky příliš k budování týmové spolupráce nepřispívá.

5 SHRnutí VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Cílem mého výzkumu bylo zmapovat, zda a jak probíhá podpora týmové práce vybrané MŠ pohledem jejích učitelek a také vedoucího pracovníka. Z rozhovorů a z nestrukturovaného pozorování vyplynulo několik zásadních poznatků v různých oblastech. Je samozřejmé, že když člověk vede rozhovor a klade druhému otázky, zároveň vnímá i celkovou atmosféru, ve které rozhovor probíhá, pozoruje neverbální projevy respondenta a utváří si vlastní názor.

Za velmi důležité považuji to, jak pohlíží samotné učitelky na své pracoviště. Nabyla jsem dojmu, že všechny chodí do zaměstnání rády, dokonce mnohdy uvádějí, že se do práce těší a že jim nevádí řešit pracovní problémy i mimo pracovní dobu. K tomu dle mého názoru přispívá i fakt, že si dvě z nich MŠ vybudovaly v podstatě „k obrazu svému“, u dalších dvou dotváří pozitivní náhled i velká svoboda v rozhodování. Také příjemné pracovní prostředí je pro všechny učitelky motivující, často, zvláště mladší dvojice, zůstává v zaměstnání i po pracovní době, plánuje společně činnosti na další dny, ale věnuje se i svým zálibám, např. nakupování na internetu. Jako negativum zmiňují přílišnou otevřenost vůči veřejnosti v souvislosti s tím, že MŠ slouží jako praktické pracoviště pro studenty střední školy oboru předškolní pedagogika. Také přítomnost praktikantek není vždy hodnocena jako přínos.

Asi nejvíce se vztahuje k tématu mé bakalářské práce oblast solidarity mezi kolegyněmi, kterou, jak samy uváděly, považují všechny bez rozdílu za samozřejmost či spíše nutnost, bez které by jejich práce byla velmi ztížená. Mluví o „naladění na stejnou notu“, používají formulace jako „táhneme za jeden provaz“, žádná z nich nevedla, že by v případě nutnosti nebyla ochotná svou kolegyni zastoupit. Přiznávají, že ne vždy se na všem shodnou, ale za nejdůležitější považují to, aby před dětmi vystupovaly jednotně a tím společně vytvářely příznivé klima ve třídě, tolik potřebné jak pro žáky, tak i pro ně samotné. Dle mého názoru se zde nejvíce projevila podpora týmové práce, i když, jak uvádím dále, je přece jen omezena tím, že MŠ pracuje ve dvou odděleních, z nich každé se nachází v jiné budově. Dá se tedy říci, že solidární a kolegiální jednání v MŠ jednoznačně převažuje, avšak v každém oddělení zvlášť. Nejedná se však vysloveně o nepřátelské vztahy mezi odděleními, spíše o méně možností k setkávání. Sama pro sebe jsem si tuto MŠ nazvala jako „dvě školky v jedné“, protože se tato skutečnost nejčastěji objevovala v rozhovorech, a to napříč odděleními, a je dle mého názoru největším negativem v podpoře týmové spolupráce.

V tomto ohledu je také třeba zmínit roli ředitelky celé MŠ, která by dle mého mínění měla více působit jako autorita i jako stmelovací prvek celého týmu. Tento fakt nepřímo zmínily i učitelky druhého oddělení, i když zároveň připustily, že jim „pevná ruka“ vlastně ani nechybí. Od své kolegyně ze stejného oddělení má naopak paní ředitelka plnou podporu, která je umocněna i dlouholetými pracovními vztahy, které přerostly v přátelství, a to i celých rodin.

Pokud by se dalo něco označit jako společný zájem všech čtyř učitelek obou oddělení, pak by to byl jednoznačně sport. Všechny zmiňovaly, že si svá možná setkávání dovedou představit právě u nějaké sportovní aktivity, a to bez ohledu na věkový rozdíl. Prozatím se omezují pouze na setkání pracovní, která však často spojují např. s oslavou narozenin některé z nich, s malým občerstvením apod. Jak jsem již uvedla, sama jsem se zúčastnila takové porady, kde byly přítomny učitelky obou oddělení i pomocné pracovnice. Měla jsem možnost sledovat jako nestranný pozorovatel, jestli to, co uvedly rozhovorech, se projevuje i ve vzájemné komunikaci. Přestože celé rokování probíhalo ve velmi klidné a přátelské atmosféře, bylo znát, že výsledek mého výzkumu uvedený v předešlém odstavci je velmi pravděpodobný. Bylo tedy zřejmé, že obě oddělení pracují samostatně, nejsou na sobě závislé. Ředitelka vystupuje spíše v pozici submisivní. Věřím, že v případě potřeby by mohla spolupráce fungovat daleko lépe, jak naznačuji v další kapitole.

6 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Mateřská škola, jejíž případ jsem detailně zkoumala a následně popisovala, má jednu velkou nevýhodu. Jak jsem již uváděla výše, její dvě oddělení pracují zvlášť a navíc ve dvou oddělených budovách. Oddělení se potkávají velmi zřídka, nemají mnoho příležitostí ke spolupráci a stmelování kolektivu. Týmová spolupráce jako celku téměř neprobíhá, avšak samostatná oddělení by byla vzorným příkladem pro ostatní MŠ, co se týče spolupráce a jednoty mezi jejími učitelkami.

Jako doporučení pro praxi se zde nabízí mnoho možností, jak celý kolektiv mateřské školy stmelit a prohloubit tak spolupráci nejen v rámci učitelského kolektivu, ale také v oblasti sblížení dětí obou oddělení a zapojení rodičů. Za zajímavý nápad považuji například zorganizování školního plesu, který by byl pořádán pro děti, rodiče a učitele obou oddělení mateřské školy v odpoledních hodinách, buď v prostorách mateřské školy, nebo jiného zařízení. Na ples by vystoupily děti z obou oddělení se svými nacvičenými vystoupeními. Pokud by se uskutečnil v blízké době, vzhledem k tomu, že jednu z učitelek oddělení budovy A čeká odchod na mateřskou dovolenou, dal by se ples spojit s jejím rozloučením a zároveň s představením nové učitelky, která ji po tuto dobu bude zastupovat. Ples by mohl být doprovázen dětskou kapelou. Rodiče by byly do spolupráce zapojeny v rámci zajištění občerstvení a učitelky by se staraly o obsluhu, moderování a program pro rodiče. Na ples by byl přizván i majitel mateřské školy, který by byl rodičům k dispozici ohledně jejich otázek nebo připomínek.

Myslím si, že by tato akce mohla být velmi přínosná a všem by se jistě velice líbila. Avšak je to pouze jedno odpoledne z celého roku, kde by případné stmelení kolektivu obou oddělení mateřské školy mohlo proběhnout, a to je z mého pohledu poměrně málo. S možným zlepšením situace může souviset fakt, že se majitel této mateřské školy chystá k rekonstrukci budovy, po jejím dokončení by se pak celá mateřská škola měla sestěhovat do jednoho objektu, a třídy se tak konečně budou nacházet vedle sebe, jak je to ve většině ostatních mateřských škol.

Dle mého názoru je sestěhování nejlepším doporučením pro praxi u této mateřské školy a její podpory týmové spolupráce. To, že se kolegyně budou více potkávat, budou mít více možností a příležitostí pro svou společnou práci, hodnotím jako velké pozitivum, které by jistě mohlo jejich další spolupráci rozvíjet a podporovat. Zajímavým by byl bezpochyby i

výzkum toho, zda se jejich spolupráce po sestěhování zlepšila a jak to v této mateřské škole nadále funguje.

ZÁVĚR

V své bakalářské práci jsem se zabývala, jak již téma napovídá, tím, zda a jak probíhá podpora týmové práce v mateřské škole. V rámci případové studie jsem si vybrala konkrétní mateřskou školu ze Zlínského kraje a pomocí polostrukturovaných rozhovorů s jejími učitelkami jsem zkoumala a poté detailně popisovala a rozebrala, jak v týmové spolupráci vnímají samy sebe, jak k dobré týmové spolupráci konkrétně přispívají a jak to v tomto směru v jejich mateřské škole funguje. S tím souvisí i hlavní výzkumná otázka, kterou jsem si před samotným výzkumem položila takto: Jak vnímají pedagogičtí pracovníci sami sebe v otázce podpory týmové práce? Odpovědi vyplývající z rozhovorů nejsou vždy jednoznačné. Během nich se postupně otevírala další témata, která také považuji za velmi důležitá a s mým tématem bakalářské práce úzce spjatá, z nichž mnohá přinesla řadu zajímavých zjištění. Jedním z příkladů je fakt, že mateřská škola funguje, jakoby to byly mateřské školy dvě. Myslím si, že tato skutečnost se z pohledu učitelek nejvíce podepisuje na týmové spolupráci jako celku této mateřské školy a také proto jsem ji detailně rozepsala v jedné části mé interpretace. Dalším faktorem je i generační rozdíl mezi respondentkami, který dle mého hraje také svou roli.

I když z mého výzkumu jednoznačně vyplynulo, že se týmová spolupráce mateřské školy jako celku příliš nefunguje, na druhou stranu mě nadchla velmi dobrá týmová spolupráce mezi kolegyněmi v jednotlivých odděleních zvlášť. V dnešní době, kdy si každý tzv. kope sám za sebe a zradí vás někdy i nejlepší přítel, považuji toto zjištění jako velmi příznivé a poučné, avšak myslím si, že vždy záleží především na osobnosti jednotlivců, kteří spolu pracují.

Závěrem bych ráda podotkla, že i když na celkové spolupráci by měl kolektiv mateřské školy ještě hodně pracovat, více se snažit utužovat a stmelovat vztahy, přístup učitelek v jednotlivých odděleních se mi jeví jako správný a je pro děti, které tuto mateřskou školu navštěvují, velmi dobrým základem pro jejich další vývoj.

Je obecně známo a z teorie vyplývá, že v tomto období nejvíce na dítě působí domácí prostředí a především rodina, a proto by se nejen ostatní učitelky, ale i mnozí rodiče měli zamyslet nad tím, jak před dětmi vystupují, zda na ně působí jednotně, i když se mnohdy ve svých názorech neshodují. Právě dítě a jeho výchova jetím nejdůležitějším, co s předškolní pedagogikou nejvíce souvisí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, ISBN 80-251-0505-9.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1975-7.
- [3] CRAGAN, J. F., KASCHCH, R., WRIGHT, D. W., 2009. *Communication in small-groups: theory, process, skills*. 7th ed. Belmont, Calif: Thomson/Wadsworth, ISBN 9780495793892.
- [4] DOLEŽAL, J., J. KRÁTKÝ a O. CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- [5] HAYES, N., 2005. *Psychologie týmové práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 189 s. ISBN 80-717-8983-6.
- [6] KOLAJOVÁ, L., 2006. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 80-247-1764-6.
- [7] KOŤÁTKOVÁ, Soňa, 2009. Kvalita sociálního klimatu a potřeby učitelek mateřských škol. In *Studia paedagogica*. ISSN 2336-4521, roč. 14, č.2, s. 70- 84.
- [8] KUBÁTOVÁ, S. et al., 2013. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press. 259 s. ISBN 978-80-7261-259-8.
- [9] LAZAROVÁ, B., 2009. Vratké mosty porozumění. O učitelích dvou generací. In *Pedagogická komunikace v didaktických, sociálních a filozofických souvislostech*. Sborník z konference. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-016-0.
- [10] LAZAROVÁ, B., 2010. Mentoring jako forma kolegiální podpory a strategie dobré školy. In *Pedagogika*. ISSN 0031-3815, roč. LX, č. 3-4, s. 254-264.
- [11] MIKULÁŠTÍK, M., 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [12] NOVOTNÝ, P., 2002. Osamělý učitel. In *Pedagogika*. ISSN 3330-3815, roč. 52, č. 3, s. 265-266.
- [13] PLAMÍNEK, J., 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.

- [14] SKUTIL, M. et al., 2011. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Vyd. 1. Praha: Portál, ISBN 978-80-7367-778-7.
- [15] STRAKOVÁ, J., 2010. Pedagogické činnosti českých učitelů v mezinárodním srovnání. ISSN 2336 – 2189, roč. LX, č. 3-4, s.81-96.
- [16] STUHLÍK, R., 2008. *Tým snů*. Vyd. 1. Praha: Grada, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1776-0.
- [17] ŠANDEROVÁ, J., a A. MILTOVÁ, 2005. *Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách: několik zásad pro začátečníky*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-40-7.
- [18] ŠVARŤÍČEK, R., K. ŠEĐOVÁ et al., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 384 s. ISBN 978–80–7367–313-0.
- [19] URBÁNEK, P. a M. CHVÁL, 2012. *Klima učitelského sboru: dotazník pro učitele*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, Evaluační nástroje. ISBN 978-80-87063-59-0.
- [20] VALIŠOVÁ, A., a H. KASÍKOVÁ, 2007. *Pedagogika pro učitele*. Vyd. 1. Praha: Grada, Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1734-0.
- [21] WIEGEROVÁ A. et al, 2014. *Od začátečníka k mentorovi*. Podpůrné strategie vzdělávání učitelů ve Zlínském regionu. Studijní materiály k 16 modulům projektu Fondu vzdělávací politiky MŠMT. ISBN 978-80-7454-517-7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MŠ Mateřská škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Proces týmové spolupráce dle Kolajové.....	16
Obrázek 2. Týmové role dle R. M. Belbina.....	19
Obrázek 3. Organizační diagram kategorií, podkategorií a kódů.....	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Výhody a nevýhody koheze týmu dle Kolajové.....	15
Tabulka 2. Rozdíl mezi týmovým a sólovým vůdcem.....	20

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: transkripce rozhovoru R1

Příloha P II: transkripce rozhovoru R2

Příloha P III: transkripce rozhovoru R3

Příloha P IV: transkripce rozhovoru R4

Příloha P V: seznam kódů

Příloha P VI: ukázka kódování

Příloha P VII: informovaný souhlas

Příloha P I: TRANSKRIPCE ROZHOVORU R1

Jak se ti pracuje v prostředí této MŠ?

Do této školky chodím velmi ráda a každé ráno se sem těším...(smích)

Zkusíš to nějak specifikovat? Kdybys měla říct, co se ti konkrétně líbí nejvíce co naopak nejméně?

Nejvíce se mi líbí asi to, že máme absolutní volnost, jakoby v tom, co můžeme všechno s dětmi dělat...a nejmíň hmm (chvíle váhání, přemýšlení cca 30s), že tady pořád někdo je, např. praktikantky ze střední školy a taky, že jak je školka neustále otevřená, takže tady kdokoliv, kdykoliv může přijít, že jsme tady jak kdybychom měli pořád den otevřených dveří. To je asi to největší negativum, to, co se mi nelíbí asi nejvíce ze všeho.

Narušuje vám to třeba průběh toho dne?

Určitě, protože děti reagují úplně jinak, jsou rozhozené, rozjeté..absolutně všechno a pak jsme tady jakoby ve výkladní skříni, takoví pokusní králíci jako na pozorování. A někdy poznáš, že když tady ty studentky nejsou, tak děti reagují úplně jinak, než když studentky přijdou, kord, když některé ani nejsou úplně pro tu práci stvořené.

Jak se to na těch dětech projevuje?

Oni strašně zkouší. Třeba to, co ví, že u nás by si nikdy v životě nemohly dovolit, tak potom jdou za studentkou a dělají ze sebe úplně loutky, že řeknou „Jé vy máte pěkné boty“, hlavně ti starší ví, že u těch studentek jim to projde, že si je tím jakoby získají. I když se snažíme si s těmi studentkami někdy sednout a vysvětlujeme jim, jak s těmi dětmi mají pracovat, některé to nedokážou pobrat.

Když si teda říkala, že některé studentky se na tu práci moc nehodí, jaké vlastnosti by podle tebe měly u učitelky v MŠ převažovat? Nebo jak by se měla chovat?

Jako určitě by měla být trpělivá, kreativní. Beru to podle naší školky. Měla by být flexibilní, umět se přizpůsobit čemukoliv, jakékoliv situaci, protože u nás jsou pořád nějaké akce, přes týden, o víkendech. Pořád musíš jakoby vymýšlet něco nového. Musíš být hlavně trochu „magor“ (smích)

Ovlivňuje vzájemný vztah s tvojí kolegyní tvůj pracovní výkon a jakým způsobem?

Určitě. Tak třeba když není L naladěna na stejnou vlnu, tak to prostě nefunguje. Když mám třeba já blbou náladu, automaticky se to přeneso na L, není to taková ta pohoda. Pokud jedna z nás není v pohodě, tak ta druhá automaticky znervózní, nejede na stejně vlně a ovlivní to naprosto všechno. Ale na druhou stranu si myslím, že jakoby když jedna řekne A, tak to dítě jde za druhou a ta to musí říct stejně, v tomhle si sedíme. I když máme jakýkoliv konflikt mezi sebou nebo jedna nesouhlasí s řešením druhé tak to mezi námi vždycky fungovalo tak i před dětmi. To co řekne jedna paní učitelka platí i u druhé, což je pro mě velmi důležité a myslím si, že i pro ty děti je to dost důležité, že nemůžou jít za tou, ani za tou. Já si třeba o tom můžu myslet něco jiného, ale kolegyni nepodkopnu v tomto nohy, prostě to co řekla, platí. Myslím si, že jsme v tomhle nastavené stejně, co se týče tady těch pravidel.

Probíhá u vás společná příprava na pracovní týden?

My to máme teďka v podstatě tak, že jsme si rozdělily témata a protože nemáme klasické ranní odpolední, jak je to třeba v jiných školkách, tak jedna má jeden týden, druhá má druhý týden. Ale např. u řízené činnosti jsme tu vždycky obě, takže když je jedna třeba nějak

indisponovaná, tak se samozřejmě dokážeme zastoupit. Nebo vzhledem k tomu, že tu máme i menší dvouleté děti, tak ta druhá se věnuje třeba těm malošům, sedne si s něma ke stolečku a zabaví je. Nastavené to máme ale tak, že si každá svůj týden plánuje sama.

A vznikají mezi váma nějaké neshody?

Myslím si, že kromě jedné takové situace, kdy jsme si asi potřebovaly něco vyříkat, nám to od té doby funguje dobře. Myslím si, že jsme naladěné na stejnou vlnu a dokážeme se podpořit.

Představ si situaci, že bys byla nemocná, nad čím bys přemýšlela, co se tu v MŠ děje?

Řeknu ti situaci, která se stala. Jdu od doktora, který mi řekl, že musím jít co nejdříve na operaci a mě první co blesklo hlavou bylo „panebože besídka, dárky, jak to Lucka zvládne. To se opravdu reálně stalo před dvěma měsíci, že mě v tu chvíli vůbec nezajímalo, že mám jít na operaci, ale nejdříve musím zařídit tohle tohle tohle a teprve potom si můžu jít lehnout do nemocnice. Vždycky nejdříve přemyslím nad tím druhým, abych ho nenechala ve štychu. Mohla jsem si jít hned lehnout do nemocnice a nemuselo mě nic zajímat, ale prostě taková nejsem a nikdy bych to Lucce neudělala. V rámci fungování školky si myslím, že by to tak fungovat mělo mezi každým. Já mám třeba velký problém se od té školky vůbec odpoutat. I doma se k tomu třeba vracím nebo my když jedeme někam, tak nám trvá, než vypneme. Stejně tak, když jdeme někam spolu a jsme mimo práci tak stejně jakoby se o té školce bavíme. Že tím člověk pořád jako žije, že to není takové, že zavřeš dveře a jdeš. Třeba když jsem ve škole a sedím na přednášce tak mi Lucka posílá fotky, píše mi co se tam děje. Já nevím, ale myslím si, že kdyby to nedělala, tak je mi to i líto, že nevím, co dnes dělali apod. Je to takové jako pěkné. Jsem pořád v obraze, jakoby „online“ (smích)

Co považuješ za nejdůležitější k navození příznivého klimatu ve třídě?

Dobrý vztah s kolegyní. Prostě musí to fungovat mezi náma. Když máme např. náladu dělat blbosti my, přenesse se to i na děti. Můžu ti říct konkrétní příklad, kdy jsme si s Luckou našli jednu písničku, kterou jsme si jednou jen tak prostě pustily a ta písnička tady jede měsíc v kuse od rána do večera, protože prostě jsme i ty děti do toho tak vtáhli, že se do toho zapojí a to, jak jsme naladěné my se přenáší na klima ve třídě, že nic jiného to moc neovlivní. Kolikrát to dítě, když přijde rozbrkané, tak ty ho stáhneš sebou a ta třída ho stáhne. Ono se to projevuje hodně, když přijde někdo, třeba na záskok za nás a přijde se špatnou náladou, tak ty děti to strašně rychle poznají.

Jak se to projevuje na těch dětech?

Neposlouchají. Konkrétní situace je třeba když mají studentky v pátek výstup a ty děti ví, že nejsme s nimi na tom koberci, ví, že sedíme tady u stolu a vykládáme si mezi sebou, ale už si neuvědomují to, že je pozorujeme, tak to dají těm studentkám neskutečně sežrat. Nedávají pozor, dělají blbiny, jsou takové rozlitané, otáčí se, skáčou, neusedí, všechno možné. A když jsme na tom koberci s nima my, tak si to nedovolí. A myslím si, že kdybychom se my dvě mezi sebou nedomlouvaly a nedoplňovaly, tak to dopadne úplně stejně, že to tady bude úplná anarchie. Myslím si, že klima tady ve třídě se řídí podle nás. Že nejvíce s tou atmosférou hýbeme my.

A kdybys měla říct, jak konkrétně třeba přispíváš k tomu, aby ta spolupráce s kolegyní byla dobrá?

Tak koupíme si tabulku čokolády na každý den (pousmívá se). Když vidíš třeba kolegyni při něčem...jako jasné, že si řekneš kolikrát, že takhle bych to nikdy neudělala, ale tím, že mlčíš a podpoříš ji, tak že tím docela dost přispěješ. Když na ni vidíš, že nemá úplně dobrou náladu tak se zvednu a jdu já a udělám to. Nebo kolikrát i já řeknu jí, že dneska si

dávám nohy nahoru a nic nedělám a já vím, že v ní mám takovou podporu, že ona to za mě udělá, když nemám svůj den. Víím, že se na ni můžu spolehnout. Někdy stáhneme i děti, že si uděláme třeba válečí den. A nejsem taková, že bych šla a žalovala na ni, že dnes nic nedělala. Říkáme to i studentkám, které si vedou deníky praxe, ať tam napíší pravdu, že když se nic nedělalo, tak ať to tam klidně napíší. Nefunguje to tak, že bychom si za každý špatný den dělaly černý puntík a pak si je počítaly, která z nás jich má za měsíc víc.

A potkáváte se s kolegyní třeba i mimo školku?

Teď už moc ne, ale to není proto, že bychom třeba nechtěly, ale že spíš máme nějakou akci a nebo když se chceme potkat, tak to spíš táhnem do té školky. Že když se chceme potkat, tak to spíš směřujeme vždycky do té školky, že uděláme nějakou schůzku, besídku, snažíme se natáhnout do toho rodiče...je to takové to, že tomu dáme ten svůj volný čas, který třeba chceme strávit spolu, ale vždycky je to spíše pořád v prostředí té MŠ. Stejně si myslím, že i kdybychom šly na to kafe někam jinam, tak skončíme u povídání o té práci, o dětech. A proč chodit jinam, když můžeme být tady, dáme si nohy na stůl a je nám tady v tomto prostředí dobře. To nám vůbec nedělá problém, tady sedět třeba do večera a povídat si.

Mimo práci a aktivity s ní spojené máte ještě nějaké jiné společné záliby?

Určitě nakupování přes internet. Jakože já něco objevím a řeknu Luci, pojď se podívat a pak tady strávíme jo asi možná stejný čas jako nad dětma. My si to nemusíme ani koupit, ale jen tady sedíme a tak jako brouzdáme a potřeba za Luckou přijdu, jestli něco nepotřebuje, že to potřebuju přihodit do košíku a pak tady společně čekáme na balík. A to nás taky hodně spojuje (smích). To náš vztah hodně utužuje, na to jsem úplně zapoměla.

Jak bys popsala učitele v MŠ, který je týmový hráč?

(dlouhé přemýšlení) To jsme si už přeci říkali. Podle mě je to podpora toho druhého, že ho prostě neshodíš před dětmi ani před rodiči. Já si třeba můžu myslet o Lucce co chci, ale nikdy bych jí neshodila před rodiči nebo před dětmi, kord když má být tady vlastně ten učitel vzor pro ty děti.

Jak vnímáš svou pozici v týmu?

Generál (hlasitě, smích). Já potřebuju mít ve věcech systém a pořádek a potřebuju je mít přesně ne nalajnované, a není to tak, že bych neuměla improvizovat, ale když víím, že má něco být a v momentě kdy se to už blíží a víím, že to není, tak začnu být nervózní a začnu kolem sebe házet věcmi. Já prostě potřebuju mít, tak jak je to jasně dané, tak aby to tak šlo jo, potřebuju si věci chystat hodně dopředu, ani né na papíře, ale aspoň v hlavě a pak si je chystám, chystám. A jakmile mě z tohoto někdo vyhodí, tak znervózním, ale zase prostě, když jdu s dětma, tak dokážu automaticky zareagovat na nějakou situaci. Ale potřebuju mít řád.

Zvolila by sis jinou pozici?

Myslíš jako místo tohohle kralování? (smích) Ne zvolila. (smích)

A jakou roli v podpoře týmové práce u tebe hraje ředitelka?

chvíle mlčení..Ty brďo. Já cíleně nevyhledávám situace, kdy bychom se musely potkávat. Myslím si, že tohle je jediné, co v naší školce úplně nefunguje, že jako školka nejsme tým. Navenek jo, jako takovou okrajovou komunikaci jo, my si tady sedneme, probereme potřebné věci a takhle, ale není to jako, že bychom byli jeden tým. Pořád je to jako jedna školka a druhá školka. Nebo aspoň já to tak vnímám. Je to taková ta přirozená konkurence mezi těma odděleníma.

Zapojuje se nějak do toho, aby vás jako tým stmelovala vzhledem k její vedoucí pozici?

Ne, já si myslím, že ona ani nemá potřebu. Myslím si, že sem ráda za náma zajde, ale podle mě nevyhledává to, že by si řekla tak, půjdeme všechny čtyři a budeme se stmelovat. Ona má svoji kolegyni, se kterou ona je tým a nic jiného ji moc nezajímá.

Kdyby to bylo na tobě, zvolila bys nějakou vhodnou formu teambuildingu, kde byste se mohly stmelit?

Já je kdykoliv ráda uvidím, ale asi jen na chvíli. Myslím si, že za chvíli by mi šla hlava kolem. Ale nebránila bych se tomu se trošku stmelit. Já bych osobně jela třeba na lyže, nebo bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízké.

Příloha P II: TRANSKRIPCE ROZHOVORU R2

Jak se ti pracuje v prostředí této MŠ?

Mně se tu líbí, pracuje se mi tu velmi dobře, moji prací žiju a myslím si, že k mojí spokojenosti hodně přispívá právě prostředí této konkrétní MŠ vzhledem k tomu, že tu máme docela volnost v plánování programu pro děti a vůbec tak ve všem.

Můžeš uvést ještě nějaké konkrétní případy té volnosti ve všem?

Tak třeba, že nemusíme chodit s každým nápadem za ředitelkou..že si to jako nemusíme nechávat schvalovat, víš jak to myslím, že když nás něco napadne, můžeme si to zrealizovat bez nějakého svolení. A ještě nás v tom třeba podpoří zřizovatel finančně apod.

Je něco, co se ti tu nelíbí, co bys uvedla jako negativum?

Docela mi vadí praxe praktikantek, které tu jsou každý den. Někdy je to fajn, že ti pomůžou při práci s dětmi, ale já to vnímám ve většině případů jako mínus, protože nám to docela narušuje ten celkový průběh a klima ve třídě. Děti jsou někdy víc rozhozené, víc toho na ty holky zkusí a dovolí si to, co u nás by si nedovolily.

Můžeš uvést konkrétní příklady, jak se to na těch dětech projevuje?

Vidím to asi tak, že nemají v těch studentkách takový pocit autority a pak si myslí, že to můžou zkusit i na nás, tak to sem tam i zkusí. Zkoušejí si ty studentky omotat kolem prstu. Některé si to nechají, to vidíš, že ten člověk třeba úplně není vhodný pro tu pozici té učitelky. Že podlehnou vlivu těch dětí a neumí si udělat pořádek.

Jaká by tedy podle tebe měla být učitelka v MŠ? Jaké by měla mít vlastnosti?

Kdybych to vzala z pohledu naší školky, musí se určitě umět přizpůsobovat, reagovat a být pohotová, vymýšlet na místě nové věci, mít nápady a být kreativní. U nás se totiž pořád něco děje. Furt vymýšlíme něco nového, besídky, vystoupení, zapojujeme se do různých akcí školy, aby nás bylo trochu víc vidět jako školku. To by určitě měla zvládat.

Jakým způsobem ovlivňuje vzájemný vztah s tvojí kolegyní tvůj pracovní výkon? Má to na něj u tebe velký vliv?

Noo...vliv to má určitě velký. Pokud nejsme s kolegyní sjednocené, tak nefunguje vůbec nic. A ovlivňuje to nejen můj pracovní výkon, ale pracovní výkon nás obou. Jak se říká, každý den nemůže být posvácení, ale myslím si, že v tomto máme zcela jasno. Když v ten určitý den nejsme úplně stejně naladěné, tak stejně před dětmi to musí vypadat tak, že stejně naladěné jsme. Že prostě nepřijde dítě za mnou a já mu něco zakážu a on jde a Mart'a mu to dovolí. Nebo ráno něco Mart'a řekne a odpoledne jsem tady já a já to dítěti vyvrátím, co řekla druhá učitelka. Takto to u nás nefunguje a myslím, že ani nikdy nefungovalo. To by totiž potom nemělo vůbec význam se o něco dalšího snažit.

Vznikají mezi váma s kolegyní nějaké neshody?

Jedna taková neshoda tu kdysi byla, ale tu jsme vyřešily. Jinak si myslím, že s jistotou můžu říct a doufám teda, že Mart'a má stejný názor, že táhneme za jeden provaz a máme spíše kamarádský než pracovní vztah. Myslím si ale, že kdyby nějaké další neshody přišly, že je dokážeme opět vyřešit a mluvit spolu otevřeně a tím je i odstranit.

Čeká tě teď mateřská dovolená, dokážeš si představit o čem tak budeš přemýšlet ve vztahu k té třídě, když tu dlouho nebudeš?

Víš co, já vím, že s nima tady pořád stejně budu. Že vezmu kočárek a budu chodit na návštěvy nebo s nima i na procházky. Myslím si, že i Marťa mě bude pořád informovat o dění. Myslím si, že z toho koloběhu úplně nevypadnu. My jsme to tak měly i doteď. Když jedna nemohla přijít třeba kvůli nemoci, nebo Marťa byla ve škole, stejně jsem jí pořád psala co se děje, dokonce jsme jí s dětmi posílaly i fotky a posílaly pozdravy do nemocnice, do školy apod. Jsem přesvědčená o tom, že to bude fungovat stejně. Asi se nedokážu od nich prostě na tři roky úplně oddělit. (slzy v očích) A taky jsem taková, že když bude potřeba a já si to budu moct zařídit třeba s hlídáním, tak jim půjdu i sem tam pomoci. A už teď se na to těším. (smích)

Co považuješ za nejdůležitější k navození příznivého klimatu ve třídě?

Řekla bych, že číslo jedna v ovlivňování klimatu v naší třídě jsme tu my s Marťou. Vlastně vůbec to, jaký máme mezi sebou vztah a jak jsme naladěné v ten určitý den my obě, ovlivňuje celou třídu. Ty děti se velice rychle rády přizpůsobí tomu, jakou máme náladu. Nechají se vtáhnout do toho, co děláme. Ať jsou to blbinky, opičky, nebo když se nám nechce ten den nic dělat a uděláme si lehárko. Děti jsou na to dost citlivé a strašně přizpůsobivé, proto si myslím, že pokud my navodíme příznivé klima, bude příznivé. Pokud navodíme negativní klima, bude negativní. Důležité je ale i to, že tu máme pomocnou sílu, která např. chystá obědy apod., a taky patří do toho týmu. A že s ní máme taky dobré vztahy a děti si jí váží. Nikdy to tady nefungovalo tak, že je tady jedna paní učitelka, druhá paní učitelka a ta z kuchyně. Myslím si, že i rodiče to vždycky brali tak, že kdokoliv tu byl třetí s náma, jako ta pomocná síla, že ho brali jako tým té školky. Že ani pro děti to není uklízečka, ale spíš třeba teta. A když ona by přišla otrávená, tak se to taky projeví na dětech. Myslím si, že i ten, kdo jim vydává jídlo, musí být v pohodě, protože oni pak třeba nejí, odnesou to, že to dokážou hodně pocítit.

Jak konkrétně přispíváš k dobrému vztahu s kolegyní ty?

Tak já si myslím, že si tak navzájem pomáháme a podporujeme a budujeme ten náš dobrý vztah, ať už je to tím, že když vidíš, že zrovna není dobře naladěná nebo nemá svůj den, tak za ni něco uděláš bez zbytečných připomínek nebo tím, že to pak spolu rozebereme a vyslechnu ji, snažím se jí poradit nebo pomoci. Určitě tu nepanuje žádná rivalita, že bychom se předbíhaly, která z nás udělá něco líp nebo hůř. Náš vztah je přirozený a myslím si, že každá z nás má velký podíl na tom, jak dobře nám to spolu funguje.

Potkáváte se někdy s kolegyní třeba i mimo prostředí MŠ?

Dřív jo, byly jsme trošku mladší, měly jiný život, chodily jsme pařit, na kafe a tak. Teď se spíš potkáváme opravdu jenom v té práci, ale myslím si, že nám to nevadí. Že si teď raději uvaříme to kafe tady ve třídě, než bychom měly někam chodit, protože je nám tu prostě dobře. Většinou se to snažíme spojovat i s těmi dětmi, rodiči a tak, že naplánujeme nebo vymyslíme nějakou besídku, vystoupení, něco navíc pro děti a rodiče. Nás to baví, my tím prostě žijeme a tímto to jde na nás asi hodně znát. Někdy tu býváme spolu až do večera, ale neřešíme jen pracovní věci, ale jen tak si povídáme nebo brouzdáme po internetu, což je náš velký společný koníček (smích)

Brouzdání na internetu jako společný koníček? Můžeš to nějak přiblížit?

Nakupování přes internet, to je naše závislost. Ale když se na to podíváš ze stránky prohlubování našich vztahů myslím si, že nás to dost sbližuje. Vlastně toho člověka pořád víc poznáváš i tím, co se mu třeba líbí, jaký má vkus. Nakupujeme společně i třeba do školky,

pomůcky, knížky pro děti. Když chystáme nějakou akci, tak i třeba výzdobu apod. Je to pro nás i určitý relax a v každém případě by se to dalo nazvat týmovou spoluprací, musíme se na tom shodnout, aby se to líbilo nám i dětem. Pro mě je to velmi příjemně strávený čas s mojí kolegyní a navíc v prostředí MŠ.

Jak bys popsala učitele v MŠ, který je týmový hráč?

Je to člověk, který se mnou táhne za jeden provaz. Je to pro mě ten, který mě podrží, když potřebuju, ten, který nebude proti mně zákeřný.

Jak vnímáš svou pozici v týmu?

Já jsem spíše taková opatrná, třeba co se týče rodičů. Kdybych to měla srovnat s mou kolegyní, ta je docela drsná, nebojí se cokoli říct, tak jak se říká na plnou hubu i co se týče rodičů i např. vedení apod. Já jsem v tom taková opatrnější, že se jim to snažím třeba říct nějakou oklikou, ale na druhou stranu nejsem taková, že bych si tady nechala všechno líbit, to ne. Myslím si, že si to umím tak dobře sjednotit i na jednu stranu, i na druhou. Že v tom mám takovou rovnováhu. Co se týče třeba nápadu, vím, že má slabší stránka je např. v pohybových aktivitách, ale v tom zase vyniká kolegyně. Já mám zase jiné, ale myslím, že dokážu ocenit i nápady druhých a když se mi nějaký nápad opravdu líbí, snažím si jej zapamatovat a nějak inovovat, kdybych jej chtěla taky někdy použít, snažím se si z nápadu někoho druhého něco vzít, co by se mi mohlo někdy v budoucnu hodit.

A jsi v této pozici spokojená?

Určitě ano, jak jsem řekla, myslím si, že v tom mám docela pořádek a mám to tak nějak vyvážené.

Jakou roli při podpoře týmové práce u tebe hraje ředitelka?

Docela nám trvalo, než jsme si u našeho oddělení Sluníček vybudovali to, že nás konečně začali brát jako rovnocenné partnery. Tady to od začátku bylo tak, že druhé oddělení jako by bylo to lepší. Možná proto, že v něm učí právě ředitelka. To nás celkem mrzelo. A taky co se týče té týmové práce, moc to tady v tomto ohledu nefunguje. Spíše jsme dost oddělení a ani vlastně na Střední škole, která je náš zřizovatel moc o školce nevěděli. Proto jsme se snažily třeba s Martou jet i na nějaký teambuilding s pedagogy ze SŠ, ale paní ředitelka ta na to moc není, nikam nikdy nejela, ani myslím neměla zájem. Ona je jako ředitelka fajn, ale má to svoje oddělení Kostiček a nic moc jiného ji nezajímá. Je to škoda. Na druhou stranu, jsme si na to docela zvykly, že když něco chceme tak si za tím jdeme samy, vybudujeme si to a ona nám k tomu kolikrát ani moc neřekla. Ale my si ty věci dokážeme vyřešit samy, spíš nás to jako někdy docela mrzí, že ona neprojevuje moc ten zájem no.

A kdyby to třeba mezi váma s kolegyní skřípalo, je pro tebe ředitelka jako vedoucí pracovník taková osobnost, že bys za ní s tímto problémem šla?

Nešla. Já si myslím, že ona by stejně řekla, ať si to vyřešíme samy mezi sebou. Já si ani sama nedokážu představit, že bych ji do toho zatáhla. Že bychom si jako sedly všechny tři a ona by řekla tak holky, teď si to tady společně vyřešíme. Ona je spíš taková ředitelka jako papírově, jako že má svoje pravomoce, ale nikdy to nebylo ani bráno tak, že by byla jako naše nadřízená, že by přišla a řekla že to bude takhle takhle takhle jak já řeknu a teď budeme mít poradu a budeme se každý měsíc scházet a budeme něco řešit.

Míváte například pracovní porady?

My míváme spíš večírky. Většinou je porada, když má někdo narozeniny. Že se jako sejdem, vyřeší se potřebné věci a pak se slaví ty narozeniny. Ale většinou to je tak, že ona se nás ptá, co chceme probrat na poradě. Že my si zase s Martou sedneme spolu, vypíšeme

si body nebo věci, které bychom chtěly probrat, předáme jí je stejně už s nějakým řešením a ona to buď odsouhlasí, nebo se potom hledá nějaká varianta, jak by to šlo vyřešit. Ona prostě nefunguje jako nějaký nadřízený, že bychom se tady třepaly, kdy přijde ředitelka na kontrolu a tak. Ona ani nemá potřebu se nějak povyšovat. Na jednu stranu je to pro nás dobře, ale na druhou bychom někdy potřebovaly, aby se za nás postavila nebo řešila věci, které by měla. Například když se teď bude přistavovat budova a já jsem musela hledat náhradní prostory, ve kterých budeme rok možná víc. Tak proč já jako učitelka bych měla tohle dělat, takové věci by mělo právě podle mě řešit to vedení. Někdy by to zkrátka chtělo, aby ona byla tou důslednou, která bude řešit věci týkající se naší MŠ s vedením, se zřizovatelem a né my. Nakonec si ale myslím, že kdybychom měli jako školka nějaký velký průšvih, že jsme schopné si všechny čtyři sednout, dát hlavy dohromady a společně ho vyřešit, to zase jo.

Příloha P III: TRANSKRIPCE ROZHOVORU R3

Jak se ti pracuje v prostředí této MŠ?

Mně se tady pracuje velice dobře. Já jsem velmi spokojená. Samozřejmě některý den se podaří, některý den se nepodaří, co se týče takové té výukové činnosti, ale já jsem nad míru spokojená. Mě to tady přijde takové jako domácí. Tím, že jsme si to s Jurkou tady ne zakládaly, ale udělaly k obrazu svému na začátku, tak se mi pracuje dobře.

Co se ti líbí konkrétně nejvíce, co nejméně?

Nejvíce asi to, že na začátku jsme byly my dvě a ředitel, který nás vlastně oslovil, a měly jsme se během jednoho dne vlastně rozhodnout, jestli do toho půjdeme. Rozhodly jsme se, že jo, že půjdeme a už se v nás probudily takové představy, že já, kdybychom měly školku jo a tím, že on nám vlastně dal celkem volnost, tak jsme si to tady zařídily podle sebe, nebyly jsme ničím omezovány nebo až tak omezovány. Vlastně v porovnání s tím, že jsme zažily to státní školství a ještě i třeba socialistické školství, tak jsme se najednou mohly tak jako rozletět., ale zase v těch mezích jo, né že bychom ho chtěly finančně zruinovat, to né (smích). Takže vlastně toto, že já tomu teď třeba říkám, že máme takovou školku v obýváku. Mám prostě proto takový název, že já přijdu do práce a jak kdybych byla doma v obýváku. Jinak když jsem šla do soukromého sektoru, měla jsem představu, že nadstandard ne jen pro nás pedagogy, ale i proto, abychom se mohli více zaměřovat na děti, na jednotlivce bude menší počet dětí ve třídě. Bohužel v dnešní době je ten počet 25-28 dětí ve třídě normální, což je ten strop i podle zákona a v naší soukromé školce to není jinak. To je pro mě takové malé mínus.

Jaké vlastnosti by měly převažovat u učitele v MŠ?

Ježíš..no to by měla být úplná panenka Maria. Víš co, já si myslím, když si vezmeš, co ses učila ve škole, všechny ty osobnosti, taky jsme to probírali, tak jsem tak seděla a říkala si, tak tuto vlastnost nemám, tuto taky ne. Je pravda, že by měl být člověk spravedlivý, rozvážený, hodný, milounký. Samé kladné vlastnosti jo. Je pravda, že člověk je takový, jaký je. Já tomu řeknu, taky se já měním někdy v čarodějnici. Taky sama na sobě někdy cítím, že to prostě nejde, ale jako měli bychom být taková rozvážení. Já se svojí povahou fakt dokážu ráno vstát a říct si, no tak dneska to teda nepůjde. A pak stačí jedno dítě, které tě nakopne a už se ti to veze. Podle mě by měla být teda učitelka v MŠ spíš taková ta mamina, taková ta náhrada té maminky, když je ona v práci. Některé ty učitelky v MŠ si říkají takové to, já jsem učitelka..já mám pocit, že já se raději snížím na úroveň a chci být jako ta maminka nebo ta babička nebo i tatínek nebo dědeček (smích)

Ovlivňuje vzájemný vztah s kolegyní tvůj pracovní výkon?

Řeknu ti, že my se s Jurkou známe strašně moc roků. Strašně moc roků spolu pracujeme a v podstatě když jsme spolu začínaly, tak mě oslovila, abych šla za ní do jiné MŠ. Měla jsem štěstí v kolektivu na výborné učitelky, vychovatelky, které prostě pro tu práci žily. Pak jsem se setkala, do dneška to ve mě je, s jiným pracovním kolektivem, kde mi bylo párkrát naznačeno, ať nevybočuju z řady. Že my to děláme, ale přitom člověk věděl, že se to nedělá. Takže když jsme potom šly s Jurkou spolu, a myslím si, že my jsme teda zvyklé dělat hodně, že se velice dobře doplňujeme, dokážeme na sebe víc jen tak jakože t'uknout, mrknout a víme. Tím, že jako spolu už roky děláme, víme o sobě. Myslím si, že já jsem si vzala z ní to, co já jsem chtěla a naopak ona ze mě to, co chtěla. Vzájemně to doplníme a funguje to. Ale třeba na tábořích se setkávám i s mladšími kolegyněmi a myslím si, že každý člověk z toho druhého si může vzít něco, co mu bude dále sloužit v té jeho praxi.

Samozřejmě dochází určitě někdy i na ponorku. Musí přijít někdy i takové to, že cítíš a úplně by sis řekla, řeknu to, ale já jsem ještě z takové té doby, že respektuju nadřízeného, staršího, tak málokdy bych si takzvaně otevřela hubu, vyštěkala se, to by mě pak mrzelo, tak se spíš snažíme to řešit v klidu. Musím opravdu zaklepat, že nám to funguje, tak jak to funguje. A tím, že spolu děláme ještě to lyžování, plavání...jako já říkám, jinak jsme normální, ale asi někde musíme být prostě naladěné na stejnou notu.

Jak konkrétně přispíváš k dobré spolupráce s kolegyní?

Tím, že se tak moc dobře známe, i třeba rodinné poměry jo, jedna jak druhá, víme kde se co děje. Nebo můžou nastat i zdravotní problémy, v našem věku, protože fakt jakýsi věk máme jo, tak když vidím, že třeba je unavená nebo něco, tak prostě si té práce vezmu víc a radši jí řeknu, ať si odpočine nebo jí řeknu udělej si jenom tu výtvarku a naopak Jurka ví o mě, že když je mi třeba špatně, tak mě zastoupí. Dokážeme prostě pochopit tu druhou, že když by Jurku třeba boleli záda, tak jí přece nebudu nutit dělat kotrmelce. A myslím si, že ona je toto z druhé strany schopna udělat taky.

Jakým způsobem si rozdělujete práci?

Tak vzájemně se velice doplňujeme. Já mám pochopení pro to, že ona musí někdy plnit ty ředitelské povinnosti, má jich víc než kdyby byla jen učitelka, tak si té práce na sebe naválím víc. Víím, že někdy musí jít dělat výplaty, někdy zvednout telefon, takže prostě víím, že když má tyto povinnosti, že to za ni udělám já. Ale pokud je klid, tak jak to máme domluvené, že na tu řízenou činnost jsme obě ve třídě, tak pracujeme prostě obě dvě. Já dělám třeba s malýma děčkama, ona se staršíma.

A co se týče přípravy, probíhá společně?

Přípravu máme vlastně udělanou dopředu v těch šanonech, vycházíme tady z těch témat. Samozřejmě když najdeme něco nového, tak si to tam postupně zakládáme. Ale po 20 letech praxe my už nepotřebujeme nějakou moc písemnou přípravu, že nám stačí jenom v bodech. Přesně vííme, co máme dělat, vzájemně se doplňujeme a spíš si myslím, že se třeba přizpůsobujeme i počasí nebo náladě dětí, někdy na nich vidíš, že je to nebaví, tak to v průběhu změníš. Ale s kolegyní jsme na sebe tak navázané, že jak jsem o tom už mluvila, stačí mrknout a vííme. Nemusíme sedět dvě hodiny nad přípravou, ale už prostě vííme, která co udělá a nějak vzájemně se nám to prolíná. A ne jen u činnosti s dětmi, ale prostě si řekneme ta nakoupí v papírnictví, ta to nakreslí, ta slepí...ta spláchne záchody, ta vypne myčku..A když myčka vypnutá není, vypne ji ta druhá. Neštěkáme po sobě za to, že zrovna jedna z nás zapomene něco udělat, prostě když přijde jedna nebo druhá, udělá to za ni.

Myslíš si, že děti vycítí váš dobrý vztah s kolegyní? A jak se to na dětech projevuje?

Já si myslím, že to určitě vycítí. Kdybychom byly třeba nějaké pohádané nebo něco. Ale i takové to názorné, že třeba plácne ten toho, tak můžeš říct, viděl si někdy, že bych plácla já Jurku? Jo, že kdybychom se hádaly, tak to určitě ty děti vycítí a podle toho se začnou taky chovat. Měly bychom jim být každopádně vzorem.

Potkáváte se s kolegyní i mimo práci?

Jo a myslím si, že až moc. My ale vlastně žijeme v podstatě jenom pro práci. My jsme vlastně takové, jak siamské dvojčata. My si jdeme sednout do restaurace a mluvíme o práci, my jedeme na lyže a mluvíme o práci, jedeme spolu na kole, šlapeme vedle sebe a řešíme práci. Dříve jsme jezdily třeba na divokou vodu nebo na zájezdy, takže my se setkáváme vlastně pořád. Je to možná i tím, že jsme stejně sportovně založené, že toto nás jako spojuje. Sport je našim největším společným koníčkem, ale vychází to zase z naší práce, z našeho povolání.

Považuješ tedy osobní přátelství jako přínos pro týmovou spolupráci v mš?

Určitě ano, kdybychom si nerozuměli a neměli stejné koníčky, neměly bychom stejná témata, prostě si myslím, že by to tak nefungovalo. Je to krásné a každý asi nemá to štěstí, aby jeho kolegyně z práce byla zároveň jeho dobrá kamarádka. Ale všechno taky samozřejmě vychází z těch x let společné spolupráce.

Jak bys popsala člověka, který je týmový hráč?

Týmový hráč musí být kamarádský, nekonfliktní, usměvavý, člověk, který se nadchne pro cokoli, co ten kolektiv vymyslí. Kolektiv mu nevádí, někteří třeba nemají rádi práci s lidmi nebo v kolektivu. Ale zase je kolektiv a kolektiv. Může se vyskytnout třeba i to, že ti fakt v tom kolektivu někdo nesedí a už je tam ten rušivý element, který ti tu práci a radost z ní trochu ztěžuje a teď je na tobě, jestli to překonáš nebo jestli to raději vzdáš.

A co týmová spolupráce s holkama s druhého oddělení?

Víš co, holky jsou o generaci mladší. To by mohly být moje dcery. Ještě je tak postupně poznávám. Kdybych s nimi pracovala je to o něčem jiném, ale my se moc nesetkáváme. Tím, že oni jsou v jiné budově, ani se moc nevidáme, takže v tomto je to takové složitější.

Jak vnímáš svoji pozici v týmu?

Takhle, když mám nějaký nápad nebo něco, tak to řeknu, prodiskutujeme to. Buď to projde nebo neprojde. Pořád to vnímám z té pozice, že Jurka je ředitelka a já jsem ten podřízený. Ale když ona něco udělá tak mě zavolá a řekne, líbí se ti to? Jak to vypadá? A já řeknu, ježíš, víš co, ta barva mi tu moc nesedí, moc se mi nelíbí, jako zase ve vší slušnosti, ale upřímně.

Vyhovuje ti tato pozice nebo bys zvolila jinou?

Vyhovuje mi to tak. Už mi to tak vyhovuje.

Role ředitelky?

Pořád cítím trochu tu nadřízenost, ale né, že by se na mě Jurka povyšovala, ale spíš to tak beru, že mám k ní úctu. Je i o něco starší, to taky hraje roli. Stejně bych to cítila i tak, kdyby přišel p. ředitel nebo zástupce ze SŠ, pořád jsou to pro mě prostě nadřízení a já je takto ctím.

Jako formu teambuildingu bys zvolila pro stmelení vašeho kolektivu?

Jo, to je to cizí slovo (smích) My ho moc s Jurkou nemáme rády. Ale kdybych měla něco takového zorganizovat v rámci našeho kolektivu v MŠ, nejdřív bych si zjistila, o co holky z druhého oddělení mají zájem, co je jim blízké, a protože třeba Martu znám a potkáváme se na lyžích, tak klidně bych si představila, že bychom jely třeba na lyžařský zájezd. Volila bych vždycky to, co by bylo těm druhým blízké a zároveň by to bylo blízké i mě. Tedy snažila bych se opět hledat nějaký společný zájem, který by nás sblížil a bavil by nás všechny. Určitě bych jim nechtěla vnucovat svoje, já to mám ráda, tak vy tam pojedete, to ne.

Příloha P IV: TRANSKRIPCE ROZHOVORU R4

Jak se Vám pracuje v prostředí této MŠ?

Pracuje se mi tady velice dobře, školku jsme si s kolegyní samy zařídily úplně od začátku, nábytek jsme si vybraly podle sebe, měly jsme k dispozici i dostatek financí, takže se nám to jako dobře zařizovalo, úplně nové prostředí, nová stavba, takže jsme si to zařídily úplně podle sebe. Trošku nám tady teda ještě chybí prostory, jako kabinet nebo ředitelna nebo sborovna.

Co se Vám konkrétně líbí nejvíce a co naopak nejméně?

Nejvíce to prostředí, které jsme si udělaly podle sebe. Kde se mi nelíbí, tam se mi špatně pracuje, takže toto prostředí na mě působí velice inspirativně a že mě to motivuje k lepší práci. Tím, že ta školka není veliká, tak máme dobrý přehled o dětech. Jako negativum pro mě je teď to, že se bude přistavovat budova a my se budeme muset na nějakou dobu stěhovat jinam, to nám hodně zkomplikuje život. Už jsme si to tady totiž zařídily, zaběhly i s hřištěm a tak.

A je něco, co Vám vadí, ne co se týče ani tak prostředí, ale např. vztahy se zřizovatelem, s rodiči nebo něco podobného?

Vztahy jsou velice dobré. Ale vzhledem k tomu, že je to soukromá školka, máme trošku těžší pozici, že naše služby musí být trošku nadstandardní, třeba si nemůžeme počítat každou minutu, děláme hodně akcí soboty, neděle. Třeba teď jsme dva měsíce o víkendech lyžovali, ale tím, že to s kolegyní takto děláme celý život, tak nám to vůbec nevadí. To samé je, když máme třeba plavání, tak to tady musíme být obě. Že někdy nechodíme jedna na 10, ale když je akce, tak jsme tu obě od rána, to samé i odpoledne, ale my s tím nemáme problémy.

A co praxe praktikantek? Má to pro Vás pozitivní nebo negativní dopad?

No, mělo by to být jakože pomoc, avšak to záleží praktikantka od praktikantky. Některé jsou šikovné a některé nám od začátku řeknou, že toto povolání nikdy dělat nechtějí. Ono to není úplně jako klasická praxe, oni k tomu jen tak, jak se říká lidově, trošku čuchnou. Zevrubně je seznámíme s dokumentací, nahlídnou do RVP, do týdenního programu. Mají možnost si vyzkoušet všechny činnosti, jako je tělovýchovná, ranní kruh, pomáhají nám s dětmi je oblékat. Někdy nám to pomůže, někdy je to na obtíž a my se podle toho už musíme zařídit.

Kdybyste měla jmenovat vlastnosti učitele v MŠ?

Hlavně by měla být kreativní, měla by vynikat skoro ve všech výchovách jo, jako ve výtvarné, v hudební, někdy je s tou hudebkou problém, ale já jsme se vždycky snažila mít v kolektivu pedagogů, aby každý uměl něco. Třeba já jsme spíš přes tu výtvarku, kolegyně přes tělocvik.

Jakým způsobem ovlivňuje vztah s vaší kolegyní váš pracovní výkon? Když např. jedna není úplně dobře naladěná, ovlivní to chod dne, popř. děti?

No, tak my s Vladěnkou spolu pracujeme už asi od 89tého, tak nějak. Znály jsme se už před tím, než jsme spolu začaly pracovat, lyžovaly jsme spolu. Když je mezi náma jakýsi věkový rozdíl, tak jsme se od začátku hrozně rozuměly. Známe se jako i s rodinou, takže známe i svoje rodinné problémy a (s úsměvem) dospěly jsme dokonce k jednomu takovému závěru, že o sebe máme strach jako o partnera, když jsme sem nastoupily, tak jsme na sebe byly tak závislé, že já když jsem někam odjížděla, tak Vladěnka říkala, hlavně aby se

ti nic nestalo. Za ty roky jsme si na sebe fakt tak zvykly. Trávily jsme spolu i dovolené, jezdily jsme na kola, na lyže, trávily jsme spolu i víkendy, nejenom my dvě ale i s rodinami. Toto si myslím, že málokdo má mezi sebou. Dovedeme se opravdu i doplňovat. Vladěnka vlastně teďka studuje, má toho hodně, tak člověk už to pozná na ni, že má toho plné zuby, tak jí dokážu pomoci a zastoupit ji. Naopak ona i mě.

Vznikají mezi vámi i nějaké negativní chvíle?

No tak spíš takové pracovní. Spíš je to jen v názoru, když něco nacvičujeme, na akademii, ale jinak se snažíme se doplňovat a myslím si, že se nám to i daří. Můžeme prostě pracovat spolu. Z toho co jsem slyšela, kdy učitelky mají ranní, odpolední, že se třeba ani nepotkají, kdežto my jsme to skoro pořád obě, tak se doplňujeme. Umíme na sebe správně reagovat.

Jak se připravujete na pracovní týden? Probíhá mezi Vámi nějaká společná příprava?

Tak my máme ty týdenní plány, podle kterých jedeme. Jedna z nás si řekne, co třeba tento týden chce vypíchnout z toho témata, společně si určíme, k čemu vlastně chceme dojít, pak to doplňujeme např. já o tu výtvarku apod. Dokonce si docela často po práci i telefonujeme. Třeba kolegyňka jde z práce a už mi volá s nějakým nápadem nebo např. co s dětmi dodělali nebo co mám s nimi ráno dodělat já. Někdo říká, že to není normální, ale nám to vyhovuje. Kolikrát jsou rodiče i překvapení, že když přijdou ráno a kolegyně s nimi něco odpoledne dělala, že já vím, co se tam dělo, i když jsem tam zrovna nebyla. Nám to takto vyhovuje, naše nápady se prolínají, doplňují a myslím, že to pak správně funguje i v té třídě.

Co považuje za nejdůležitější k navození příznivého klimatu ve třídě? Aby byly děti dobře naladěné apod.?

Tak hlavně musím být já sama v pohodě. Nesmím být nervózní, na ty děti se to přenáší. Čím víc člověk křičí, tím víc ty děti řvou. Už to mám za ty roky vyzkoušené, že když já jsem v klidu, tak jsou děti v klidu. Člověk musí být pozitivní, vysmátý, i když někdy ti třeba do smíchu moc není, ale děti tě dokážou vždycky dobře naladit. Každopádně když je člověk už někdy třeba unavený nebo není ve své kůži vždycky se to nejvíce odrazí na těch dětech.

Jak se to na nich třeba projevuje?

Noo..jsou neklidní, křičí, nehrají si spolu pěkně.

Jak konkrétně vy přispíváte k dobré spolupráci s kolegyní?

Ona má někdy fakt Vladěnka takové deprese, přijde ráno a já už vidím, že není ve své kůži tak se snažím nějakou takovou humornou cestou ji z toho dostat. Někdy se to podaří, někdy ne. Ale vždycky si to řekneme na rovinu. Ona mi třeba sama řekne třeba odpoledne, když děti vstávají po spaní, běž už domů, já už tu chci být sama. Jo, že když už se nás tu motá víc, tak mi řekne běž běž, už mi tady vadíš. (smích) Víím o ní, že ona má ráda svoje, že to potřebuje mít tak, jak to ona dělá. Já jsem třeba taková víc přizpůsobivá a víím, že když ji chci někam nasměrovat, tak mi to třeba trvá delší dobu, musím na ni opatrně, ale že by mezi námi vznikali nějaké konflikty, tak to jako vůbec.

Máte nějaký společný koníček? Pokud ano, jaký?

Jasně. Nejvíce ty lyže a plavání. To už spolu děláme strašně dlouho. Když jsem rozjížděla tu lyžařskou školičku ještě v rámci jiné školky, tak jsme si Vladěnku zavolala k sobě, protože jsem věděla, že dělá tělocvik a vlastně to táhneme spolu až do teď, akorát jsme si k tomu přidaly ještě to plavání. Ještě spolu jezdíváme hodně na kole.

Považujete osobní přátelství za výhodu v prohlubování týmové práce?

Joo..bez toho by to ani nešlo. Já potřebuju prostředí a lidi, kteří mi sedí a pak mám nápady a dobře se mi pracuje. Když se člověk do práce netěší, nestojí to potom za nic a v tomto oboru je obzvlášť důležitá pohoda a dobrá spolupráce, protože děti to vycítí a pak se podle toho taky chovají.

Jak se cítíte v roli ředitelky v týmu pedagogických pracovníků této MŠ?

Jako já jsem tu nastupovala s tím, že jsem nechtěla být ředitelkou jo, protože to jako není moje ambice. Já jsem prostě chtěla mít školku, kde budeme mít plavání, lyže, tenis, angličtinu a že si to tady nějakým způsobem rozjedeme. Ale po té legislativní stránce tu prostě musel být někdo ředitel, tak pan ředitel SŠ, což je zřizovatel naší školky řekl, že to budu já. Moc jsem do toho chuť neměla, ale už to tak muselo být. Docela dlouho mi vadilo, když mi říkali na začátku paní ředitelko, mě to prostě neseď. Už jsem si jako zvykla, už mám na to i roky. Tady je výhodou ten zřizovatel ta SŠ a že hodně věcí vlastně řeší p. ředitel.

Kdybyste měla nějakým způsobem ohodnotit svůj tým? Nemyslím teď váš vztah s kolegyní ale globálně s pedagogy ve vaší MŠ?

Musím říct, že teď je to úžasné. Když jsme začínali, bylo tu jen jedno oddělení se třemi učitelkami, což bylo ideální. Pak jsme se rozšířili o další oddělení, kam si p. ředitel našel dvě učitelky, se kterými to moc nefungovalo, moc jsme si ani neseďly. Ony byly snaživé, to jako jo, ale neměly takový ten správný vztah k tomu všemu tady vůbec. I vztah k rodičům byl zvláštní, nedělalo to moc dobré jméno ani školce. Z této situace jsme se poučili a našli jsme si mart'u s luckou, které jsem já osobně i trochu znala. Věděli jsme o nich, že dělají ty volnočasovky, že to nejsou ty typické učitelky, že pro ně víkendy, odpoledne nebudou problém.

Kdybyste měla spíše trošku popsat tu týmovou práci, spolupráci, vztahy?

No víš co, tady je trošku problém, že jsme tady za vodou. V jiných budovách. Myslím si, že ty vztahy jsou dobré, slavíme třeba i narozeniny. Myslím si, že se to určitě ještě zlepší, když budeme v budoucnu tady vedle sebe, na jedné budově. Teď to není úplně ideální, domlouváme se spíše jen přes telefon.

Koho považujete za nejsilnější článek týmu? Na koho se můžete spolehnout? Kdo vás vždy zastoupí?

Tak určitě moje kolegyně. Ale i Martina je velice spolehlivá. Říkám, bude se nám to asi lepší dělat, když budeme mít oddělení vedle sebe. I co se týče třeba suplování.

Co považujete za největší problém svého týmu? Pokud nějaký je?

Hmm...ani není, ale když je, tak ho vyřešíme. Holky reagují velice dobře, není žádný problém. Trošku než si zvykly třeba na kancelář, že si musí vyřizovat za své oddělení třeba paragony a takové kancelářské věci. Svým způsobem si vlastně každá řídíme to svoje oddělení.

Používáte nějakou formu teambuildingu pro stmelování vašeho kolektivu?

No ve škole se to traduje, ale my se tomu už s Vladěnkou trošku straníme. Za celý život už jsme měli docela dost toho stmelování. Prošly jsme vlastně třemi velkými kolektivy, v kterých jsme pracovali a už nás to trošku unavuje s někým se takhle víš s někým jako stmelovat, jako já vím že u těch mladých je to normální, že se rádi poznávají. Já nemám ani to slovo teambuilding nějak ráda, je to takové módní teďka. Na druhou stranu jsem

ráda, že se třeba holky z vedlejšího oddělení některých teambuildingu se SŠ účastní, že tu naši školku tímto trochu propagují.

Máte třeba nějakou vizi týkající se zlepšování týmové spolupráce vašich dvou oddělení?

Například bych realizovala závody v plavání pro obě oddělení. Tam se stmelíme jak my, pedagogové, tak poznáme navzájem i děti z druhého oddělení. Myslím si, že by to bylo pro všechny docela přínosné, co se týče týmu a týmové spolupráce.

Kolegyně z druhého oddělení např. navrhovala nějakou společnou sportovní aktivitu, např. lyže apod, co vy na to?

Je trochu problém, že vlastně jsou holky mladší, je mezi námi docela velký věkový rozdíl. Ale určitě bych pro stmelení zvolila také nějakou sportovní aktivitu, lyže, kolo..nebo i jít posedět na večeri, to si myslím, že by bylo fajn.

Příloha P V: SEZNAMY KÓDŮ

Kódy – 1

Radost z práce
 Svoboda v rozhodování
 Odmítání otevřených dveří
 Výkladní skříň
 Pokusní králičí
 Negativní vliv
 Praktikantky
 Flexibilita jako vlastnost
 Vzájemné ovlivnění
 Solidarita jako pravidlo
 Netradiční systém
 Porozumění
 Řešení problémů
 Naladění na stejnou vlnu
 Zodpovědnost vůči kolegyni
 Pohlcení svým zaměstnáním
 Potřeba být pořád „on-line“
 Přenos nálady z učitelek na děti
 Rozhodující článek
 Samozřejmost v zastoupení
 Práce jako náplň života
 Příjemné prostředí
 Intemet jako stmelovač
 Nepodrazit
 Pozice generála
 Samostatné jednotky
 Dvě školky v jedné
 Nerozhodná vedoucí
 Nejasností ve stmelování
 Stmelování sportem

Kódy – 2.

Práce jako životní poslání
 Příjemné prostředí
 Volnost v plánování
 Volnost v rozhodování
 Podpora zřizovatele
 Praktikantky
 Negativní vliv
 Absence autority
 Nezkoušenost praktikantek
 Kreativita
 Jednotnost
 Naladění na stejnou notu
 Solidarita jako pravidlo
 Táhnout za jeden provaz
 Kamarádský vztah
 Otevřenost
 Být „on-line“
 Neschopnost se odpoutat
 Číslo jedna v ovlivňování klimatu
 Přenos nálady
 Navození příznivého klimatu
 Pomocná síla jako člen týmu
 Vzájemná pomoc
 Podpora
 Budování vztahu
 Nesoupeření
 Propojení s rodiči
 Volný čas v MŠ
 Intemet jako stmelovač
 Společné koníčky
 Shodný vkus
 Táhnutí za jeden provaz
 Nezákérnost
 Opatrnost
 Rovnováha
 Nápad druhých jako inspirace
 Rovnocenní partneři
 Nefunkčnost týmové práce MŠ jako celku
 Samostatnost v řešení problémů
 Ředitelka jen „papírově“
 Nepovyšování nadřízeného
 Neochota k teambuildingu

Kódy – 3

Radost z práce
Domácké prostředí
Vybudování školky k obrazu svému
Volnost v rozhodování
Velký počet dětí
Mateřský přístup
Naladění na stejnou notu
Vzájemné doplnění
Nápady druhých jako inspirace
Respekt z nadřízeného
Společné koníčky
Osobní přátelství
Samozřejmost v zastoupení
Vzájemné pochopení
Podpora
Zkušenost jako výhoda
Improvizace
Vzájemné propojení
Přenos nálady
Být vzorem
Práce jako životní poslání
Dlouholetá spolupráce
Generační rozdíl
Problém jiné budovy
Upřímnost
Vzájemná shoda
Úcta k nadřízenému
Stmelování sportem

Kódy 4 -

Radost z práce
Vybudování školky k obrazu svému
Inspirativní prostředí
Nadstandardní služby
Práce o víkendech
Směny podle potřeby
Individuální přístup praktikantů
Kreativita
Každý umí něco
Osobní přátelství
Dlouholetá spolupráce
Společné koníčky
Partnerský vztah
Samozřejmost v zastoupení
Solidarita
Souznění
Potřeba být stále online
Společně plánovaná práce
Přenos nálady
Rozhodující článek
Vzájemná podpora
Přizpůsobivost
Tolerance
Sport jako stmelovač
Ředitelkou z povinnosti
Dobré vztahy
Dvě školky v jedné
Dvě budovy, dvě školky
V případě potřeby domluva
Generační rozdíl
Stmelování sportem

Příloha P VI: UKÁZKA KÓDOVÁNÍ

Jako určitě by měla být trpělivá, kreativní. Beru to podle naší školky. Měla by být flexibilní, Flexibilita jako vlastnost umět se přizpůsobit čemukoliv, jakékoliv situaci, protože u nás jsou pořád nějaké akce, přes týden, o víkendech. Pořád musíš jakoby vymyslet něco nového. Musíš být hlavně trochu smago" (smích)

Ovlivňuje vzájemný vztah s tvoji kolegy tvůj pracovní výkon a jakým způsobem? VZÁSTNĚ OVLIVŇUJÍ NĚKDO

Určitě. Tak třeba když není L malá děna na stejnou vlnu, tak to prostě nefunguje. Když mám třeba já blboun náladu, automaticky se to přeneso na L, není to taková ta pohoda. Pokud jedna z nás není v pohodě, tak ta druhá automaticky znervózní, nejede na stejné vlně a ovlivní to naprosto všechno. Ale na druhou stranu si myslím, že jakoby když jedna řekne A, tak to dítě jde za druhou a ta to musí říct stejně, v tomhle si sedíme. I když máme jakýkoliv konflikt mezi sebou nebo jedna neschválí s řešením druhé tak to mezi námi vždycky fungovalo tak i před dětmi. To co řekne jedna paní učitelka platí i u druhé, což je pro mě velmi důležité a myslím si, že i pro ty děti je to dost důležité, že nemůžou jít za tou, ani za tou. Já si třeba o tom můžu myslet něco jiného, ale kolegy nepouklopnu v tomto noby, prostě to co řekla, platí. Myslím si, že jsme v tomhle nastavené stejně, co se týče tady těchto pravidel.

Prohibí u vás společná příprava na pracovní týden? METODIČNÍ USPOŘÁDÁVÁNÍ

My to máme teďka v podstatě tak, že jsme si rozdělily témata a protože nemáme klasické ranní odpolední, jak je to třeba v jiných školkách, tak jedna má jeden týden, druhá má druhý týden. Ale např. u řízené činnosti jsme tu vždycky obě, takže když je jedna třeba nějak indisponovaná, tak se samozřejmě dokážeme zastoupit. Nebo vzhledem k tomu, že tu máme i menší dvoleté děti, tak ta druhá se věnuje třeba těm mlaďším, sedne si s něma ke stolečku a zabaví je. Nastavené to máme ale tak, že si každá svůj týden plánuje sama. SVAHA V PŘEŠTĚ NESKOBŮ

A vznikají mezi váma nějaké neshody? SVAHA O PODOBŮTKÁCH

Myslím si, že kromě jedné takové situace, kdy jsme si asi potřebovaly něco vyřkat nám to od LALADĚM IVA SNEŽNOU VLNU té doby funguje dobře. Myslím si, že jsme malá děna na stejnou vlnu a dokážeme se podpořit.

21

Jak se ti pracuje v prostředí této MŠ? RADOŠTĚ PŮJACE

Do této školky chodím velmi ráda a každé ráno se sem těším... (smích)

Zkusíš to nějak specifikovat? Kdyžs měla říct, co se ti konkrétně líbí nejvíce, co naopak nejmeně? SVOBODA V ROZHODOVÁNÍ

Nejvíce se mi líbí asi to, že máme absolutní volnost, jakoby v tom, co můžeme všechno s dětmi dělat... a nejímá hmm (chvilu váhání, přemýšlení cca 30s) že tady pořád někdo je, např. praktičkami ze střední školy a taky, že jak je školka neustále otevřená, takže tady kdokoli, kdykoliv může přijít, že jsme tady jak kdybychom měli pořád den otevřených dveří. ODĚTÍMĚ OTEVŘÍ DVĚŘI

To je asi to největší negativum, to, co se mi nelíbí asi nejvíce ze všeho.

Narušuje vám to třeba průběh toho dne? U 3 21

Určitě, protože děti reagují úplně jinak, jsou rozhozené, rozježdě, absolutně všechno a pak jsme tady jakoby ve výkladní skříni, taková pokusná křišťálka jako na pozorování. A někdy poznáš, že když tady ty studentky nejsou, tak děti reagujou úplně jinak, než když studentky přijdou, když někdy některé ani nejsou úplně pro tu práci stvořené.] 21 23

Jak se to na těch dětech projevuje? NEGATIVNÍ VLIV VĚKOVÝCH PRACOVNÍKŮ NA DĚTI

Oni strašně zkouší. Třeba to, co ví, že u nás by si nikdy v životě nemohly dovolit, tak potom jdou za studentkou a dělají ze sebe úplně loutky, že řeknou „já vy máte pěkné boty“, hlavně ti starší ví, že u těch studentek jim to projde, že se jim jakoby získají. I když se snažíme si s těmi studentkami někdy sednout a vysvětlujeme jim, jak s těmi dětmi mají pracovat, některé to nedokážou pobrat.

Když si teda říkáš, že některé studentky se na tu práci moc nehodí, jaké vlastnosti by podle tebe měly u učitelky v MŠ převažovat? Nebo jak by se měla chovat?

Nepositionující. Konkrétní situace je třeba když mají studentky v pátek výstup a ty děti ví, že nejsme s nimi na tom koberci, ví, že sedíme udu u stolu a vykládáme si mezi sebou, ale už si neuvědomují to, že je pozorujeme, tak to dají těm studentkám neskutěčně sežrat. Nečlověčí pozor, dělají bibliny, jsou takové rozlišané, otáčí se, skáčou, neusadí, všechno možné. A když jsme na tom koberci s nima my, tak si to nedovolí. A myslím si, že kdybychom se my dvě

mezi sebou nedomlouvaly a nedopřívály, tak to dopadne úplně stejné, že to udu bude úplně anarchie. Myslím si, že klima udu ve třídě se řídí podle nás. Nejméně s touto atmosférou

lybeme my. **2129**

A kdybys měla říct, jak konkrétně třeba přispíváš k tomu, aby ta spolupráce s kolegy

byla dobrá?

Tak koupíme si tabulku čokolády na každý den (pousmívá se). Když vidíš třeba kolegy při

něčem...jako jasně, že si řekneš kolikrát, že takhle bych to nikdy neudělala, ale tím, že mlčíš

a podpoříš ji, tak že tím docela dost přispěješ. Když na ni vidíš, že nemá úplně dobrou náladu,

tak se zvednu a jdu jí a udělám to. Nebo kolikrát i já řeknu jí, že dneska si dávám noby

nahoru a nic nedělám a já vím, že v ní mám takovou podporu, že ona to za mě udělá, když

nemám svůj den. Víím, že se na ni můžu spolehnout. Někdy stáhneme i děti, že si uděláme

třeba vířecí den. A nejsem taková, že bych šla a žalovala na ni, že dnes nic nedělala. Říkám

to i studentkám, které si vedou deníky praxe, ať tam napíšu pravdu, že když se nic nedělalo,

tak ať to tam klidně napíšu. Nefunguje to tak, že bychom si za každý špatný den dělaly černý

punkt a pak si je počítaly, která z nás jich má za měsíc víc.

A pokračujete s kolegy třeba i mimo školu?

Třet' už moc ne, ale to není proto, že bychom třeba nechtěly, ale že spíš máme nějakou akci a

nebo když se chceme potkat, tak to spíš stáhnem do té školky. Ze když se chceme potkat, tak to

spíš směřujeme vždycky do té školky, že uděláme nějakou schůzku, besídku, smažíme se

natáhnout do toho rodiče...je to takové to, že tomu dáme ten svůj volný čas, který třeba

Představ si situaci, že bys byla nemocná, nad čím bys přemýšlela, co se tu v MŠ děje?

Řeknu ti situaci, která se stala. Jáv od doktora, který mi řekl, že musím jít co nejdříve na

operaci a mě první co blesko hlavou bylo „panebože besídka, dítky, jak to Lucka zvládne.“

To se opravdu reálně stalo před dvěma měsíci, že mě v tu chvíli vůbec nezajímalo, že mám jít

na operaci, ale nejdříve musím zařídit tohle tohle a teprve potom si můžu jít lehnout do

nemocnice. Vždycky nejdříve přemýšlím nad tím druhým, abych ho nenechala ve stychu.

Mohla jsem si jít hned lehnout do nemocnice a nemuselo mě nic zajímat, ale prosím taková

nejsem a nikdy bych to Lucke neudělala. V rámci fungování školky si myslím, že by to tak

fungovat mělo mezi každým. Já mám třeba velký problém se od té školky vůbec odpoutat. I

doma se k tomu třeba vracím nebo my když jedeme někam, tak nám trvá, než vypneme.

Stejně tak, když jdeme někam spolu a jsme mimo práci tak stejně jakoby se o té škole

bavíme. Že tím člověk pořád jako žije, že to není takové, že zavřeš dveře a jdeš. Třeba když

jsem ve škole a sedím na přednášce tak mi Lucka posílá fotky, píše mi co se tam děje. Já

nevím, ale myslím si, že kdyby to nedělala, tak je mi to líto, že nevím, co dnes dělali apod.

Je to takové jako pěkné. Jsem pořád v obraze, jakoby „online“ (smích)

Co považuješ za nejdůležitější k navození příznivého klimatu ve třídě?

Dobry vztah s kolegy. Prostě musí to fungovat mezi náma. Když máme např. náladu dělat

bibosty my, přeneš se to i na děti. Můžu ti říct konkrétní příklad, kdy jsme si s Luckou našli

jednu písničku, kterou jsme si jednou jen tak prostě pustily a ta písnička udu jede měsíce

v kuse od rána do večera, protože prostě jsme i ty děti do toho tak vtáhli, že se do toho zapojí

a to, jak jsme nahoděly se se přenesli na klima ve třídě, že nic jiného to moc neovlivní.

Kolikrát to dítě, když přijde rozbrákané, tak ty ho stáhneš sebou a ta třída ho stáhne. Ono se to

projevuje hodně, když přijde někdo, třeba na záškol za nás a přijde se špatnou náladou, tak ty

děti to stručně rychle poznají.

Jak se to projevuje na těch dětech?

A jakou roli v podpoře týmové práce u tebe hraje ředitelka?

chvilu mlčení... Ty breč, já cíleně nevyhledávám situace, kdy bychom se musely potkávat.

Myslím si, že tohle je jediné, co v naší škole úplně nefunguje, že jako školka nejsme tým.

Navenek jo, jako takovou okrajovou komunikaci jo, my si udu sedneme, proběrneme potřebné věci a takhle, ale není to jako, že bychom byli jeden tým.

Potříd je to jako jedna školka a druhá školka. Nebo aspoň já to tak vnímám. Je to taková ta přirozená konkurence mezi těma odděleníma.

Zapojuje se nějak do toho, aby váš jako tým směřovala vzhledem k její vedoucí pozici?

Ne, já si myslím, že ona ani nemá potřebu. Myslím si, že sem ráda za náma zaide, ale podle mě nevynaládává to, že by si řekla tak, půjdeme všechny čtyři a budeme se směřovat. Ona má svoji kolegyni, se kterou ona je tým a nic jiného jí moc nezajímá.

Kdyby to bylo na tobě, zvolila bys nějakou vhodnou formu teambuildingu, kde byste se mohly směřovat?

Já je kdykoliv ráda uvidím, ale asi jen na chvíli. Myslím si, že za chvíli by mi šla hlava kolem. Ale nebránila bych se tomu se trošku směřovat. Já bych osobně měla třeba na lyže, nebo nějaká sportovní aktivita, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

Já bych zvolila nějakou jinou sportovní aktivitu, protože jsme všechny sportovně založené a je nám to všem dost blízce.

chceme strávit spolu, ale vždycky je to spíše pořádek v prostředí té MŠ. Stejně si myslím, že i kdybychom šly na to kafe někam jinam, tak skončíme u povídání o té práci, o dětech. A proč chodit jinam, když můžeme být tady, dáme si noly na stůl a je nám tady v tomto prostředí dobře. To nám vůbec nedělá problém, tady sedět třeba do večera a povídat si.

Mimo práci a aktivity s ní spojené máte ještě nějaké jiné společné záliby?

Učinit nakupování přes internet. Jakože já něco objevím a řeknu Luci, pojď se podívat a pak tady strávíme jo asi možná stejný čas jako nad dětma. My si to nemusíme ani koupit, ale jen tady sedíme a tak jako brouzdáme a potřeba za Luckou přijdu, jestli něco nepotřebuje, že to potřebuju přiložit do košíku a pak tady společně čekáme na balík. A to nás taky hodně spojuje (smích). To máš vztah hodně unázuje, na to jsem úplně zapoměla.

Jak bys popsala učitele v MŠ, který je týmový hráč?

(dlouhé přemýšlení) To jsme si už přeci říkali. Podle mě je to podpora toho druhého, že ho prosíš neshodíš před dětmi ani před rodiči. Já si třeba můžu myslet o Luce co chci, ale nikdy bych ji neshodila před rodiči nebo před dětmi, kord když má být tady vlastně ten učitel vzor pro ty děti.

Jak vnímáš svou pozici v týmu?

Generál (hlasitě, smích). Já potřebuju mít ve věcech systém a pořádek a potřebuju je mít přesně ne nalajnované, a není to tak, že bych neuměla improvizovat, ale když vím, že má něco být a v momentě kdy se to už blíží a vím, že to není, tak začnu být nervózní a začnu kolem sebe házet věcmi. Já prosím potřebuju mít, tak jak je to jasně dané, tak aby to tak šlo jo, potřebuju si věci chystat hodně dopředu, ani né na papíře, ale aspoň v hlavě a pak si je chystám, chystám. A jakmile mě z tohoto někdo vyhodí, tak znervózím, ale zase prosím, když jdu s dětma, tak dokážu automaticky zareagovat na nějakou situaci. Ale potřebuju mít řád.

Zvolila by sis jinou pozici?

KRALOVNA. JAKO DOBICE V JEDNOM ODDELENÍ MŠ. Myslím jako místo tohle kralovna? (smích) Nezvolila. (smích)

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

Příloha P VII: INFORMOVANÝ SOUHLAS

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Svým podpisem potvrzuji, že jsem se dobrovolně rozhodla účastnit výzkumu v rámci bakalářské práce s názvem „**Podpora týmové práce učitelů MŠ**“ realizovaný Ivonou Dančákovou.

Byla jsem obeznámena s účelem výzkumu a беру na vědomí, že v rámci výzkumného šetření se mnou bude veden rozhovor, který bude nahráván, a informace, které zde poskytnu, nebudou zneužity. Nahrávka rozhovoru bude vyhodnocena v rámci výzkumu a následně smazána.

Zároveň беру na vědomí, že je mi zaručena anonymita a mám právo kdykoli z výzkumu vystoupit.

Podpis:

Dne:

Budete – li mít v souvislosti s touto výzkumnou studií jakýkoli dotaz, kontaktujte mne:

Kontaktní adresa: Ivona Dančáková
Ratiboř 202
756 21

Mobilní telefon: 731 029 266

E – mail: iiivush@centrum.cz