

Jak nastavit pozitivní kulturu a udržovat dobré vztahy v pedagogickém sboru

Mgr. Romana Brilová

Ředitelka mateřské školy má klíčovou roli při utváření prostředí, které ovlivňuje nejen vzdělávání, ale i celkové klima v instituci. Jak ale efektivně nastavovat kulturu a vztahy v tak specifickém kolektivu, jakým jsou mateřské školy? Jakými způsoby může ředitelka ovlivnit sociální procesy ve škole a jak pracovní pohodu svého týmu?

Neexistuje jednoduché řešení a záleží na mnoha proměnných, které ovlivňují klima v mateřské škole. Klima je jedinečné a není opakovatelné. Spočívá v nastavení kolektivu, v nastavení hodnot člověka. V podstatě se nikdy nedopátráme, jak se správně nastavuje právě klima organizace, které šéfujeme. Ale můžeme se alespoň pokusit nastavit ty nejlepší mechanismy, jež povedou k co nejlepšímu klimatu v mateřské škole.

kde mateřská škola působí, nastavení pedagogů a dalších zaměstnanců.

Klima jako celospolečenský jev

Klima ve společnosti se přenáší i do mateřských škol. Zvyšuje se trend alternativní výchovy dětí v rodinách, často nevhodné provedených, sice zajímavých pedagogických směrů, ale upravených pro potřeby rodiny, jež se často

kteří celebrity říkají do médií, že když jako rodiče předávali dítě v mateřské škole, oba rodiče svorně plakali s dítětem. Nebo když říkají do médií, že školy deformují děti. Ať už k individuálnímu vzdělávání vede rodiče cokoliv, všechny tyto nálady a nedůvěra ovlivňují klima v mateřských školách. S tím vším se musí pedagogové vyrovnat.

Jak může ředitelka ovlivnit klima mateřské školy

V mateřské škole je potřeba, aby bylo klima co nejlepší, neboť pracujeme s nejzranitelnější skupinou dětí. V předškolním věku dítě ovlivňujeme na celý život. A dítě ke svému zdravému psychosociálnímu vývoji potřebuje vhodné prostředí. Mnohdy děti pocházejí z nevyhovujících rodinných podmínek a mateřská škola je jediná instituce, která je schopná zajistit **podmínky pro jejich zdravý rozvoj**. Proto je důležité, v jakém klimatu probíhá výchovně-vzdělávací proces, který jako mateřská škola dítěti zajišťujeme. Klima hodně **ovlivňují učitelé**. Proto by ředitelka měla mít zájem na tom, aby učitelům

” Klima převážně ovlivňují učitelé, ředitelka by tak měla dbát na pečlivý výběr pedagogů a zajistit jim co nejlepší podmínky k práci.

Podle Pedagogického slovníku definujeme klima školy tak, že je to sociálně-psychologická proměnná, která vyjadřuje kvalitu vztahů a sociálních procesů v dané škole. Klima vnímají děti, učitelé, rodiče, další zaměstnanci a úzce se vztahuje ke kultuře školy. Jaké klima v mateřské škole máme, ovlivňují další proměnné. Například socioekonomický status rodiny, místo,

odchylují od hlavních myšlenek zvolené alternativní výchovy. A nejen to, zvyšuje se procento dětí, které jsou **doma individuálně vzdělávány**. Takový přístup může pramenit z mnoha jevů, jež provází předsudky ve společnosti. Mezi nimi je **nedůvěra v instituce**, nepřizpůsobivost anebo v neposlední řadě neschopnost precitlivělých maminek odpoutat se od svého dítěte. Kdy například ně-

zajistila co nejlepší podmínky, jež se odrazí na práci s dětmi.

Ředitelka by měla do jisté míry klima školy ovlivňovat. Ale opět si musíme uvědomit, že to není jednoduché, záleží totiž, jaký má kolektiv pedagogických i nepedagogických pracovníků. Výběr svých pracovníků do jisté míry ovlivnit může, ale neznamená to, že se jí to povede. Vzhledem k tomu, že pracujeme s nejzranitelnější skupinou, mám na mysli s předškolními dětmi, musí být **výběr pracovníků co nej kvalitnější**. Učitelka by měla být

I sebelepší učitel, člověk může mít slabší chvíle, ale to jsou takové momentální stavy, které se docela rychle mohou změnit právě v kontextu s naladěním dětí.

Jak můžeme zjistit klima mateřské školy

Klima mateřské školy se dá zjistit několika způsoby. Mnohé ředitelky jsou jako lakmusový papírek, vnímají nepatrné proměny v náladách svého týmu.

3. rozhovorů; a
4. SWOT analýzy.

Zjišťování klimatu školy pomocí mentora

Zjišťování klimatu školy pomocí mentora není úplně jednoduchá záležitost, protože k tomu je potřeba, aby si učitelé našli čas, kdy by se mohli zúčastnit takového zjišťování. Je to asi **časově nejnáročnější** statistika. Záleží ještě na osobnosti mentora, je potřeba zajistit takového, aby nekladl manipulativní otázky. Zároveň je třeba, aby si mentor **získal důvěru týmu učitelek**. Ale práce při šetření klimatu školy pomocí mentora může být zajímavou zkušeností, protože přináší **pohled zvenčí**, měl by to být člověk, který má zkušenosti jako ředitel školy, protože jen ředitel může pochopit specifika školství. Jedním ze specifík předškolního vzdělávání je silná feminizace. Po vypracování analýzy, do níž by měly být zapojeny všechny učitelky, si pak škola nastaví mechanismy, které by měly vést ke zlepšení klimatu nebo udržení jeho kvality.

” Nastavení zrcadla nemusí být příjemné, ale díky šetření klimatu lze najít cesty, které povedou ke zlepšení.

empatická, měla by mít ráda děti, měla by ctít pravidla a pravidlům učit děti. Měla by je sama dodržovat. Ale teď se bavme o tom, že máme kvalifikovaný pedagogický sbor, který má všechny kladné a potřebné vlastnosti. Stane se, že na kolektiv **působí vnější vlivy**, politické, rodinné, společenské. Jak si s tím poradit?

Nechci se dotýkat jen učitelů, protože mnohé z nás ze zkušenosti víme, jak moc jsme propojené se školnicemi, kuchařkami a dalšími pracovníky. Ale vraťme se k původní myšlence, klima můžeme tedy zjistit pomocí:

1. mentora;
2. dotazníku;





Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je důležité proto, aby se mohli k dané mateřské škole vyjádřit další účastníci, kteří mají ke vzdělávání co říct, a jimi jsou rodiče dětí. Tady bychom si měli dát pozor, jakým způsobem položíme otázku. Je vhodné zamyslet se nad otázkami tak, aby chom nedostali zraňující odpovědi, jež by mohly způsobit právě napjatou at-

mosféru v mateřské škole. Přes rizika, která s sebou dotazníkové šetření nese, je důležité **znát názor** na mateřskou školu právě partnerů mateřské školy, jako jsou rodiče dětí. Když se přeneseme nad výsledky dotazníkového šetření, můžeme si vytvořit strategii, která povede ke zlepšení. Vezměme v potaz, že v negativním názoru nějakého rodiče může být alespoň trochu pravdy,

a tím pádem také východisko, jež povede ke zlepšení klimatu ve škole. Často žijeme v bublině a říkáme si, co všechno děláme dobře a jak nám všechno jde, ale jiné oči to mohou vidět jinak, ale nebyla příležitost, aby se rodiče vyjádřili. Pokud proběhne dotazníkové šetření, kterého se zúčastní rodiče dětí, měli by být s konečnými výsledky seznámeni a ředitelka by se svým týmem měla zaujmout stanovisko a jednotně s ním vystoupit před rodiči, poděkovat a dát **rodičům zpětnou vazbu**.

Rozhovory

Rozhovory se zaměstnanci jsou velmi důležitou disciplínou, kterou by měla ředitelka **minimálně dvakrát do roka** s učiteli absolvovat. Tady mám na mysli **motivační rozhovory**. Ty by měly být zaznamenány a měly by být součástí portfolia učitelek. Rozhovory můžeme vést i s rodiči, ale ti se většinou nevyjádří, pokud to nemají ve svém lidském nastavení a nejsou věcnými kritiky. I na takového rodiče můžeme však

Péče o klima ve školce na příkladech z praxe

Kazuistiky

K ředitelce mateřské školy, která podporuje své pedagogy ke vzájemným hospitacím, šla na hospitaci učitelka, která je s ředitelkou na třídě. Ředitelka se na hospitaci připravila, proběhla přímá pedagogická činnost. Při pohospitačním rozhovoru začala učitelka říkat, co všechno bylo špatně. „Děti při cvičení hodně běhaly, když probíhala průpravná cvičení, tak se děti nesmí slovně opravovat.“ To byly argumenty učitelky. Ředitelka si uvědomila, že by měla učitelce vysvětlit, jakým způsobem se učitelé po hospitaci hodnotí.

Matka má často prapodivné požadavky na pedagogy. Poslední kapkou bylo, když vyžadovala, aby mateřská škola přijala dítě se zánětem kyčelního kloubu do třídy s berlemi. Dotazovala se telefonicky, jestli dokážou paní učitelky zajistit bezpečnost dítěte. Ředitelka mateřské školy začala zjišťovat možnosti u bezpečnostního technika, hledala, zdali má tuto situaci ošetřenou ve školním řádě. Ale v této době přišla učitelka plná emocí, že si to na svou zodpovědnost nevezme. Samozřejmě měla pravdu, ale její emoce vyvolala v ředitelce nepříjemné pocity. Druhý den si vzala ředitelka učitelku stranou a jemným a taktním způsobem učitelce řekla, že také nesouhlasí s matkou a že dítě musí vyléčit doma. Ale že by se kvůli tomu neměla nechat unést emocemi. Učitelce to bylo líto a omluvila se.

Nezraňující rozhovor

Na první kazuistice bylo vidno, že učitelka není komunikačně způsobilá hodnotit práci jiného učitele – ředitelka totiž nedostala pozitivní zpětnou vazbu. Tou by se mělo začít a pak se propracovat třeba i k negativním částem hodnocení. Rozhovor by neměl být zraňující. A je úplně jedno, s kým se rozhovor vede. Ať s dítětem, rodičem, kolegou či dalšími účastníky vzdělávání. Nezraňující rozhovor je přesně takový, který je vstřícný, popisnou formou vysvětlující. V druhé kazuistice došlo k emocím, jež učitelka neudržela na uzdě. Ředitelka velmi taktně druhý den s učitelkou promluvila, využila právě techniku nezraňujícího rozhovoru, protože kdyby využila své síly, kterou má, stejně by si vyšší autoritu nezajistila, spíše naopak. A hned by vzniklo nevhodné klima k práci s dětmi.

narazit. A je jich stále více. Rozhovory s rodiči můžeme zajistit třeba formou konzultací či neformálním setkáváním třeba při „čaji o páté“.

SWOT analýza

Jednou z možností je také udělat si SWOT analýzu zaměřenou na klima školy. Analýzu je možné zpracovat společně při poradě, bývá u její tvorby **příjemná a tvůrčí atmosféra**, kdy se také formuje kolektiv a při tvorbě se vytváří příjemné klima. Svou SWOT analýzu si může vytvořit i ředitelka mateřské školy, protože ona vždycky vidí trochu dál, umí svou školu více hodnotit, protože ji zná ještě z pohledu ředitelky. Otázkou je, nakolik se sejde ředitelka s výsledky analýzy, kterou si vypracují dohromady učitelky. Ale opět, rozhovorem nad výsledky šetření mohou vzniknout zajímavé debaty, které vedou k přátelskému klimatu v pedagogickém týmu.

Česká školní inspekce a její šetření

Česká školní inspekce se také zabývá klimatem školy. Je to součástí vyhodnocování výsledků podle Kritérií kvalitní

školy, které každoročně ČŠI vydává. Nikdy si ředitelka nemůže být jistá, jakým způsobem budou pedagogové odpovídat na otázky týkající se hodnocení školy a ředitelky mateřské školy. Často má ředitelka lehce **zkreslené představy** o tom, jak mateřskou školu a svou práci hodnotí ona a jak ji hodnotí ostat-

” Motivační rozhovory s učitelem by měly probíhat průběžně, minimálně ale dvakrát do roka.

ní pedagogové. Proto nikdy nemá jistotu, jaké výsledky hodnocení budou a jak se s nimi vyrovná. Ale na druhou stranu musí věřit, že výsledky budou dobré, že žádná učitelka nehodnotí svou školu a ředitelku příliš negativně. Že se očekávání trochu mohou lišit od reality, to ano, ale opět se nemusíme bát, že by výsledky byly nutně velmi špatné.

Hledat cesty ke zlepšení

Na závěr si uděláme takovou pomyslnou tečku za dnešním tématem klimatu v mateřské škole. Ředitelka je zodpovědná za klima v mateřské škole.

Nicméně si všichni musíme uvědomit, že ne vždy dokáže ovlivnit pozitivní atmosféru. Sama by občas potřebovala podpořit, protože často se u ní shromažďují veškeré negativní procesy, jako jsou například stížnosti, společensko-politické tlaky, problémové děti, které přibývají, komunikace s různými in-

stitucemi. Žádná mateřská škola se takovýmto situacím nevyhne. Všechny ředitelky jsou na stejné lodi. A to je důležité vědět, že na to **nejíme samotné**. Je pak radost, když se můžeme opřít o svůj tým. Pokud nemáme v mateřské škole patologické vztahy, tak se opravdu o svůj tým opřít můžeme. Máme se vyhýbat šetření klimatu v mateřské škole, a především dotazníkovému hodnocení pro rodiče? Nebojme se toho. I když nám nastavení zrcadla nemusí být příjemné, můžeme alespoň najít cesty, které povedou ke zlepšení.

Autorka je ředitelkou MŠ Ondřejov.

Potřebujete radu odborníka? Nejste si jisti správností vašich postupů? Uvítali byste článek na určité téma?

Využijte ZDARMA naši poradnu.

Stačí zaslat dotaz či požadavek na portále **www.poradcems.cz** v záložce **Poradna > Položit dotaz**.

Pomocí jednoduchého formuláře se s námi spojte.

Využít můžete také naši e-mailovou adresu **poradce@forum-media.cz**.

JSME TU PRO VÁS!