

PROMĚNA MATEŘSKÉ ŠKOLY V UČÍCÍ SE ORGANIZACI

Zora Syslová a kol.



Proměna mateřské školy v učící se organizaci

Proměna mateřské školy v učící se organizaci

ZORA SYSLOVÁ
a kolektiv

Vzor citace: SYSLOVÁ, Z. a kol. *Proměna mateřské školy v učící se organizaci*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2016. 128 s.

KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Syslová, Zora

Proměna mateřské školy v učící se organizaci / Zora Syslová. -- Vydání první. --
Praha : Wolters Kluwer, 2016. -- 128 stran
ISBN 978-80-7552-113-2 (brožováno)

373.2 * 373.24 * 371.1 * 005.336.4

- předškolní výchova
- mateřské školy
- management školy
- učící se organizace
- kolektivní monografie

37.09 - Organizace výuky a vzdělávání [22]

Recenzoval prof. PhDr. Jan Průcha, DrSc.

© PhDr. Zora Syslová, Ph.D., Mgr. Bc. Filip Kuchař, Hana Schenková,
Bc. Miroslava Strakatá, Mgr. Lucie Štěpánková, 2016
© Wolters Kluwer ČR, a. s., 2016

ISBN 978-80-7552-113-2 (brož.)

ISBN 978-80-7552-114-9 (e-pub)

ISBN 978-80-7552-115-6 (pdf)

ISBN 978-80-7552-116-3 (mobi)

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bychom rádi poděkovali mateřským školám, které poskytly ukázky svých dokumentů a materiálů k lepšímu pochopení uvedených témat. Jedná se o MŠ SLUNÍČKO, Brno, MŠ POD ŠPILBERKEM, Brno, MŠ KAMARÁD Nové Veselí, MŠ Slunečnice, Maršovice, a ZŠ a MŠ Radnice.

Speciální poděkování patří Mgr. Libuši Parmové za editaci kapitoly Komunikace se zřizovatelem.

OBSAH

Poděkování	5
O autorech	11
Seznam zkratk	13
Seznam právních předpisů citovaných v knize	14
Úvod	15
1. Postavení mateřské školy ve společnosti	17
1.1 Funkce mateřské školy	17
1.2 Kultura mateřské školy	18
1.3 Vnitřní a vnější komunikace mateřské školy	21
2. Týmová práce v mateřské škole	23
2.1 Vedení lidí	25
2.1.1 Formulování společné vize	29
2.1.2 Pedagogická rada	32
2.1.3 Pravidla a zodpovědnost	34
2.2 Vzájemné učení	36
2.2.1 Sdílení	37
2.2.2 Vzájemné hospitace	38
2.2.3 Mentoring	39
2.3 Týmová práce a profesní růst jednotlivce	41
2.3.1 Profesní rozvoj jednotlivce	42
2.3.2 Plánování dalšího vzdělávání pedagogů	44
3. Zapojení rodiny do vzdělávání dětí předškolního věku	45
3.1 Spolupráce individuální, nebo organizovaná?	46
3.2 Spolupráce s rodinou na úrovni školy	52
3.2.1 Jak vytvořit otevřený partnerský vztah	55
3.2.2 Zapojení rodičů do programu školy	58
3.2.3 Jakým způsobem rodiče informovat o dění v mateřské škole	62
3.2.4 Jak pomáhat rodičům v péči o dítě	67
3.3 Spolupráce na úrovni třídy	72
3.3.1 První setkání s rodiči	73
3.3.2 Přítomnost rodiče ve třídě	74
3.3.3 Konzultační hodiny	74

3.3.4	Třídní schůzky	77
3.3.5	Společné akce s rodiči na úrovni třídy	79
4.	Sítování mateřských škol	82
4.1	Formy kolegiální spolupráce	83
4.1.1	Společné vzdělávací semináře	83
4.1.2	Tematické pedagogické dílny – besedy	84
4.1.3	Kulaté stoly s řízenou diskusí na aktuální profesní téma	85
4.1.4	Vzájemné návštěvy škol ve třídách se společným rozborem pozorování	86
4.1.5	Vzájemné ukázky přímé práce s dětmi a hospitace ...	87
4.2	Podmínky pro výměnu zkušeností s dalšími školami	87
4.2.1	Výběr škol a jejich kontaktování	88
5.	Komunikace se zřizovatelem	91
5.1	Společnost, ve které je mateřská škola zřizována	91
5.2	I zřizovatel touží po kvalitní škole	92
5.3	Zřizovatel ve spleti paragrafů	93
5.3.1	Úloha obce jako zřizovatele škol z pohledu jejich práv, povinností a cílů	93
5.3.2	Vztah představitelů obce a obyvatel	95
5.4	Kdo je kdo aneb prolínání vizí zřizovatele a ředitele mateřské školy	96
5.4.1	Úředník mezi dvěma mlýnskými kameny	96
5.4.2	Role ředitele školy a cíle politika/zřizovatele	97
5.5	Bez kvalitní komunikace to fungovat nebude	98
5.5.1	Priority v komunikaci zřizovatelů a ředitelů škol	98
5.5.2	Co komunikaci a spolupráci prospívá a co jí naopak škodí	99
6.	Školská poradenská zařízení	101
6.1	Druhy ŠPZ	101
6.2	Spolupráce školy a ŠPZ při identifikaci speciálních vzdělávacích potřeb u dětí	102
6.3	Součinnost při vzdělávání dětí se SVP, pomoc s vytvářením a naplňováním individuálních vzdělávacích plánů	103
6.4	Spolupráce při vzdělávání dětí s OŠD	104
6.5	Součinnost při prevenci a řešení výskytu sociálně patologických jevů	106
6.6	Další možnosti spolupráce	107

7. Spolupráce se základní školou	108
7.1 Program spolupráce se základní školou	109
7.2 Formy spolupráce	110
8. Spolupráce s neziskovými organizacemi	115
8.1 Co si představit pod pojmem nezisková organizace	115
8.2 Možné oblasti spolupráce	115
8.3 Aktivní zapojení školy do místní komunity	116
8.4 Podpora vzdělávání dětí s odlišným mateřským jazykem a dětí pocházejících ze znevýhodněného sociálního prostředí	117
8.5 Podpora environmentálního vzdělávání	119
 Závěr	 121
Literatura a zdroje	123
Věcný rejstřík	126

O AUTORECH

Mgr. Bc. Filip Kuchař vystudoval bakalářské studium v oboru politologie na Academia Rerum Civilium (Vysoké škole politických a společenských věd v Kolíně), magisterské studium v oboru politologie a politika v mezinárodních a veřejných vztazích na Vysoké škole mezinárodních a veřejných vztahů Praha a bakalářské studium v oboru školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Po osmi letech činnosti ve vedoucích pozicích v oblasti marketingu v soukromém sektoru nastoupil v roce 2006 jako vedoucí školského odboru na Úřadu městské části Praha 7. Zde se v roli zřizovatele snažil aktivně podporovat školy na jejich cestě za kvalitou a vzájemnou spoluprací. Spustil projekty jako vzdělávání na dálku, digitalizace škol, vzdělávací web Prahy 7, venkovní třída pro základní školy, obědové konto, Slowfoods – kvalitnější stravování, žákovské uniformy, T-ball do škol aj. Během tohoto období měl možnost vyzkoušet si na rok roli učitele žáků a na tři roky roli lektora IT učitelů. Od loňského roku pracuje na odboru školství a mládeže Magistrátu hl. m. Prahy jako vedoucí oddělení koncepce a projektů. Pravidelně publikuje v odborných médiích.

Hana Schenková absolvovala gymnázium, nástavbové studium Střední pedagogické školy v Kroměříži a roční studium ředitelů pro řídicí práci na Masarykově univerzitě. Pracovala jako učitelka, od roku 1992 byla ředitelkou mateřské školy a od roku 2010 pracuje jako cvičná učitelka, neboť mateřská škola se stala fakultní mateřskou školou. Je členkou Asociace předškolní výchovy, certifikovanou lektorkou a mentorkou pro implementaci reformy v předškolním vzdělávání. Pracuje v týmu tvořivých učitelek Jihomoravského kraje v projektu Informatorium školy mateřské, byla členkou pracovního týmu projektu Kariérní systém, metodičkou a členkou řešitelských skupin klíčových aktivit téhož projektu, konzultantkou profesního portfolia.

Zúčastnila se řady zahraničních stáží, které jí umožňují mezinárodní srovnání realizace vzdělávání v předškolním věku a systému profesní podpory pedagogů.

Bc. Miroslava Strakatá vystudovala Střední pedagogickou školu v Berouně a bakalářské studium v oboru školský management na Pedagogické

fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Pracovala jako učitelka, později ředitelka mateřské školy a tuto pozici vykonává i nadále. Její specializací je environmentální vzdělávání a výchova dětí v mateřské škole, které se dlouhodobě aktivně věnuje. Vystudovala Studium k výkonu specializačních činností v oblasti environmentální výchovy, příležitostně působí jako lektorka seminářů EVVO. V rámci účasti v mezinárodních vzdělávacích programech (Comenius, SVES, Pestalozzi) získala řadu zkušeností v oblasti předškolního vzdělávání v různých zemích Evropy. Je autorkou řady metodických materiálů pro učitele mateřských škol, pravidelně publikuje v odborných médiích.

PhDr. Zora Syslová, Ph.D., vystudovala bakalářské studium v oboru školský management, magisterské studium v oboru předškolní pedagogika a doktorské studium v oboru pedagogika. Všechna studia absolvovala na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Pracovala jako učitelka a ředitelka mateřské školy, od roku 2008 působí na Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity. Je členkou několika asociací (například Asociace předškolní výchovy, CZESHA, mezinárodní organizace OMEP), ve kterých současně působí jako členka užšího vedení. Dále je lektorkou řady programů určených předškolním pedagogům. Je autorkou metodických materiálů a publikací.

Mgr. Lucie Štěpánková absolvovala bakalářský program v oboru školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze a magisterské studium v oboru speciální pedagogika (logopedie, surdopedie) na Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity. Pracovala jako učitelka, později ředitelka fakultní mateřské školy zapojené do projektu Mateřské školy podporující zdraví. Od roku 2012 působí na pozici inspektorky Jiho-moravského inspektorátu České školní inspekce. Dlouhodobě byla členkou expertního týmu při Státním zdravotním ústavu v projektu Mateřské školy podporující zdraví. Má zkušenosti jako lektorka, je spoluautorkou metodických materiálů pro učitele mateřských škol.

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČŠI	Česká školní inspekce
děti se SVP	děti se speciálními vzdělávacími potřebami
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
ESF	Evropský sociální fond
ESS	edukačně-stimulační skupiny
ITC	informační a komunikační technologie (Information and Communication Technologies)
IVP	individuální vzdělávací plán
MBTI	test osobnosti (Myers-Briggs Type Indicator)
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MZ ČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
OŠD	odklad školní docházky
PPP	pedagogicko-psychologická poradna
RVP PV	Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
školský zákon	zákon č. 561/2004 Sb, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
SPC	speciálně pedagogické centrum
ŠPZ	školské poradenské zařízení
ŠVP PV	školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
TVP	třídní vzdělávací program
ZŠ	základní škola

SEZNAM PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ CITOVANÝCH V KNIZE¹

- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)
zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze
zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
- vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných
vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisí
vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování
vyhláška č. 27/2016 Sb., o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných

¹ Není-li uvedeno jinak, jsou všechny předpisy citovány ve znění pozdějších předpisů.

ÚVOD

Proměna společnosti, která se intenzivně děje v posledních dvaceti letech, si žádá také proměnu školy. Úloha školy v současné době přesahuje vzdělanostní rámec a zasahuje do dalších oblastí života společnosti, včetně oblasti ekonomické. V posledních letech se stále více diskutuje o nutnosti kvalitního předškolního vzdělávání pro úspěšný život jedince, ale také pro ekonomickou prosperitu celé společnosti. V této publikaci se chceme zabývat proměnou mateřské školy jako základního východiska proměny celé společnosti.

Proměna mateřské školy je do značné míry podmíněna proměnou managementu, tedy řízení školy. Decentralizace a očekávaná autonomie škol i samotného učitele klade na řízení školy nové požadavky – formulovat vize školy a strategické cíle, následně je realizovat, ale také vyhodnocovat jejich naplňování. Tyto úkoly nelze zvládnout bez týmové spolupráce, delegování pravomocí, komunikace a schopnosti rozhodovat se.

Potřeba změny školy je sice v kontextu vývoje společnosti logická a nutná, vyžaduje však podporu a přesnější specifikaci očekávaných proměn. Té se však školám nedostalo v potřebné míře, proto se můžeme často setkat s nepochopením smyslu očekávaných proměn a jejich podstaty.

Ambicí autorů této publikace je pomoci změnit zaběhnuté paradigma vedení lidí směrem k jejich participaci na řízení mateřské školy, týmovému přístupu a ochotě učit se. Jsme přesvědčeni, že pokud má mateřská škola dostát novým nárokům na vzdělávání dětí předškolního věku, musí se stát učící se organizací, která pro svůj rozvoj využívá jak vnitřní, tak vnější zdroje.

Znamená to, že škola by měla být sama schopna reflektovat svoji práci, učit se z již realizovaných kroků, z vlastní zkušenosti. Její kvalita se však odvíjí také od nastavení principů spolupráce a dialogu s vnějším okolím. Následující kapitoly jsme se z toho důvodu rozhodli uspořádat tak, abychom se na danou problematiku mohli podívat z různých úhlů pohledu.

Úvodní kapitola postihuje postavení mateřské školy v současné společnosti a obecné principy jejího fungování, zejména z pohledu řízení. Charakterizuje způsoby komunikace a spolupráce jak uvnitř školy, tak i vně.

Stěžejní kapitolou se stává kapitola druhá, která se snaží přiblížit vliv sdílení mezi učiteli na zkvalitňování předškolního vzdělávání. Zabývá se kolegiální podporou v jejích nejružnějších podobách, včetně mentoringu. Nezapomíná na pedagogickou radu jakožto účinný prostředek vytváření týmů, ale také podpory profesního růstu učitelů.

Třetí kapitola specifikuje způsoby spolupráce s rodinou, které úzce souvisejí především s individuální podporou rozvoje dítěte. Na konkrétních příkladech ukazuje, jak lze otevřeně a partnersky komunikovat s rodiči a společně s nimi se podílet na rozvoji dítěte.

Dalšími tématy, která se stávají obsahem zbývajících kapitol, jsou komunikace a sdílení mezi mateřskými školami navzájem, ale i spolupráce s poradenskými zařízeními a zřizovatelem. Jedna z kapitol je věnována spolupráci se základní školou.

Věříme, že nabídnutá témata a příklady z praxe pomohou ředitelům škol, případně dalším partnerům, najít cestu k proměně mateřské školy coby učící se organizace. Je důležité nebát se zkoušet a hledat nové cesty, jak se více otevřít komunikaci s dalšími partnery a organizacemi, a tak dětem poskytovat smysluplné poznávání hodnot, na kterých stojí naše společnost.

*Za autorský kolektiv
Zora Syslová*

1. POSTAVENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY VE SPOLEČNOSTI

Současná mateřská škola stojí před řadou zásadních výzev. Jednou z nich je probíhající kurikulární reforma, která však přináší do práce škol často chaos, vyplývající z neustále se měnících a rozrůstajících požadavků na podobu předškolního vzdělávání. Některé z nich jsou determinované okolnostmi spojenými s národními tendencemi (ekonomika, demografie), jiné jsou ovlivněny širšími trendy, které řeší všechny země tzv. vyspělého světa (začleňování dětí ze sociokulturně znevýhodněného prostředí, povinné předškolní vzdělávání).

Mateřské školy jsou od roku 2004 školami, tedy vzdělávacími institucemi. Opustily dlouhé roky zažitý status školského zařízení, který byl spojován spíše s pečovatelskou a vychovatelskou funkcí. Tento zásadní krok se však nedostal do povědomí široké veřejnosti a mnohdy si jej plně neuvědomují ani mateřské školy samotné.

Pokusíme se nyní pohlédnout na mateřskou školu jako na „organizaci“ (Pol, 2007), která uzpůsobuje institucionální vnější rámec daný školským zákonem a RVP PV svým podmínkám. Organizaci, která plní hned několik funkcí a jejíž podoba závisí na kultuře, kterou vytváří, a způsobech, jakými komunikuje uvnitř i vně školy.

1.1 Funkce mateřské školy

Pojetí a funkce školy se mění se změnami společenských potřeb. Ryze **výchovná funkce** (zaměřená na výchovu socialistického občana) z předešlého období se rozrůstá o další funkce tak, aby se mateřská škola mohla stát místem socializace dětí, které podporuje jejich osobnostní a sociální rozvoj a připravuje je na život osobní, pracovní i občanský.

Funkce školy definují různí autoři odlišně (Walterová, 2009; Janík, 2009). Pro mateřskou školu z nich můžeme odvodit tyto funkce (Syslová, 2012):

Personalizační – mateřská škola pomáhá formovat osobnost, podporuje rozvoj individuality s postupným přebíráním zodpovědnosti za sebe a se samostatným jednáním.

Socializační – děti se v mateřské škole učí žít ve společnosti, vstupují do různých vztahů a rolí. Mateřská škola je nositelkou etických norem

společnosti zdůrazňujících respekt k jinakosti (rasa, národnost, náboženství...).

Integrační – mateřská škola je modelem světa dospělých (proto existuje snaha o inkluzi a omezování předčasné selekce), vytváří různorodé prostředí, ve kterém jsou přirozeně naplňovány potřeby všech.

Hodnotová – mateřská škola záměrně ovlivňuje životní hodnoty a postoje dětí ke světu, zdraví, sportu, práci, přátelství, autoritám... Současná společnost je příliš orientována na konzumní způsob života a s ním spojený hodnotový žebříček. Mateřská škola se proto snaží o orientaci k humánnějším hodnotám.

Kvalifikační – mateřská škola děti vybavuje kompetencemi potřebnými v budoucnosti pro uplatnění na trhu práce.

Aby mohla mateřská škola dostát všem svým funkcím, potřebují lidé v ní vytvořit takovou kulturu, která bude poslání mateřské školy podporovat.

1.2 Kultura mateřské školy

Pol (2005) charakterizuje kulturu školy jako obtížně definovatelný, avšak relativně všudypřítomný a stálý faktor, v jehož jádru stojí přesvědčení, hodnoty a normy. Zejména hodnoty je nutné považovat za srdce kultury. Jde v podstatě o hlavní cíle školy, které deklaruje zpravidla ve svém školním vzdělávacím programu.

Pod pojmem kultura školy chápeme obraz školy, tedy to, jak se škola navenek prezentuje, jakou má pověst u odborné i rodičovské veřejnosti. Ve své podstatě v sobě kultura školy skrývá několik vzájemně souvisejících prvků, jimiž jsou symboly, osobnosti, image a pravidla jednání.

Symboly jsou vnější charakteristikou školy. Náleží k nim například logo, informační materiály o škole, výzdoba školy, oblečení žáků (školní uniforma).

Osobnosti jsou lidé reflektující hodnoty školy, kteří se stávají modelem pro napodobování chování. Jde například o úspěšné absolventy a učitele, kteří v mateřské škole působili či působí.

Image školy představuje pověst, kterou škola má u rodičovské i odborné veřejnosti.

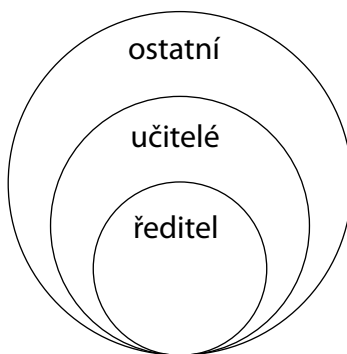
Pravidla jednání jsou způsoby komunikace, které se využívají uvnitř i vně školy. Jsou to způsoby, jak k sobě lidé přistupují a jak spolu komunikují,

jak hodnotí různé události a jaké k nim zauímají postoje. Jde ale také o způsob, jakým lidé uvažují, přemýšlejí, jak jednají, jak se umějí rozhodovat a řešit nastalé situace.

Proniknout do firemní kultury zvenčí může být někdy těžké, neboť image školy, tedy její vystupování navenek, může být odlišné od toho, co se děje uvnitř. Existuje však několik **diagnostických metod**, které mohou určit, jakou kulturu škola vyznává. Základním východiskem diagnózy firemní kultury je sdílení společných cílů a vizí a jejich konkrétní realizace ve školní praxi. Promítá se také do zásad řízení lidských zdrojů, tzn. v první řadě do hodnocení a odměňování zaměstnanců, způsobu komunikace a celkového vztahu mezi nimi. Jednou z autodiagnostických metod je tzv. Kilmann-Saxtonova kulturní mezera (Kilmann et al., 1986). Jde o dotazník, který zjišťuje v 10 oblastech rozdíl mezi očekáváním a skutečností na hodnotící škále 1–5. Další diagnostické nástroje představil Pol (et al., 2002). Jde např. o dotazník Saphiera a Kinga, kteří se zaměřují na jádro kultury školy, tzn. na normy, hodnoty a přesvědčení. Z českých autorů můžeme zmínit dotazník Egera a Čermáka (1999), kteří hodnotili kvalitu pracovního života na škále 1–5 či Egerův dotazník (2001), který na stejné škále (1–5) hodnotí současný a požadovaný stav.

Jádrem dobrého vztahu mezi zaměstnanci, který umožňuje řízení učící se organizace, je tzv. interaktivní model. V tomto modelu je ředitel v častých interakcích se všemi zaměstnanci, zapojuje je do řízení mateřské školy, tzn. deleguje pravomoci.

Obr. 1 Interaktivní model



Zdroj: Pol, 2007, s. 76

Pozorovatelné chování a názory zaměstnanců ukazují skutečné hodnoty mateřské školy nejmarkantněji. Patří k nim to, jak jsou v ní řešeny

problémy, jaká jsou strategická rozhodnutí, jakou míru loajality vůči ní projevují zaměstnanci apod.

Kultura mateřské školy často úzce souvisí s její celkovou kvalitou. Často se hovoří o tzv. silné kultuře, pro kterou je specifická pozitivní pracovní atmosféra a vztahy projevující se formulací „my“, včetně hrdosti nad společně dosaženými výsledky. K základním charakteristikám silné kultury patří:

- týmová práce;
- práce s chybou, tzn. není potlačována kritika a chyba je impulsem k hledání konstruktivních řešení;
- loajalita zaměstnanců;
- interpersonální vztahy a komunikace mají velmi dobrou úroveň;
- ředitel/ka školy vytváří kulturu školy vlastním příkladem, silou argumentů a dobrým přístupem k jednotlivým pracovníkům.

Současná kultura školy se označuje jako „kultura dospělých“. Je v kontrastu s tzv. kulturou pedagogickou. *Kultura dospělých se vyznačuje akcentem na dospělé (zaměstnance) ve škole a na jejich práva. Dospělí v ní participují jako rovnocenní partneři, mají právo sociálně přijatelným způsobem uplatňovat své normy a hodnoty, a to zejména ty, které jsou chápány jako důležité pro fungování společnosti dospělých. Pedagogická kultura oproti tomu zdůrazňuje především rozvoj dítěte, tedy to, že škola je primárně určena dětem a její fungování by mělo být této skutečnosti přizpůsobeno.* (Pol, 2007, s. 124)

Příklad kultury dospělých převládající nad kulturou pedagogickou si můžeme v mateřských školách ukázat na přijímání vyššího počtu dětí na třídu jen proto, aby měli učitelé plné úvazky. V § 2 vyhlášky č. 14/2015 Sb., o předškolním vzdělávání, se uvádí, že *třída mateřské školy se naplňuje do počtu 24 dětí*. V § 23 odst. 5 školského zákona se tvrdí, že zřizovatel může povolit výjimku a zvýšit počet dětí na třídu o čtyři. Mnohé mateřské školy, přestože uvádějí negativní dopady vysokého počtu dětí na proces i výsledky vzdělávání (naplňování potřeb dětí, ztížené podmínky pro individualizaci vzdělávání), přijímají 28 dětí, protože jim podle normativu na mzdy právě tento počet umožňuje zaplatit dva učitele na třídu.

Pedagogická kultura školy by měla být vědomě utvářena tak, aby podpořovala proces učení na úrovni jednotlivce (dítěte, učitele, ředitele) i celé organizace (kvality mateřské školy). Atmosféra v mateřské škole pak deklaruje, že učení je samo o sobě výraznou hodnotou a styl vedení lidí směřuje k trvalé kultivaci organizace.