

Seznam příloh

Příloha 1 – Zasláný dotazník

Dotazník kvantitativního průzkumu:

1) Jako ředitel/ka zařízení s předškolní výchovně vzdělávací činností mám praxi:

0-5 let 6-10 let 11-15 let 16-20 let více než 20 let

2) Za dobu svého působení v této pozici jsem přijal/a nového pedagogického pracovníka:

ano ne

3) Pokud na otázku číslo 2 odpovíte ano, bylo to:

před 0-2roky před 3-5roky před více než 5roky

4) Jak oslovujete nové pedagogické pracovníky?

- a) vlastními silami
- b) s externí pomocí

5) Pokud jste odpověděli na otázku 4 a).

Máte pevně stanovený postup při oslovování nových pedagogických pracovníků?

ano ne

6) Jaké používáte metody při oslovování nových pedagogických pracovníků?

(označte všechny používané)

inzerce na internetu

inzerce v tisku, rozhlasu a televizi

spolupráce s personálními agenturami (úřady práce, školami...)

prezentace na veletrhu pracovních příležitostí

doporučení současného zaměstnance

přímé oslovení vhodného jedince

uchazeči se nabízejí sami

jiné metody (uveďte jaké)

7) Která z výše uvedených metod oslovování nových pedagogických pracovníků podle Vás s sebou přináší nejvíce rizik možného chybného výběru?

(označte 1-8, přičemž 1 je největší riziko)

inzerce na internetu

inzerce v tisku, rozhlasu a televizi

spolupráce s personálními agenturami (úřady práce, školami...)

prezentace na veletrhu pracovních příležitostí

doporučení současného zaměstnance

přímé oslovení vhodného jedince

uchazeči se nabízejí sami

jiné metody (uvedte jaké)

8) Které z metod používáte při následném výběru nových pedagogických pracovníků?

- a) zhodnocení personálních dokumentů
- b) výběrový pohovor
- c) testování uchazečů (ukázková hodina...)
- d) získávání a zhodnocení referencí
- e) jiné (vypište)

9) Pokud jste v otázce číslo 8 označili jako metodu použitou při výběru nových pedagogických pracovníků a) zhodnocení personálních dokumentů:

- a) Co vidíte jako rizikové s ohledem na možné nesprávné ovlivnění vašeho výběru (označte 1-5, přičemž 1 je největší riziko)?

hodnotit dokumenty pouze osobně

delegovat kompletně celé hodnocení dokumentů

dělit se o hodnocení dokumentů

předat hodnocení dokumentů specialistům mimo organizaci

jiný způsob (napište)

- b) Jaký způsob prevence proti riziku nesprávného výběru v této oblasti byste volili?

10) Pokud jste v otázce číslo 8 označili jako metodu použitou při výběru nových pedagogických pracovníků b) výběrový pohovor:

- a) Co vidíte jako rizikové s ohledem na možné nesprávné ovlivnění vašeho výběru (označte 1-5, přičemž 1 je největší riziko)?

určený čas

volba prostoru

volba otázek

volba dalšího hodnotitele

jiný varianta (napište)

b) Jaký způsob prevence proti riziku nesprávného výběru v této oblasti byste volili?

11) Pokud jste v otázce číslo 8 označili jako metodu použitou při výběru nových pedagogických pracovníků c) testování uchazečů (ukázková hodina...):

a) Co vidíte jako rizikové s ohledem na možné nesprávné ovlivnění vašeho výběru (označte 1-5, přičemž 1 je největší riziko)?

neznámé prostředí

neznámý kolektiv zúčastněných

momentální psychický a fyzický stav uchazeče

momentální psychický a fyzický stav hodnotitele

jiná varianta (napište)

b) Jaký způsob prevence proti riziku nesprávného výběru v této oblasti byste volili?

12) Pokud jste v otázce číslo 8 označili jako metodu použitou při výběru nových pedagogických pracovníků d) získávání a zhodnocení referencí:

a) Co vidíte jako rizikové s ohledem na možné nesprávné ovlivnění vašeho výběru (označte 1-5, přičemž 1 je největší riziko)?

reference od vedoucího pracovníka uchazeče

reference kolegů uchazeče

reference známých hodnotitele

hodnocení možných budoucích kolegů uchazeče

jiná varianta (napište)

b) Jaký způsob prevence proti riziku nesprávného výběru v této oblasti byste volili?

13) Pokud jste v otázce číslo 8 označili jako metodu použitou při výběru nových pedagogických pracovníků e) jiné:

a) Co vidíte jako rizikové faktory s ohledem na možné nesprávné ovlivnění vašeho výběru (vypište)?

b) Jaký způsob prevence proti riziku nesprávného výběru v této oblasti byste volili?

14) Která z uvedených metod při výběru nových pedagogických pracovníků dle vás přináší nejvíce rizikových faktorů, které mohou vaše preference ovlivnit?

(označte 1-5 podle míry rizika, kterou jim přiřazujete, přičemž 1 je největší riziko)

zhodnocení personálních dokumentů

výběrový pohovor

testování uchazečů (ukázková hodina...)

získávání a zhodnocení referencí

jiné (vypište)

Příloha 2 – Otázky interview

Otázky pro interview

- 1) Jakým způsobem probíhá oslovování nových pedagogických pracovníků na vaší škole?
 - a. Máte stanovena pevná pravidla pro oslovování nových pedagogických pracovníků?
 - b. Jaké konkrétní metody používáte a proč?
 - c. Ve kterých metodách spatřujete nejvíce rizikových faktorů a jaké?
 - d. Kolik pracovníků se většinou zúčastňuje oslovování nových pedagogických pracovníků a proč?
 - e. Jaká byla úspěšnost vašich metod v minulých letech?
 - f. Uvítali byste jiný způsob oslovování nových pedagogických pracovníků, jaký a proč?

- 2) Jakým způsobem probíhá výběr nových pedagogických pracovníků?
 - a. Máte stanovená pevná pravidla pro výběr nových pedagogických pracovníků?
 - b. Jaké konkrétní metody výběru používáte a proč?
 - c. Ve kterých metodách spatřujete nejvíce rizikových faktorů a jaké?
 - d. Kolik pracovníků se většinou zúčastňuje výběru nových pedagogických pracovníků a proč?
 - e. Jaká byla úspěšnost vašich metod v minulých letech?
 - f. Uvítali byste jiný způsob výběru nových pedagogických pracovníků, jaký a proč?

3) Využíváte možnost zkušební doby pro nové pedagogické pracovníky jako určitý druh pojistky?

vždy spíše ano spíše ne nikdy

4) Máte zkušenost s nevhodně zvoleným kandidátem?

Pokud ano, která oblast při jeho výběru se ukázala posléze jako nejrizikovější a jak tato zkušenost ovlivnila váš další přístup k této problematice, postupy, metody...?

5) Uvítali byste možnost využití metod oslovování a výběru nových pedagogických pracovníků osvědčených v jiných zařízeních nabízejících předškolní vzdělávání.

Příloha 3 – Přepisy uskutečněných interview

INTERVIEW – ředitelka právního subjektu MŠ a MŠ (město)

- 1) Jakým způsobem probíhá oslovování nových pedagogických pracovníků na vaší škole?
 - a. Máte stanovena pevná pravidla pro oslovování nových pedagogických pracovníků?

Ne, pevně stanovená pravidla nemáme. Vždy se přizpůsobujeme aktuální situaci a konkrétním uchazečům. Pevná pravidla neuznáváme v oblasti týkající se lidí, neboť každý je osobnost s individuálními potřebami i způsobem komunikace a prezentace.

- b. Jaké konkrétní metody používáte a proč?

Nejčastěji používáme oslovování bývalých nadřízených, bývalých i stávajících kolegů. Tento způsob volíme z důvodu osobního kontaktu s osobou, která může podat vypovídající informace o osobnosti uchazeče, jeho chování, jednání, způsobu práce i ochoty v nadstandardních aktivitách.

- c. Ve kterých metodách spatřujete nejvíce rizikových faktorů, jaké a jakou volíte prevenci proti tomuto riziku?

Největší riziko vidím v podávání inzerátů, ať už v tisku, na internetu nebo v médiích. Uchazeči, kteří se přihlásí touto formou, jsou pro nás velkou neznámou. Hodně času nás stojí ověřování získaných informací i doplňování informací chybějících. O těchto uchazečích nemáme žádné jiné informace, než napíší sami a stává se, že dochází i ke skreslování těchto informací. Také se mohou přihlásit nevhodní uchazeči. Nemusí z krátkého textu plně pochopit naše potřeby a splňovat

naše požadavky zejména v oblasti charakteru, temperamentu i komunikačních dovedností. V rámci prevence tohoto rizika tento způsob oslovování uchazečů nepoužíváme.

- d. Kolik pracovníků se většinou zúčastňuje oslovování nových pedagogických pracovníků a proč?

Pokud je třeba oslovit nové uchazeče, věnují se této činnosti všichni stávající pracovníci. Získávají informace, eventuálně doporučení na vhodné uchazeče v okruhu svých blízkých, známých, bývalých spolupracovníků atd. Tyto informace následně zpracovávám sama.

- e. Jaká byla úspěšnost vašich metod v minulých letech?

Vzhledem k tomu, že se řídím podle výše uvedených osvědčených pravidel, tak je úspěšnost vhodně oslovených pracovníků poměrně vysoká. Ve fázi oslovení většinou mám již i reference týkající se nejen vzdělání, ale i osobnosti uchazeče.

- f. Uvítali byste jiný způsob oslovování nových pedagogických pracovníků, jaký a proč?

Pokud by můj osvědčený způsob oslovování uchazečů selhal, uvítala bych agenturu v podobě archivu, či registru všech pedagogických pracovníků pro předškolní vzdělávání. A to nejen těch, co jsou momentálně k dispozici, ale i ty, co jsou v pracovním poměru. Zadala bych požadavky a obdržela bych kontakty. Něco jako „Head hunter“ (lovec hlav).

2) Jakým způsobem probíhá výběr nových pedagogických pracovníků?

- a. Máte stanovená pevná pravidla pro výběr nových pedagogických pracovníků?

Nemám pevně stanovená pravidla. Většinou se přizpůsobuji momentální situaci i osobnosti uchazeče stejně jako v oslovování vhodných uchazečů. Co musím ale vědět předem, je na jaké konkrétní místo, k jakým dětem a do jakého týmu ho potřebuji umístit. Také je pro mě velmi důležitá „chemie“ uchazeče. Nedávám přímo na první dojem, ale sleduji neverbální komunikaci, chování k okolí, zevnějšek atd.

- b. Jaké konkrétní metody výběru používáte a proč?

Používáme všechny metody uvedené ve vašem dotazníku. Zhodnocení dokumentů, zejména životopisu a doklady o vzdělání, jestli odpovídá zákonným požadavkům. Dále pak následuje nestrukturovaný výběrový pohovor, kde mám připravené okruhy témat, ale jedním podle konkrétní situace. Reference ve většině případů už mám k dispozici ještě před obdržení potřebných dokumentů. Jsou pro mě velmi důležité, protože nabízejí pohled z osobního kontaktu někoho blízkého. V rámci testování používáme vytváření modelových situací, kde mě zajímá speciálně schopnost uchazeče řešit náhlé problémy, jeho vyrovnanost a postupy.

- c. Ve kterých metodách spatřujete nejvíce rizikových faktorů, jaké a jakou volíte prevenci proti tomuto riziku?

Rizikové faktory vidím v dokumentaci, kde mohou být nesprávné, chybné nebo zkreslené údaje, přizpůsobené k potřebnému obrazu, který chce uchazeč o své osobě vyvolat. Fungující prevenci v tomto případě je nespolehat pouze na dokumenty a v rámci možností ověřit jejich pravdivost. Dále pak jsou rizikové i

reference, protože zde jde o osobní vztahy. Přátelé chtějí pomoci, nadřizení se mnohdy i chtějí zbavit nepohodlného pracovníka. Proto se snažím získat reference z více stran, aby hodnocení bylo objektivní i jako prevenci proti tomuto riziku.

- d. Kolik pracovníků se většinou zúčastňuje výběru nových pedagogických pracovníků a proč?

Jsme většinou dva, já a moje zástupkyně. Máme rozdělené kompetence, já sleduji sociální stránku, osobnostní rysy, neverbální komunikaci, prostě „chemii“ a moje zástupkyně sleduje personální otázky a porovnává dokumentaci s pohovorem. Toto rozdělení úloh nám vyhovuje, protože se každá můžeme důkladně soustředit na určitou stránku osobnosti uchazeče a zachytíme i drobnosti. Jsme dobře sehraný tým a svoji zástupkyni plně důvěřuji.

- e. Jaká byla úspěšnost vašich metod v minulých letech?

Tento postup je v mé praxi osvědčený a spolehlivý a i definitivní výběr nového pedagogického pracovníka se osvědčuje.

- f. Uvítali byste jiný způsob výběru nových pedagogických pracovníků, jaký a proč?

Jsem s tímto způsobem spokojená. Pokud by byla možnost seznámit se s jiným způsobem, nezamítnu jí, ale nevím, jaký by musel být, abych změnila svůj stávající způsob.

3) Využíváte možnost zkušební doby pro nové pedagogické pracovníky jako určitý druh pojistky?

vždy spíše ano spíše ne nikdy

Je to nutnost, nikoho nepoznáme dobře pouze během přijímacího řízení a nikdo nejsme neomylný.

4) Máte zkušenost s nevhodně zvoleným kandidátem?

Pokud ano, která oblast při jeho výběru se ukázala posléze jako nejrizikovější a jak tato zkušenost ovlivnila váš další přístup k této problematice, postupy, metody...?

Ano, mám i tuto zkušenost. Jako problém se ukázaly právě zavádějící reference a mě tlačil čas. Musela jsem okamžitě řešit naléhavou nutnost nového pedagogického pracovníka. Měla jsem tenkrát dát více na svoji intuici. V dnešní době už jsem schopná řešit i tuto situaci. Nedávám pouze na reference jednoho člověka, beru je jako podklad. Stejně tak přihlížím ke své intuici, nehodnotím sama a nerozhoduji na místě. Nechávám si prostor pro zvážení svého rozhodnutí.

5) Uvítali byste možnost využití metod oslovování a výběru nových pedagogických pracovníků osvědčených v jiných zařízeních nabízejících předškolní vzdělávání?

Toto téma je velmi naléhavá a zajímavá oblast. Rozhodně se nebráním fungujícím způsobům přijímání nových pedagogických pracovníků. Jestli by fungoval i u nás, to je nutné následně ověřit a hlavně přizpůsobit našim podmínkám. Nelze bez úprav přejímat, co funguje jinde, protože nikde nejsou úplně shodné podmínky.

INTERVIEW – vedoucí učitelka dvoutřídní MŠ v rámci právního subjektu ZŠ a MŠ (venkov)

1) Jakým způsobem probíhá oslovování nových pedagogických pracovníků na vaší škole?

a. Máte stanovena pevná pravidla pro oslovování nových pedagogických pracovníků?

Nemáme pevně stanovená pravidla, jednáme podle aktuální situace. Ředitel subjektu mi přenechává všechny pravomoci v této oblasti.

b. Jaké konkrétní metody používáte a proč?

Nejprve oslovím ředitelky mateřských škol z okolí, jestli o někom nevědí, protože každá z nich musí přijímat i odmítat uchazečky. Například se mohla rozhodovat mezi stejně kvalitními uchazečkami, ale místo bylo jen jedno. Také mohla mít zástup v podobě schopné učitelky. Někdo se vrací z mateřské dovolené, stěhuje se atd. Využíváme také nabídky, co přicházejí přímo do školy a ověřujeme je, protože když se někdo ozve sám, nebude mít problém s dojížděním, nevádí mu vesnická škola atd. Také oslovujeme školy, jestli nekončí absolventky z našeho okolí, protože je výhodou, když budoucí učitelka bydlí v blízkosti mateřské školy, kde pracuje.

c. Ve kterých metodách spatřujete nejvíce rizikových faktorů, jaké a jakou volíte prevenci proti tomuto riziku?

Největší riziko vidím v inzerci. Je to neosobní způsob bez osobního kontaktu. Informace o uchazečích získané tímto způsobem právě bez osobního kontaktu nemusí být pravdivé. Jak se tak říká: „Papír snese všechno“.

- d. Kolik pracovníků se většinou zúčastňuje oslovování nových pedagogických pracovníků a proč?

Většinou uchazeče oslovuji já jako vedoucí učitelka, ale když se nedaří oslovit vhodné kandidáty, tak se zapojuje každý z pracovníků v hledání možných uchazečů. Vždy je lepší mít možnost vybírat z více uchazečů.

- e. Jaká byla úspěšnost vašich metod v minulých letech?

Úspěšnost vhodně zvolených kandidátů byla v posledních letech dobrá. Vždy se podařilo zaměstnat dobrou učitelku, která dokázala zapadnout do našeho týmu.

- f. Uvítali byste jiný způsob oslovování nových pedagogických pracovníků, jaký a proč?

Uvítala bych mít možnost prostřednictvím nestranného správce nahlédnout do určitého „archivu“, který by zohledňoval pedagogické pracovníky s údaji o bydlišti, praxi, specializaci atd. Zejména pracovníky, kteří jsou nebo v brzké době budou k dispozici. Tento způsob oslovování nových kandidátů by nám vedoucím pracovníkům ušetřil hodně času a neviděla bych v něm takové riziko.

2) Jakým způsobem probíhá výběr nových pedagogických pracovníků?

- a. Máte stanovená pevná pravidla pro výběr nových pedagogických pracovníků?

Ano, máme. Nejprve musí splňovat požadavky dané zákonem. Následně postupujeme podle vzorce reference, bydliště, dovednosti, neverbální komunikace.

b. Jaké konkrétní metody výběru používáte a proč?

Jak jsem uvedla v předchozím bodě, nejprve hodnotíme dokumenty, jestli uchazečka splňuje požadavky na vzdělání dané zákonem, jak dlouhou má praxi a kde, jaké má další aktivity. Dalším důležitým bodem jsou reference, kterými se zabývám už při oslovování uchazečů. Zajímá mě bydliště, eventuálně nezávislost na hromadné dopravě, neboť naše mateřská škola není v celodenní dostupnosti hromadné dopravy. Dále pak jsou pro mě důležité společné zájmy pro „společnou řeč“ i dovednosti chybějící v našem kolektivu z důvodu jejich doplnění pro kompletní kvalitní nabídku výchovně vzdělávacích činností. Neverbální komunikaci hodnotím v průběhu výběrového pohovoru, který je kombinací strukturovaného a nestruturovaného. Mám připravené otázky a odpovědi a zároveň improvizuji podle momentální situace. Modelové situace či ukázkové hodiny nepožaduji, většina řešení problémů probíhá „za pochodu“ v průběhu pracovních činností a tam se teprve uvidí, jak se s tím jednotlivci poperou.

c. Ve kterých metodách spatřujete nejvíce rizikových faktorů, jaké a jakou volíte prevenci proti tomuto riziku?

Paradoxně spatřuji největší riziko právě v referencích. Většinou vychází, ale mohou být i zavádějící. Záleží na vztahu mezi uchazečem a poskytovatelem referencí, ale také na vztahu mém či mých kolegů a poskytovatelem referencí. Dá se vůbec stoprocentně věřit čemukoli? Každý si k tomu musí přidat svoje zkušenosti a intuice, nedat pouze na slova jednoho člověka a ponechat si dostatek prostoru pro definitivní rozhodnutí.

d. Kolik pracovníků se většinou zúčastňuje výběru nových pedagogických pracovníků a proč?

Jako vedoucí učitelka provedu uchazečky po pracovišti a seznámím je s dalšími pracovníky. Nejprve je ovšem představím řediteli subjektu. Při tomto seznamování sleduji komunikaci s ostatními pracovníky i jejich reakce na uchazečky. Následně si se všemi pracovníky pohovořím o jejich názoru na jednotlivé uchazečky a podle toho udělám první rozdělení. Takže se účastníme vlastně všichni.

e. Jaká byla úspěšnost vašich metod v minulých letech?

Úspěšnost výběru byla v posledních letech dobrá, povedlo se vždy vybrat dobrou učitelku jak pro děti, tak i pro kolektiv celé naší organizace.

f. Uvítali byste jiný způsob výběru nových pedagogických pracovníků, jaký a proč?

Podle mě by byla zajímavá možnost prodloužit zkušební dobu a v rámci ní nenásilně nastolovat modelové situace a sledovat více způsoby, jaké učitelka volí při jejich řešení. Utvořil by se tak ucelený a vypovídající obraz o jejích schopnostech a dovednostech.

3) Využíváte možnost zkušební doby pro nové pedagogické pracovníky jako určitý druh pojistky?

vždy spíše ano spíše ne nikdy

Uvítala bych delší zkušební dobu.

4) Máte zkušenost s nevhodně zvoleným kandidátem?

Pokud ano, která oblast při jeho výběru se ukázala posléze jako nejrizikovější a jak tato zkušenost ovlivnila váš další přístup k této problematice, postupy, metody...?

Nemám zkušenost s nevhodně zvolenou učitelkou, ale od kolegyň mám pár informací na co si dát pozor. Velmi důležitá je tu osobní stránka každého jedince, jeho pedagogické schopnosti i osobnostní rysy. Nebezpečí je v náladové, nevypočitatelné a výbušné povaze, což se nedá zjistit v krátkém časovém úseku. Také je nezbytné dát si pozor na další nebezpečí v podobě skrytých či skrývaných onemocněních, proto je potřeba nepodceňovat příznaky signalizující zdravotní problémy.

5) Uvítali byste možnost využití metod oslovování a výběru nových pedagogických pracovníků osvědčených v jiných zařízeních nabízejících předškolní vzdělávání.

Ano, nahlédla bych do těchto způsobů pro možnou inspiraci, ale definitivní posouzení a zvážení, zda je skutečně využiji, si ponechám na svém vlastním rozhodnutí.

INTERVIEW – ředitelka dvoutřídní mateřské školy (venkov)

1) Jakým způsobem probíhá oslovování nových pedagogických pracovníků na vaší škole?

a. Máte stanovena pevná pravidla pro oslovování nových pedagogických pracovníků?

Ne, nemáme pevně stanovená pravidla. Řídím se podle situace a konkrétních potřeb.

b. Jaké konkrétní metody používáte a proč?

Vzhledem k tomu, že naše mateřská škola je na venkově a já zde působím ve vedení už dost dlouho, tak nemám problém s oslovováním uchazečů. Vždy je poblíž někdo, kdo ví o někom vhodném, kdo mi doporučí svou známou, spolužačku nebo kolegyni. Také jsem již pár učitelek „vychovala“. Využívám i nabídky, kdy se uchazeči ozvou sami, ale i tady si ověřuji reference. Kontaktuji bývalé pracoviště uchazeče. Bez předchozích referencí jsem žádného uchazeče neoslovila, jsou pro mě velmi důležité, protože přijímám učitelku k dětem.

c. Ve kterých metodách spatřujete nejvíce rizikových faktorů, jaké a jakou volíte prevenci proti tomuto riziku?

Nejvíce rizik vidím v inzerci. Ať už na internetu nebo v médiích. Inzerát je stručný a jasný, ale nemůže zahrnout „lidské“ požadavky na uchazeče a tudíž ani nabídky nevypovídají víc, než snese papír. Nepoužívám tento způsob a jsem ráda, že jsem ho používat nikdy nemusela.

- d. Kolik pracovníků se většinou zúčastňuje oslovování nových pedagogických pracovníků a proč?

Oslovuji pouze já sama, kompetence deleguji až v dalších krocích. Při vlastním výběru a při adaptaci nového pracovníka.

- e. Jaká byla úspěšnost vašich metod v minulých letech?

Úspěšnost byla vysoká, vzhledem k tomu, že jsem hledala nové pracovnice vždy jen v případě, kdy předcházející odcházely do důchodu.

- f. Uvítali byste jiný způsob oslovování nových pedagogických pracovníků, jaký a proč?

Uvítala bych neoficiální reference získané od důvěryhodných osob, abych se na ně mohla spolehnout a vycházet z nich v případě, že dotyčného uchazeče neznám a nikdy jsem o něm ani neslyšela.

2) Jakým způsobem probíhá výběr nových pedagogických pracovníků?

- a. Máte stanovená pevná pravidla pro výběr nových pedagogických pracovníků?

Nemáme pevně stanovená pravidla, řídíme se konkrétní situací s konkrétním uchazečem na základě osobního kontaktu, neverbální komunikace i intuice.

- b. Jaké konkrétní metody výběru používáte a proč?

Hodnotíme dokumenty, jestli uchazeč splňuje kvalifikační požadavky ze zákona a co může ze svých dalších získaných kvalifikací nabídnout právě nám. Proto musím předem vědět, koho chci, kam ho chci a proč. V rámci výběrového pohovoru mimo jiné sleduji projevy neverbální komunikace, chování k dětem, k dalším pracovníkům i zpětné reakce. Chci, aby fungovaly týmy v jednotlivých třídách i v celé mateřské škole, aby byly pokryty všechny potřebné týmové role. A proto si musí „lidsky sednout“. Dále pak vytváříme modelové situace typické pro naše prostředí a zjišťuji jaký způsob řízení je pro uchazeče vhodný a jestli ho jsem schopná a ochotná poskytnout.

- c. Ve kterých metodách spatřujete nejvíce rizikových faktorů, jaké a jakou volíte prevenci proti tomuto riziku?

Největší oporu, ale i největší riziko spatřuji právě v referencích. Nejrizikovější reference jsou podle mě od současných ředitelek, které se chtějí dotyčné učitelky zbavit. Poskytnou tak, co nejpříznivější informace, které ovšem nejsou pravdivé. Prevencí proti tomuto riziku je oslovovat nezainteresované osoby, které mohou poskytnout objektivní pohled.

- d. Kolik pracovníků se většinou zúčastňuje výběru nových pedagogických pracovníků a proč?

Já jako ředitelka mateřské školy získám všechny potřebné a dostupné informace o uchazečích a poskytnu je všem svým kolegyním, které mi sdělí své poznatky z jejich setkání. Následně „dáme hlavy dohromady“ a vybereme nejlepšího člena pro náš tým.

- e. Jaká byla úspěšnost vašich metod v minulých letech?

Vzhledem ke kolektivní spolupráci při výběru velmi dobrá. Musím podotknout, že jsme měly i velké štěstí, že jsme všechny nekuřačky. Nikdy jsem předem nezjišťovala, jestli uchazečky kouří a byla to chyba, která se nás naštěstí nedotkla. Je to velmi omezující a nepříjemná záležitost, která dokáže způsobit hodně problémů.

- f. Uvítali byste jiný způsob výběru nových pedagogických pracovníků, jaký a proč?

Uvítala bych možnost „ukázkového týdne či měsíce“ ještě před uzavřením pracovního poměru, protože jedna hodina není zdaleka tak vypovídající o uchazeči. Může působit nervozita atd. Také by se mi líbil test osobnosti, abych věděla s jakými vlastnostmi, temperamentem a potřebami mám počítat.

- 3) Využíváte možnost zkušební doby pro nové pedagogické pracovníky jako určitý druh pojistky?

vždy spíše ano spíše ne nikdy

Je to nezbytnost a velmi krátký časový úsek při práci s dětmi.

- 4) Máte zkušenost s nevhodně zvoleným kandidátem?

Pokud ano, která oblast při jeho výběru se ukázala posléze jako nejrizikovější a jak tato zkušenost ovlivnila váš další přístup k této problematice, postupy, metody...?

Nemám zkušenost s nesprávně zvoleným pedagogickým pracovníkem, ale s provozním ano. Většinou jsem jako uklízečky přijímala důchodkyně, ale chtěla

jsem oživit celý kolektiv a nedala jsem si pozor na varovné signály v chování, které se více projevily až po zkušební době. Prevenci vidím v konkrétnější náplni práce se všemi specifickými úkoly týkající se této pozice. Také v pracovním poměru na dobu určitou, je to delší doba než je doba zkušební a pracovníci se projeví, jací skutečně jsou.

- 5) Uvítali byste možnost využití metod oslovování a výběru nových pedagogických pracovníků osvědčených v jiných zařízeních nabízejících předškolní vzdělávání.

Určitě ano, v této oblasti se jedná o zajímavé a užitečné informace.

INTERVIEW – ředitelka vícetřídní mateřské školy (město)

1) Jakým způsobem probíhá oslovování nových pedagogických pracovníků na vaší škole?

a. Máte stanovena pevná pravidla pro oslovování nových pedagogických pracovníků?

Ne, nemáme pevně stanovená pravidla. Co je nezbytné, je odpovídající kvalifikace.

b. Jaké konkrétní metody používáte a proč?

Doporučení od důvěryhodných osob, zaměstnanců, kolegů, známých. Je pro mě podstatné vědět co nejvíce o uchazečích, které mám oslovit. Nejjistější je podle mě, když se uchazeči nabízejí sami, protože mají zájem pracovat právě u nás, vědí, kde se nacházíme a co můžou očekávat. Dále pak oslovujeme školy, které vzdělávají pedagogické pracovníky. Čerství absolventi sice potřebují hodně praxe a důsledného a efektivního vedení, ale jsou přizpůsobivější novým podmínkám, jsou pro ně primárními.

c. Ve kterých metodách spatřujete nejvíce rizikových faktorů, jaké a jakou volíte prevenci proti tomuto riziku?

Inzeráty jsou neosobní a nepojmou všechny potřebné informace. Nepodáváme je a neodpovídáme na ně. Úřady práce nabízejí pouze momentálně nezaměstnané pracovníky. O důvodech, proč jsou nezaměstnaní, však nejsou informace žádné. Zde také nehledáme uchazeče. Riziko také vidím v referencích, jsou to pro mě „neznámé vody“, nemůžu s jistotou tvrdit, že jim lze věřit. Nedávám na reference, pokud by skutečně nebyly od spolehlivého zdroje.

- d. Kolik pracovníků se většinou zúčastňuje oslovování nových pedagogických pracovníků a proč?

Ředitelka, zástupkyně a podle potřeby ostatní zaměstnanci mateřské školy. Vzhledem k tomu, že vybíráme „týmového hráče“, je třeba oslovit vhodné uchazeče.

- e. Jaká byla úspěšnost vašich metod v minulých letech?

Úspěšnost byla dobrá, oslovily jsme vhodné uchazeče a měly jsme možnost výběru minimálně ze třech kandidátů a většinou jsme měly v rezervě další kontakty.

- f. Uvítali byste jiný způsob oslovování nových pedagogických pracovníků, jaký a proč?

Uvítala bych jistý registr či „zásobník“ kontaktů na pedagogické pracovníky odpovídající kvalifikace, kde budou k dispozici údaje, jako je bydliště a další důležitá specifika jednotlivců.

2) Jakým způsobem probíhá výběr nových pedagogických pracovníků?

- a. Máte stanovená pevná pravidla pro výběr nových pedagogických pracovníků?

Nemáme pevně stanovená pravidla, jednáme podle situace a osobních potřeb všech zúčastněných.

b. Jaké konkrétní metody výběru používáte a proč?

Hodnotíme dokumentaci, zda odpovídá zákonným požadavkům a zda obsahují pro nás zajímavé informace o uchazečích, jako je třeba jejich specializace atd. Probíhá u nás nestruturovaný výběrový pohovor, který vychází z informací z dokumentace. Je založený na zjišťování konkrétních potřeb, které konkrétní právě obsazované místo prioritně potřebuje. Reference, jak jsem již uvedla, používám pouze z velmi důvěryhodného zdroje. Volím ukázkovou hodinu, protože hodně vypoví o uchazeči, jeho způsobu práce dětmi, jeho schopnostech a dovednostech.

c. Ve kterých metodách spatřujete nejvíce rizikových faktorů, jaké a jakou volíte prevenci proti tomuto riziku?

Poměrně velké riziko vidím právě v ukázkových hodinách. Není jisté, že se uchazeč pouze „nepředvádí“ a úroveň jeho každodenní práce může být pak diametrálně odlišná. Je proto důležité, aby posouzení nebylo pouze na jedné osobě.

d. Kolik pracovníků se většinou zúčastňuje výběru nových pedagogických pracovníků a proč?

Ředitelka a zástupkyně ředitelky mateřské školy. Obě sledují veškeré projevy uchazečů při výběrovém řízení a vzájemně si vyměňují všechny své postřehy. Jeden člověk nemůže postřehnout vše potřebné a můžou mu uniknout důležité detaily.

e. Jaká byla úspěšnost vašich metod v minulých letech?

Výběr v naší mateřské škole byl úspěšný. Na nejvhodnějším uchazeči jsme se vždy shodly po vzájemné konzultaci.

- f. Uvítali byste jiný způsob výběru nových pedagogických pracovníků, jaký a proč?

Nemám zájem o jiný způsob, tento mi plně vyhovuje a jeho úspěšnost v naší mateřské škole je zřejmá.

- 3) Využíváte možnost zkušební doby pro nové pedagogické pracovníky jako určitý druh pojistky?

vždy spíše ano spíše ne nikdy

Je to nutná pojistka nejen u pedagogických pracovníků, ale u všech zaměstnanců.

- 4) Máte zkušenost s nevhodně zvoleným kandidátem?

Pokud ano, která oblast při jeho výběru se ukázala posléze jako nejrizikovější a jak tato zkušenost ovlivnila váš další přístup k této problematice, postupy, metody...?

Já ne, ale kolegyně měla problém s velkým nedostatkem pedagogických pracovníků v daný čas a byla nucena velmi rychle přijmout novou sílu, aby zajistila provoz. Přijetí proběhlo bez ukázkové hodiny. Vždy jí vyžadují, abych viděla, co může uchazeč nabídnout, i když není plně vypovídající.

- 5) Uvítali byste možnost využití metod oslovování a výběru nových pedagogických pracovníků osvědčených v jiných zařízeních nabízejících předškolní vzdělávání.

Určitě bych se podívala. Je možné, že bych se inspirovala nebo bych rozšířila naše požadavky na uchazeče.

INTERVIEW – ředitelka jednotřídní mateřské školy (venkov)

1) Jakým způsobem probíhá oslovování nových pedagogických pracovníků na vaší škole?

a. Máte stanovena pevná pravidla pro oslovování nových pedagogických pracovníků?

Ano, oslovuji nové uchazeče dle ustáleného postupu. Nejprve na základě doporučení, následně, když se uchazeči hlásí sami a nakonec oslovuji školy nebo úřady práce.

b. Jaké konkrétní metody používáte a proč?

Doporučení konkrétní osoby, protože už jsou o uchazeči informováni. Uchazeči se hlásí sami, protože mají zájem o práci právě u nás. Oslovení škol nebo úřadu práce používám minimálně, pouze v případě, že nemám žádného uchazeče.

c. Ve kterých metodách spatřujete nejvíce rizikových faktorů, jaké a jakou volíte prevenci proti tomuto riziku?

Určitá míra rizika je ve všech metodách. Z těch, co používám je podle mě největší riziko právě v tom, když se uchazeči nabízejí sami. Mají sice zájem o práci u nás, ale není nic známo o důvodu, proč hledají práci. Chtějí například odejít ze stávajícího pracoviště a proč? Proto je třeba získat potřebné reference. Dále vidím velké riziko v inzerci v podobě možnosti zneužití dat. Pokud je tato metoda použita, je třeba velmi opatrně volit vhodný text atd.

- d. Kolik pracovníků se většinou zúčastňuje oslovování nových pedagogických pracovníků a proč?

Většinou jen já jako ředitelka mateřské školy, abych měla přehled.

- e. Jaká byla úspěšnost vašich metod v minulých letech?

Vcelku dobrá, většina vybraných učitelek splňovala požadavky na ně kladené.

- f. Uvítali byste jiný způsob oslovování nových pedagogických pracovníků, jaký a proč?

Tento mi vyhovuje, ale nebráním se, pokud by byl k dispozici jistý způsob oslovování nových pedagogických pracovníků, který by bezpečně fungoval.

2) Jakým způsobem probíhá výběr nových pedagogických pracovníků?

- a. Máte stanovená pevná pravidla pro výběr nových pedagogických pracovníků?

Ano, také postupuji na základě ustáleného postupu. Nejprve hodnotím dokumentaci, následně reference a potom následuje výběrový pohovor s ukázkovou hodinou.

- b. Jaké konkrétní metody výběru používáte a proč?

Hodnocení dokumentace je nezbytností, musím vědět, jakou má uchazeč kvalifikaci, specializaci a praxi. Reference zjišťuji především na bývalém pracovišti od vedoucích pracovníků a kolegů. Je nutné získat informace od lidí, co s ním pracovali. Výběrový pohovor, kde mám předem připravené otázky, prostředí i dostatek času, abych v klidu sdělila svoje představy a seznámila se s jejich představami o práci v naší mateřské škole. Ukázková hodina je důležitým prvkem výběrového řízení. Je zapotřebí vidět uchazeče při konkrétní činnosti, jak dokáže pracovat a komunikovat s dětmi.

- c. Ve kterých metodách spatřujete nejvíce rizikových faktorů, jaké a jakou volíte prevenci proti tomuto riziku?

Nejvíce rizikových faktorů vidím v referencích. Mohou být ovlivnitelné s ohledem na vztah k uchazeči. Pokud je tam emocionální zainteresovanost nejsou objektivní. Jako prevenci proti tomuto riziku volím více referencí z různých stran.

- d. Kolik pracovníků se většinou zúčastňuje výběru nových pedagogických pracovníků a proč?

Většinou ředitelka mateřské školy a zvolený zástupce ze strany zřizovatele pro objektivní zhodnocení informací o uchazečích.

- e. Jaká byla úspěšnost vašich metod v minulých letech?

Můžu to nazvat „lepším průměrem“, většinou se podařilo vybrat vhodného kandidáta, který splňoval stanovená kritéria.

- f. Uvítali byste jiný způsob výběru nových pedagogických pracovníků, jaký a proč?

Pokud by někdo vymyslel a zavedl stoprocentně fungující způsob výběru vhodných uchazečů, určitě by mně zajímal.

- 3) Využíváte možnost zkušební doby pro nové pedagogické pracovníky jako určitý druh pojistky?

vždy spíše ano spíše ne nikdy

V dnešní době nezbytná nutnost.

- 4) Máte zkušenost s nevhodně zvoleným kandidátem?

Pokud ano, která oblast při jeho výběru se ukázala posléze jako nejrizikovější a jak tato zkušenost ovlivnila váš další přístup k této problematice, postupy, metody...?

Ano, bohužel mám. Mým spolutvůrcem byl zástupce zřizovatele bez praxe a odpovídajících znalostí v oboru. Jeho výběr zřizovatel podpořil a zvolený kandidát se následně projevil jako naprosto nevyhovující pro naše potřeby. V rámci prevence si vybírám spolutvůrce sama nebo se snažím poskytnout důležité informace předem.

- 5) Uvítali byste možnost využití metod oslovování a výběru nových pedagogických pracovníků osvědčených v jiných zařízeních nabízejících předškolní vzdělávání.

Ano, každý fungující způsob je zajímavý a dá se z něj čerpat pro naše potřeby.

Seznam obrázků

Obrázek číslo 1: Kopie z publikace, která sloužila jako manuál pro práci personalisty s komentářem: “Osobní oddělení je zřízeno za tím účelem, aby byl život účelně sehrán s prací...”

Obrázek číslo 2 Základní temperamentové dimenze podle teorie H. J. Eysencka

Obrázek číslo 3 s procentuálním vyhodnocením délky praxe ředitele/ky zařízení s předškolní výchovně vzdělávací činností

Obrázek číslo 4 s procentuálním vyhodnocením přijímání nového pedagogického pracovníka v průběhu působení oslovených respondentů ve vedoucí pozici

Obrázek číslo 5 s procentuálním vyhodnocením doby, kdy přijali vedoucí pracovníci v předškolním vzdělávání nového pedagogického pracovníka

Obrázek číslo 6 s procentuálním vyhodnocením způsobu jakým oslovují vedoucí pracovníci v předškolním vzdělávání nové pedagogické pracovníky

Obrázek číslo 7 s procentuálním vyhodnocením pevně stanovených postupů při oslovování nových pedagogických pracovníků

Obrázek číslo 8 s procentuálním vyhodnocením metod, které při oslovování nových pedagogických pracovníků používají vedoucí pracovníci v předškolním vzdělávání

Obrázek číslo 9 s procentuálním vyhodnocením metody používané vedoucími pracovníky v předškolním vzdělávání při výběru nových pedagogických pracovníků

Obrázek číslo 10 s procentuálním vyhodnocením hodnocení dokumentů pouze osobně

Obrázek číslo 11 s procentuálním vyhodnocením delegování kompletně celého hodnocení personálních dokumentů

Obrázek číslo 12 s procentuálním vyhodnocením dělby hodnocení personálních dokumentů

Obrázek číslo 13 s procentuálním vyhodnocením předávání hodnocení personálních dokumentů specialistům mimo organizaci

Obrázek číslo 14 s procentuálním vyhodnocením jiného způsobu v metodě zhodnocení dokumentů

Obrázek číslo 15 s procentuálním vyhodnocením určeného času pro výběrový pohovor

Obrázek číslo 16 s procentuálním vyhodnocením volby prostoru pro výběrový pohovor

Obrázek číslo 17 s procentuálním vyhodnocením volby otázek pro výběrový pohovor

Obrázek číslo 18 s procentuálním vyhodnocením volby dalšího hodnotitele pro výběrový pohovor

Obrázek číslo 19 s procentuálním vyhodnocením jiného způsobu v metodě výběrového pohovoru

Obrázek číslo 20 s procentuálním vyhodnocením neznámého prostředí v rámci testování uchazečů

Obrázek číslo 21 s procentuálním vyhodnocením neznámého kolektivu zúčastněných v rámci testování uchazečů

Obrázek číslo 22 s procentuálním vyhodnocením momentálního psychického a fyzického stavu uchazeče v rámci jeho testování

Obrázek číslo 23 s procentuálním vyhodnocením momentálního psychického a fyzického stavu hodnotitele v rámci testování uchazečů

Obrázek číslo 24 s procentuálním vyhodnocením jiného způsobu v metodě testování uchazečů

Obrázek číslo 25 s procentuálním vyhodnocením referencí od vedoucího pracovníka

Obrázek číslo 26 s procentuálním vyhodnocením referencí kolegů uchazeče

Obrázek číslo 27 s procentuálním vyhodnocením referencí známých hodnotitele

Obrázek číslo 28 s procentuálním vyhodnocením hodnocení možných budoucích kolegů uchazeče

Obrázek číslo 29 s procentuálním vyhodnocením jiného způsobu v metodě získávání a zhodnocení referencí

Obrázek číslo 30 s procentuálním vyhodnocením hodnocení dokumentů

Obrázek číslo 31 s procentuálním vyhodnocením výběrového pohovoru

Obrázek číslo 32 s procentuálním vyhodnocením testování uchazečů (ukázková hodina...)

Obrázek číslo 33 s procentuálním vyhodnocením získávání a zhodnocení referencí

Obrázek číslo 34 s procentuálním vyhodnocením jiné metody při výběru nových pedagogických pracovníků

Seznam tabulek

Tabulka číslo 1 Inzerce na internetu

Tabulka číslo 2 Inzerce v tisku, rozhlasu a televizi

Tabulka číslo 3 Spolupráce s personálními agenturami

Tabulka číslo 4 Inzerce na veletrhu pracovních příležitostí

Tabulka číslo 5 Doporučení současného zaměstnance

Tabulka číslo 6 Přímé oslovení vhodného jedince

Tabulka číslo 7 Uchazeči se nabízejí sami

Tabulka číslo 8 Jiné metody