

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
Pedagogická fakulta  
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU



**VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ A JEHO SPECIFIKA  
V PERSONÁLNÍCH PODMÍNKÁCH  
MATEŘSKÝCH ŠKOL**

**Závěrečná bakalářská práce**

**AUTOR:** Václava Sládková  
**OBOR:** Školský management  
**FORMA STUDIA:** kombinované  
**VEDOUCÍ PRÁCE:** Mgr. Vladimíra Hovančíková  
**DATUM ODEVZDÁNÍ PRÁCE:** duben 2007

Čestné prohlášení :

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

-----  
Václava Sládková

#### Resumé :

Práce analyzuje požadavky státu na osobnost učitelky mateřské školy a porovnává je s požadavky a očekáváním ředitelů či vedoucích učitelek ve výběrovém řízení. Předkládaná práce vychází z toho, že předchozí generace pedagogů, stejně jako ty současné, přemýšlely o tom, jak svoji práci a školu zlepšovat a přizpůsobovat měnícím se požadavkům doby. Práce se zamýšlí nad využíváním výběrového řízení jako celku, vysvětluje, přibližuje a popisuje jeho význam a cíl (vybrat skutečně vhodného pracovníka na příslušnou pracovní pozici). Otevírá cestu ke změně v dané oblasti personálního managementu.

#### Summary :

My work analyses state postulates concerning a nursery school teacher's personality and compares them to claims and expectations of headmasters or leading teachers in a selection procedure. The submitted work issues from the fact that previous generations of teachers – as well as contemporary ones – were thinking about how to improve their work and school and how to adapt to changeable time claims. My work reflects upon a selection procedure, it explains and describes its importance and aims – to choose the right and best person for a particular job position. It opens the way to changes in the certain sphere of staff management.

#### Klíčová slova:

výběrové řízení, personalistika, získávání a výběr pracovníků, výběrový pohovor, řízení lidských zdrojů, personální management, učitel, předškolní pedagog, personální plánování, funkce manažera, personální podmínky, profesigram

Poděkování :

Poděkování patří Mgr.V. Hovančikové za odbornou, profesionální pomoc, cenné rady a konzultace při tvorbě bakalářské práce. Dále mé rodině - manželovi, dětem a rodičům - za pomoc a trpělivost v době, kdy bakalářská práce vznikala.

## **OBSAH:**

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>7</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1. NÁRODNÍ PROGRAM ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ – BÍLÁ KNIHA .....</b>	<b>9</b>
1.1 Východiska rozvoje vzdělávání v České republice .....	9
1.2 Proměny společnosti a jejich důsledky.....	10
1.3 Hlavní strategické linie vzdělávací politiky v České republice.....	10
1.4 Předškolní vzdělávání.....	11
1.4.1 Podmínky mateřských škol v RVP PV.....	12
1.4.2 Personální a pedagogické zajištění .....	12
<b>2. OSOBNOST UČITELE .....</b>	<b>14</b>
2.1 Postavení učitele ve společnosti .....	14
2.2 Vzdělávání učitelek mateřských škol v České republice po roce 1989.....	15
2.3 Předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka.....	16
2.4 Současné proměny profese předškolního pedagoga.....	17
<b>3. MANAGEMENT A JEHO ZÁKLADNÍ FUNKCE.....</b>	<b>19</b>
<b>4. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT .....</b>	<b>21</b>
4.1 Personální plánování .....	22
4.2 Získávání a vyhledávání pracovníků .....	22
4.3 Výběr pracovníků .....	23
4.3.1 Pohovor s uchazečem .....	24
4.3.2 Fáze výběrového pohovoru .....	25
4.4. Další péče o zaměstnance .....	26
<b>5. VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>27</b>
5.1 Předmět šetření .....	27
5.2 Cíl šetření, stanovení předpokladů .....	27
5.3 Metoda šetření .....	32
5.4 Pilotní výzkum.....	33
5.5 Průvodní dopis.....	34
5.6 Popis zkoumaného vzorku.....	34
5.7 Výsledky šetření .....	34
5.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	49

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>68</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>70</b>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- **BOZP** – bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- **ČŠI** – Česká školní inspekce
- **aj.** – a jiné
- **apod.** – a podobně
- **MŠ** – mateřská škola
- **MŠMT** – Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
- **např.** – například
- **OECD** – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (a: Organization for Economic Cooperation and Development )
- **PedF UK** – Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy
- **PO** – požární ochrana
- **popř.** - popřípadě
- **PPP** – pedagogicko psychologická poradna
- **RVP PV** – Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
- **SZZ** – státní závěrečná zkouška
- **ŠVP** – školní vzdělávací program
- **tis.** - tisíc
- **tj.** – to je
- **TVP** – třídní vzdělávací program
- **tzn.** – to znamená
- **tzv.** - takzvané
- **ZBP** – závěrečná bakalářská práce
- **ZŠ** – základní škola

## ÚVOD

Stěžejním základem managementu podnikového i školského je oblast zahrnující lidské činitele – personální management. Všechny oblasti řízení jsou důležité a žádnou z nich nelze opomíjet. Ta oblast řízení, která je zaměřena na lidský faktor, je jednou z nejdůležitějších. Dominantním obsahem personálního managementu je problematika vyhledávání a získávání pracovníků. Vzhledem k měnícím se personálním podmínkám v předškolním vzdělávání si toto téma vyžaduje zvýšenou pozornost. Motorem změn musí být inovace a investice do perspektivních oblastí, zejména oblasti řízení lidských zdrojů.

První kapitola této práce vychází z Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice, jehož obsah je směrodatný pro všechny aktéry české vzdělávací soustavy. Dále se práce zabývá osobností učitele a dopodrobna popisuje současné proměny profese předškolního pedagoga. Také se zaměřuje na základy managementu a přináší stručný přehled základních manažerských aktivit (funkcí), jak jsou pojaty v mnoha učebnicích managementu. Další část práce se dotýká specifických manažerských funkcí, jako je řízení lidských zdrojů a plánování. Jsou zde cenné rady a stručné praktické návody, které lze využít v podmínkách mateřských škol při plánování výběrového řízení pro obsazení volného pracovního místa učitelky. Poslední kapitola poskytuje ucelený přehled provedeného dotazníkového šetření k problematice výběrového řízení a jeho specifík v mateřských školách.

Ne všem ředitelům škol a vedoucím pracovníkům jsou známá specifika, ke kterým je třeba při volbě zaměstnanců přihlížet a i z nich vycházet.

Proto si tato práce klade za **cíl poskytnout vedoucím pracovníkům v mateřských školách lepší orientaci v oblasti personalistiky**. Předkládaná bakalářská práce jim **chce pomoci najít konkrétní odpovědi na to, proč věnovat zvýšenou pozornost výběru pedagogických pracovníků na obsazení pracovního místa učitelky mateřské školy a co a jak udělat pro to, aby volba byla „šťastná“**. Hodlá tuto skupinu vedoucích pracovníků motivovat ke změně. Pomáhá odpovědět na tři základní otázky - Kde hledat? Kdy hledat? Jak hledat ?



## **1. NÁRODNÍ PROGRAM ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ – BÍLÁ KNIHA**

V této části se bude práce zabývat Národním programem rozvoje vzdělávání ČR, protože vyjadřuje obecné cíle, principy a záměry, které mají být respektovány a realizovány státními a veřejnými orgány, jednotlivými školami a pedagogickými pracovníky i všemi ostatními činiteli vzdělávací politiky. Tématu předškolního vzdělávání je v Bílé knize věnována nemalá pozornost.

### **1.1 Východiska rozvoje vzdělávání v České republice**

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, Bílá kniha, vznikl na základě usnesení vlády České republiky č.277 ze dne 7. 4. 1999, která v něm schválila hlavní cíle vzdělávací politiky. Přijaté cíle se staly východiskem „Koncepce vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v ČR“, zveřejněné Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR dne 13. 5. 1999. Bílá kniha je pojata jako systémový projekt vyjadřující myšlenková východiska, obecné záměry a rozvojové programy, které mají být směrodatné pro vývoj vzdělávací soustavy ve střednědobém horizontu.

Autoři Bílé knihy vycházejí jednak z analýz a hodnocení českého školství po roce 1989 (výroční zprávy MŠMT, zprávy OECD, doporučení výboru pro vzdělání OECD aj.), jednak z veřejné diskuse vyhlášené MŠMT a nazvané „Výzva pro deset milionů“. V rámci Výzvy se k problému rozvoje české vzdělávací soustavy vyjadřovali sociální partneři, představitelé občanské společnosti a různých zájmových sdružení, pracovníci školské správy a pedagogičtí pracovníci jednotlivých škol. Výsledkem shromážděných názorů, připomínek a podnětů se stal projekt, který finančně i organizačně podporovala OPEN SOCIETY FUND (Nadace, která usiluje o rozvoj hodnot otevřené společnosti a otevřené demokracie) a o který projevovala nebývalý zájem média. Konečná podoba Národního programu rozvoje vzdělávání byla projednána a jednomyslně schválena usnesením vlády České republiky č. 113 ze dne 7. 2. 2001.

## 1.2 Proměny společnosti a jejich důsledky

Bílá kniha uvádí, že z rozsáhlých a hlubokých změn v evropské i celosvětové společnosti vychází i proces změn v české vzdělávací soustavě. Prohlubuje se rozsah změn, zrychluje se jejich tempo. Rozšiřující se svoboda občanů přináší nároky na zodpovědnost nejen za sebe, ale i za společnost, ve které žijeme. Úroveň, kvalita a výkonnost vzdělávacího systému se stávají rozhodujícím činitelem dalšího vývoje společnosti i ekonomiky. Od jedince se požadují i určité osobnostní vlastnosti - individuální iniciativa a převzetí odpovědnosti, samostatnost a týmová spolupráce, schopnost vést a motivovat druhé, interpersonální kompetence i schopnost řešit problémy, výkonnost a iniciativa i v nestabilním, nejistém prostředí, schopnost přijímat časté změny, umět se v nich orientovat a aktivně na ně reagovat, využít prostor, který se nabízí, vyrovnat se z větší zátěží a odpovědností (Národní program rozvoje vzdělávání v ČR, 2001, s. 16). Z toho vyplývá, že ředitelé a vedoucí pracovníci mateřských škol jsou odpovědní za výchovu a vzdělání dětí předškolního věku v daném regionu a měli by vyvíjet iniciativu a samostatně, za podpory pracovního týmu být schopni i v nestabilním prostředí řídit tyto změny.

V pokročilých demokratických zemích se od konce druhé světové války podstatně rozšiřuje přístup k vyšším úrovním vzdělání. Za zásadní a nejcennější bohatství společnosti je označován lidský kapitál s tím, že investice do něj bude patrně nejdůležitější ze všech investic. Kvalifikace a vzdělávání je jediným zdrojem, který bude mít lidstvo v neomezeném množství. Na základě tohoto poznání se objevuje nový koncept – celoživotní učení pro všechny.

## 1.3 Hlavní strategické linie vzdělávací politiky v České republice

Podrobně propracovaný soubor záměrů a doporučení je vyjádřen souhrnně v podobě hlavních strategických linií vzdělávací politiky. V každé strategické linii jsou navržena hlavní opatření, jejichž postupnou realizací dochází k naplnění cílů i v předškolním vzdělávání :

- Realizace celoživotního učení pro všechny – kompenzovat znevýhodnění (materiální, sociální, fyzické), zajistit individuální přístup ke každému jednotlivci.  
*Mění se postavení MŠ, již nejsou předškolními zařízeními, ale školami podle*

*zákonu § 7 poskytují stupeň vzdělání. Děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky mají ze zákona § 34 přednostní právo na místo v MŠ.*

- *Přizpůsobování vzdělávacích a studijních programů potřebám života ve společnosti znalostí – cíle a obsah přizpůsobit osobním a pracovním potřebám, poskytovat nejen poznatky a dovednosti, ale i klíčové kompetence. Školy vypracovávají své ŠVP a z nich vyplývající TVP.*
- *Monitorování a hodnocení kvality a efektivity vzdělávání – systém evaluace činnosti na všech úrovních řízení a správy, diagnostické hodnocení dětí a mládeže.*
- *Podpora vnitřní proměny a otevřenosti vzdělávacích institucí – autonomie, vybavenost škol, otevřenost ke společnosti. Školy si vytváří svá loga, charakterizující specializaci a zaměření školy. Prostředí škol je uspořádáno tak, aby naplňovalo vizi a cíle školy. Do popředí se dostává prezentace školy na veřejnosti (Public relations).*
- *Proměna role a profesní perspektivy pedagogických a akademických pracovníků – zvýšení kvalifikační úrovně, kvalita připravenosti pedagogických pracovníků, systém dalšího vzdělávání, kariérový a platový postup, rehabilitace platové úrovně pedagogických a akademických pracovníků.*
- *Přechod od centralizovaného řízení k odpovědnému spolurozhodování – využívání nepřímých nástrojů řízení, péče o lidské zdroje v systému řízení vzdělávací soustavy. Všechny školy přešly do právní subjektivity.*

#### **1.4 Předškolní vzdělávání**

V Národním programu rozvoje vzdělávání pro Českou republiku je konstatováno, že předškolní vzdělávání tvoří významnou etapu celoživotního vzdělávání a osobnostnímu rozvoji dítěte prospívá, proto je třeba stále zlepšovat jeho kvalitu a dostupnost.

Z výsledků veřejné diskuse k Národnímu programu rozvoje vzdělávání vychází znalost výše jmenovaných kapitol, která hraje významnou roli při výběrovém řízení zaměstnanců.

#### **1.4.1 Podmínky mateřských škol v RVP PV**

V RVP PV je uvedeno, že „základní podmínky, které je třeba při vzdělávání dětí dodržovat, jsou legislativně vymezeny příslušnými právními normami (zákony, vyhláškami, prováděcími právními předpisy)“.

Dále se uvádí: „V návaznosti na ně RVP PV podrobněji popisuje a doplňuje další materiální, organizační, personální, psychohygienické a pedagogické podmínky, které příznivě ovlivňují, resp. podmiňují kvalitu poskytovaného vzdělávání, vymezenou a požadovanou RVP PV. Podmínky popisují do jisté míry optimální podobu předškolního vzdělávání. Počítá se s tím, že realizace některých může být omezena možnostmi jednotlivých mateřských škol, popř. v současné době limitována finančními prostředky krajů či obcí. Jde však o to, aby podmínky, které jsou dnes pro předškolní vzdělávání považovány za žádoucí, byly postupně vytvářeny a v rozsahu možností jednotlivých mateřských škol a zřizovatelů optimálně naplňovány.“(RVP PV, 2004, s.32,< <http://www.vuppraha.cz>>)

Pokud bychom měli hodnotit současný stav podmínek v mateřských školách, lze konstatovat a z praxe je zřejmé, že podmínky, které jsou dány RVP PV, ještě nejsou zcela naplněny ve všech mateřských školách.

#### **1.4.2 Personální a pedagogické zajištění**

V RVP PV se uvádí, že „personální a pedagogické podmínky vzdělávání jsou plně vyhovující, jestliže:

- Všichni pracovníci, kteří pracují v mateřské škole jako pedagogové, mají předepsanou odbornou kvalifikaci. Ti, kterým část odbornosti chybí, si ji průběžně doplňují.
- Pedagogický sbor, resp. pracovní tým, funguje na základě jasně vymezených a společně vytvořených pravidel.
- Pedagogové se sebevzdělávají, ke svému dalšímu vzdělávání přistupují aktivně.

- Ředitelka podporuje profesionalizaci pracovního týmu, sleduje udržení a další růst profesních kompetencí všech pedagogů (včetně svojí osoby), vytváří podmínky pro jejich další systematické vzdělávání. Další vzdělávání je zabezpečováno v rozsahu možností mateřských škol i zřizovatelů.
- Služby pedagogů jsou organizovány takovým způsobem, aby byla vždy a při všech činnostech zajištěna dětem optimální pedagogická péče.
- Pedagogové jednají, chovají se a pracují profesionálním způsobem (v souladu se společenskými pravidly a pedagogickými a metodickými zásadami výchovy a vzdělávání předškolních dětí).
- Specializované služby, jako je logopedie, rehabilitace či jiná péče o děti se speciálními vzdělávacími potřebami, ke kterým předškolní pedagog sám není dostatečně kompetentní, jsou zajišťovány ve spolupráci s příslušnými odborníky (speciálními pedagogy, školními či poradenskými psychology, lékaři, rehabilitačními pracovníky aj.).“(RVP PV, 2004, s.35, <<http://www.vuppraha.cz>>)

Managementu předškolního vzdělávání se tak nabízí prostor pro vytvoření strategie rozvoje školy v oblasti personálních a pedagogických podmínek vzdělávání. Proces plánování lze rozčlenit do čtyř základních fází:

- Kde jsme nyní.
- Kde chceme být.
- Jak se tam dostaneme.
- Co pro to uděláme.

Tato základní a obecná východiska je nutné při plánování rozvoje školy zodpovědět.

## 2. OSOBNOST UČITELE

Změny v předškolní institucionální výchově vyžadují, aby pedagogové nabývali postupně vyššího vzdělání, které jim umožní prohlubovat kvalitu předškolního vzdělávání. Z níže uvedeného lze vycházet při sestavování obecných požadavků pro obsazení volného pracovního místa učitelky MŠ. Jsou zde uvedeny ty kvality osobnosti předškolního pedagoga, které bychom měli upřednostňovat a které by měly nejvíce ovlivnit naše rozhodnutí pro přijetí pedagoga do pracovního procesu.

### 2.1 Postavení učitele ve společnosti

Pohled na profesi učitele se pod mnoha vlivy v posledních letech výrazně mění. Vzniká řada nových povolání, která jsou atraktivnější a lukrativnější. I když už je to jen malé procento, stále se ještě o práci učitele ucházejí nekvalifikovaní pracovníci. Mnohde jsou přijímáni, mají minimální možnost doplnit si své vzdělání, a tím také ztrácí učitelství svoji profesionalitu. Mladí učitelé nenastupují v takovém počtu, jak a hlavně kde by bylo potřeba. Klíčovými determinanty jsou platové a pracovní podmínky učitelů. Nízké platové ohodnocení a zatím malá možnost kariérního postupu zůstávají hlavním důvodem toho, že absolventi hledají uplatnění mimo resort školství.

Další specifikum v učitelství pro mateřské školy je podíl žen v této profesi, kde dosahuje téměř 100% a muži se objevují jen velmi vzácně. V době povinné vojenské služby si muži v mateřských školách plnili náhradní vojenskou službu. Na feminizaci profese učitelek nejen mateřských škol mají vliv především nízké příjmy. Muži volí lépe placená pracovní místa.

Až do osmdesátých let platilo, že čemu se člověk vyučí či co vystuduje, tomu se bude věnovat po celý život. V současnosti tomu tak již není. Opravilová uvádí, že „společnost v současné době výkon učitelské profese pozorně sleduje, kontroluje a žádá uspokojivé výsledky. Učitelky mateřských škol tvoří druhou nejsilnější učitelskou kategorii a vzhledem k tomu, že téměř 90% populace předškolních dětí je svěřeno institucionální předškolní výchově, je i této profesi věnován značný zájem.“(Opravilová, E., 2002 ,s.60)

Dále uvádí, že „ačkoliv učitelka mateřské školy patří mezi kvalifikačně nejnižší postavené pedagogické profesionály, musí nejen zvládnout poznatky o dítěti a jeho výchově, ale zároveň také umět reagovat na stále se proměňující svět a život v horizontu dnešního dítěte.“ (Opravidlová, E., 2002, s.60)

## **2.2 Vzdělávání učitelek mateřských škol v České republice po roce 1989**

Pro výkon povolání učitelky mateřské školy lze v České republice získat kvalifikaci třemi způsoby. Nejrozšířenější využívanou možností je absolvování studia na střední odborné (pedagogické) škole. Do roku 1992 se jednalo o specializovaný studijní obor. Po změně společenského klimatu a vlivem důsledků s tím spojených byl vytvořen nový studijní obor, který poskytuje komplexně koncipované vzdělávání tak, aby studenti po absolvování studia našli širší uplatnění ve společnosti.

Další možností, jak získat kvalifikaci pro výkon tohoto povolání, je studium na vyšší odborné škole, jejichž převážná část vznikala při středních odborných školách. Absolventi této školy mají širší možnosti uplatnění. (V širším měřítku byly zavedeny vyšší odborné školy ve školním roce 1996/1997 – novelou školského zákona z roku 1995.)

Další alternativu přípravy učitelek mateřských škol představuje vysokoškolské vzdělávání ve dvou oborech bakalářského a magisterského studia. Podle Opravidlové „specifikou bakalářských programů, které vznikají u nás, jsou povinně volitelné specializace, nabízené v poměrně široké škále. Právě tyto specializace by mohly odstranit pronikání ne plně kvalifikovaných specialistů do rozšířené nabídky vzdělávacího programu v mateřských školách.“(Opravidlová E., 2002)

Zatímco v tradicích a materiálních podmínkách, které dětem poskytují naše mateřské školy, stojíme na špičce předškolní výchovy a vzdělávání ve světě, učitelkám mateřských škol postačí k přijetí do zaměstnání pouze dosažené středoškolské vzdělání.

### 2.3 Předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka

určuje zákon č. 563/2004 Sb. § 3 :

Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- je plně způsobilý k právním úkonům,
- má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- je bezúhonný,
- je zdravotně způsobilý a
- prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak

Na práci pedagogických pracovníků jsou kladeny stále vyšší nároky a požadavky, a proto bylo nezbytné vytvořit právní rámec, který jim postupně zajistí zlepšení podmínek, posílí jejich profesní postavení ve společnosti a bude je motivovat k osobnímu rozvoji i k účasti na rozvoji školy.

Současný předškolní pedagog se dostává do situace, kdy je sice méně svazován předpisy a má více svobody, zároveň je však postaven před nutnost samostatně pracovat, rozhodovat se a nést osobní odpovědnost. Pedagog musí brát v úvahu všechny přirozené souvislosti, vzájemné vazby a dynamiku, ustavičnou proměnlivost a vývoj. Na základě toho lze jasně definovat požadavky na osobnost učitelky mateřské školy.

Mnohdy je ještě dnes zastáván názor, že hlavním předpokladem pro výkon funkce učitelky mateřské školy je role náhradní pečující matky, která je závislá na vlastnostech učitelky, jejím vztahu a lásce k dětem. Je pravda, že by role pečovatelky neměla být podceňována, nebo dokonce zesměšňována, ale na druhé straně jen na ni nemůže být omezena. Jejím prostřednictvím není celá profese učitelky vyčerpána . Toto kritérium musí být v kontextu s mnoha a mnoha dalšími odbornými znalostmi a specifickými dovednostmi.



## 2.4 Současné proměny profese předškolního pedagoga

Podle Kořátkové je povolání učitelky mateřské školy skutečně náročné. Vzhledem k měnícím se podmínkám života společnosti opět nabývá na významu, protože může předškolnímu dítěti pomoci již na počátku jeho životní dráhy zvládnout složitost a nepřehlednost současného života. K novým současným nárokům profese musí být učitelka připravená a zralá. Těmto požadavkům odpovídá vyšší stupeň vzdělání a jemu odpovídající soubor dovedností, protože co nejvíce obohatit a rozvinout dětské možnosti a předpoklady může jen osobnost všestranně rozvinutá, vyrovnaná a kultivovaná. (Kořátková, S., 2006)

S dovednostmi získanými před lety nemohou již učitelky mateřských škol ve své profesi obstát a být úspěšné. Současná společnost od nich očekává zvládnutí nových rolí.

Takto charakterizuje nové role učitelky mateřské školy ve svém článku Co se očekává od učitelky MŠ Tomanová:

**Role pečovatelky** - učitelka svým jednáním a chováním projevuje zřetelný cit pro dítě. Je empatická k dětské potřebě bezpečí, lásky a úcty. Role spočívá v tom, že projevy empatie musí podporovat vztah dítěte k jeho vlastní osobě.

**Role komunikátora** – poskytovat kultivovaný řečový vzor, schopnost komunikovat adekvátně v dané situaci na rozdílných úrovních s dětmi, rodiči, kolegy, provozními zaměstnanci, odborníky a širokou veřejností.

**Role pedagoga** – tuto roli tvoří struktura specifických aktivit, aby byla učitelka kvalitním odborníkem, je důležitá její činnost diagnostická, plánovací, motivační a evaluační.

**Role vůdce** - objevuje se zřetelně tam, kde dochází k aktivizaci a nutné organizaci většího počtu účastníků pedagogických procesů. Vůdce přichází s nápady, nachází prostor pro činnost, podněcuje změny, objasňuje záměry, dává prostor pro spoluúčast a přispívá k organizaci postupu, aktivně tvoří. Bez vůdčích osobností se škola neobejde v období plánovaných změn ani v období, kdy škola pracuje již podle zaběhnutého systému.

**Role manažera** – v roli manažera stojí ředitel školy, v managementu školy jsou zapojeni jeho zástupci pro fungování pracoviště na různých úrovních. I učitelky uskutečňují mnohé prvky z řídicí práce, například zjišťují přání a očekávání účastníků předškolního vzdělávání, musí vhodně reagovat na podněty z vnějšího prostředí.

**Role obhájce** – očekává se, že učitelka je schopna tuto roli plnit jako profesionál, který je schopen nejen vést a učit děti odpovědnému užívání práv, ale i vhodně stimulovat rodiče a v případě potřeby informovat orgány péče o dítě o nepřiměřené výchově dítěte. Plnit tuto roli znamená být vybaven znalostmi, dovednostmi a kompetencemi.

**Role poradce** – očekává se, že učitelka dovede rodičům poradit se stimulací rozvoje dítěte v oblasti, v níž dítě projevuje výjimečné předpoklady, či naopak je mu třeba speciálně pomoci.

**Další role** - dnešní mateřská škola může učitelky stavět i do dalších rolí. Mohou k nim patřit role cvičitelky, lektorky, preventisty, terapeutky, facilitátora, výzkumníka a podobně podle konkrétních podmínek dané mateřské školy nebo podle vyvíjející se situace v institucionální předškolní výchově ve školské politice. (Tomanová, D., 2000)

### 3. MANAGEMENT A JEHO ZÁKLADNÍ FUNKCE

Podle Vebera „historický vývoj každé společnosti není spojován pouze s nástupnictvím více či méně úspěšných panovníků, či se svedenými bitvami, ale též s rozvojem výrobních postupů, technologií, s prohlubováním dělby práce a v neposlední řadě i se schopností organizovat a vést lidi k dosažení zamýšlených cílů. Management prošel za svou stoletou historii vývojem a je neustále prověřován reálným životem tržní ekonomiky“. (Veber, J., 2000, s. 287)

Bacík, Kalous a Svoboda se v publikaci Úvod do teorie a praxe školského managementu k manažerským funkcím vyjadřuje takto: „Nikdo nepochybuje o závažné úloze „lidského faktoru“ v jakékoliv sféře organizace lidské činnosti, proto na problém konkrétního začlenění této problematiky do teorie managementu není zdaleka jednotný názor. Existují stovky definic managementu a stovky přístupů k členění na jeho dílčí aspekty. Od dob Henri Fayola, který jako první v roce 1916 formuloval typické manažerské činnosti (dnes manažerské funkce), se pokoušelo mnoho teoretiků či praktiků z oblasti managementu o vytyčení nejdůležitějších činností manažera. I ty nejnovější přístupy se velmi přibližují k francouzskému průkopníku Fayolovi tím, že jeho třídění funkcí ve svém základu neopouštějí, ale spíše rozvíjejí nebo doplňují. Fayol definoval jako základní funkce tyto: plánování, organizování, přikazování, koordinace, kontrola. Otevřeme-li poslední vydání jedné z nejkvalitnějších učebnic managementu amerických autorů H. Koontze a H. Weihricha, najdeme třídění na tyto hlavní části - plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.“ (Bacík, F.; Kalous, J.; Svoboda, J., 1995, s.82-83).

Dále pak Bacík, Kalous a Svoboda uvádí, že „takřka 80 let zůstávají klíčovými činnostmi v managementu plánování, organizování a kontrolování. Tyto „klasické“ funkce procházely samozřejmě rozsáhlými změnami, ale o jejich strukturálním začlenění prostě není pochyby.“ (Bacík, F.; Kalous, J.; Svoboda, J., 1995, s.83).

S proměnou školského systému se zvyšují nároky nejen na samotné učitelky MŠ, ale i na ředitele a vedoucí pracovníky MŠ. Ti musí být např. nejen dobrými pedagogy, ale i právníky, ekonomy, personalisty, a aby dobře obstáli, je nutné se neustále vzdělávat. Škola se stala zaměstnavatelem, ředitel vystupuje jako statutární zástupce, a proto je nezbytně nutné, aby zvládal i techniky výběrového řízení.

Jako důležité a nezastupitelné lze hodnotit všechny funkce manažera - plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolování.

**Plánování** je zaměřeno do budoucnosti, určuje čeho a jak má být dosaženo. Je obecně považováno za nejdůležitější nástroj dosahování cílů organizace.

**Organizování** je chápáno jako páteř organizace, jež poskytuje základnu pro její fungování. Jeho smyslem je vytvořit podmínky pro koordinaci procesů a vztahů mezi pracovníky.

**Personalistiku** lze jednou větou charakterizovat jako obsazování a udržování obsazených pracovních pozic v organizaci. Lidé jsou to nejcennější, co organizace má.

Cílem **vedení lidí** je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince tak, aby se podílel na dosažení cílů organizace.

Účelem **kontroly** není pouze informovanost o současném stavu, popřípadě postihy či odstranění nedostatků, ale především její prevence.

V posledních desetiletích se stalo vývojovým trendem zaměření na lidské vztahy, ať se podíváme do jakékoliv ziskové či neziskové organizace. Lidským vztahům musí věnovat významnou pozornost každý manager - umět vést lidi je podmínkou úspěšnosti – uvádí Bacík, Kalous a Svoboda .(Bacík, F.; Kalous, J.; Svoboda, J., 1995, s.84). Zvládnout nové kompetence znamená znát, mít dostatek informací a umět je aplikovat v praxi.

#### 4. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Získat nového zaměstnance školy a připravit ho na zvládnutí zastávaného pracovního postu s požadovanou náročností je záležitostí nesnadnou a nutno ji řešit na patřičné profesionální úrovni. Mýlit se je snadné, ale za následky chybného výběru potencionálního zaměstnance se těžce platí (platí vedení školy, zaměstnanci, žáci, rodiče a v neposlední řadě i pověst školy).

V podnicích jsou stanoveny v organizačních strukturách personální útvary vykonávající koncepční, koordinační, operativní a kontrolní funkce v oblasti personalistiky. Ve školách jsou uvedené činnosti dislokovány do několika řídicích a výkonných funkcí jako kumulace k jejich pracovním zaměřením. Rozhodující odpovědnost za personální politiku (personální práci školy) má ředitel školy.

Řízení lidských zdrojů (což není jen téma pro personalisty) se věnuje v poslední době všeobecně zvýšená pozornost. Čím rozsáhlejší podnik, tím je dokonaleji propracovaný systém výběrového řízení pracovníků, ať již na funkce řídicí, či personální. Tyto špičkové organizace o svých vnitropodnikových záležitostech informace neposkytují. Dobře si střeží své „know how“. Jako příklad vysoce kvalitní personální práce mohu uvést postřehy a poznatky z manažerské praxe v organizaci Řízení letového provozu ČR v Praze, Škoda auto Mladá Boleslav, Česká spořitelna a mnoho dalších.

Je důležité si uvědomit, že správného člověka nevybíráme jen na určité místo, ale také do určité organizace a mezi určité lidi. Abychom snížili riziko chybného výběru na minimum, je třeba se dobře připravit.

Personální management se zaměřuje zejména na:

- **Plánování pracovníků a určování potřeby**
- **Získávání a vyhledávání pracovníků**
- **Výběr pracovníků a jejich posuzování**
- **Další péči o zaměstnance**

Je zřejmé, že firma (škola), která vyhledává, získává a vybírá si pracovníky těmi nejrůznějšími metodami, se zviditelňuje a vytváří mínění o sobě, buduje si tak vztah k vnější laické a odborné veřejnosti.

## 4.1 Personální plánování

Podle Vebera „plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít“ (Veber. J., a kol., 2004, s.51).

Plánování lidských zdrojů je nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce, na straně druhé. Není pochyb o tom, že sebelepší strategie, pakliže není zabezpečena dostatečnými lidskými zdroji, je odsouzena k zániku nebo k převzetí jinou konkurenční firmou, to platí i ve školství.

Základním cílem personálního plánování je pokrytí firemních cílů a strategií, které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji:

- v potřebném počtu,
- s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi,
- s potřebnou praxí,
- dostatečně motivované, participující a kooperativní,
- připravené k odbornému rozvoji,
- ve správný čas,
- na správném místě,
- za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji (finanční, technické a další).

Zjednodušeně lze říci, že „cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí.“ jak uvádí Hroník. (Hroník, F., 1999 , s. 9)

## 4.2 Získávání a vyhledávání pracovníků

Získávání a vyhledávání pracovníků je dominantním obsahem personálního marketingu.

Nabízí se řada možností, **jak pracovníky hledat** :

- využít interní zdroje, poté se zajímáme o zdroje externí
- získávat informace o nabídkách na úřadu práce
- mít vlastní databázi nabídek potencialních zákazníků

- získat nabídky pomocí inzerce (Učitelské noviny, Informatorium 3-8, Řízení školy, místní a regionální tisk)
- internet jako médium je perspektivní v mnoha oblastech, jeho využití je nejen slibné, ale již nyní velmi efektivní i na českém trhu práce
- informace na webových stránkách školy
- přímo oslovit vytipované
- reagovat na doporučení zaměstnance
- využít vývěsné tabule v místě pracoviště

Přesto, že je mnoho možností, jak pracovníky vyhledávat, v podmínkách mateřských škol nejsou využívány. Nelze však říci, že jsou nevyužitelné. Nejvíce využívána je databáze nabídek potencionálních zákazníků.

### 4.3 Výběr pracovníků

Zjišťováním a popisováním nároků práce na pracovníka se zabývá profesiografie. Zpracovaný a pro výběr nového zaměstnance (pedagoga) připravený profesiogram zahrnující kompetence pedagoga, jako základní nároky sloužící ke kvalitnímu výkonu povolání, a další atributy, které mohou být již odlišné dle cílů školy, považujeme za nutnost.

Metody výběru pracovníků pomáhají posuzovat osobnostní a pracovní předpoklady uchazeče pro výkon práce. Držíme se pravidla, že vybíráme pracovníky pouze na základě jejich schopností vykonávat úspěšně práci, nikoliv na základě osobních sympatií nebo vztahu k uchazeči. Množství nových uchazečů o práci ovlivňuje kvalitu výběru. Čím více kandidátů, tím je výběr komplikovanější a náročnější, naproti tomu je větší pravděpodobnost, že zvolený adept se co nejvíce bude blížit k naší ideální představě a potřebám. Větší množství uchazečů o práci zároveň může svědčit o dobré pověsti pracoviště.

Základní pilíře výběrového řízení dle Hroníka:

- vyhodnocení dokumentů – žádost, životopis, dotazník, nezbytná potvrzení
- testy odborné a psychologické - nejsou ve školství využívány, neboť jejich užití vyžaduje kompetenci k užití této metody

- získávání a zhodnocení referencí – tato metoda nese s sebou určitá rizika a ve školství je využívána velmi zřídka
- pohovor s uchazečem

Je v praxi osvědčené, že kvalitní výběrové řízení nemůže být postaveno jen na jedné metodě (Hroník, 1999, s.98). Z toho vyplývá, že dosavadní výběrová řízení na obsazení místa učitelky mateřské školy nelze považovat za kvalitní. V podmínkách MŠ je nejvíce využívanou metodou výběrový pohovor.

Jak vyplývá z výše uvedených kapitol, výběrové řízení lze rozdělit do několika fází.

Výběrové řízení by mělo být :

- efektivní – výběr nejvhodnějšího uchazeče, který ve firmě setrvá a bude pro ni přínosem
- etické – kritéria nejsou zdrojem jakékoli diskriminace
- ekonomické – optimální časová zátěž s vynaložením přiměřených finančních prostředků

#### 4.3.1 Pohovor s uchazečem

Dále se práce bude podrobněji zabývat výběrovým pohovorem, neboť je v podmínkách MŠ nejvíce používán. Jeho náplní je vzájemná informovanost o substantivních otázkách pracovně právního vztahu a o škole. Interview bývá označováno za nejvýznamnější a také za jednu z nejobtížnějších částí výběrového řízení. Vedení rozhovoru musí ovládat personální manažeři i řídicí pracovníci, tedy i ředitelka mateřské školy. Lze zvolit jeden ze dvou **druhů pohovoru**..:

a) Pohovor řízený, programovaný. Tento typ pohovoru může mít podobu plně standardizovaného pohovoru, který je charakteristický pevnou strategií a taktikou. Tazatel postupuje u každého uchazeče podle předem vypracovaného a jednotného scénáře, pokládá stejné otázky ve stejném pořadí, nesmí v žádném případě dojít k odchýlení od programu.



Částečně standardizovaný pohovor má pevnou strategii, ale taktika je poměrně volná, tzn. že tazatel nemusí dodržovat pořadí otázek. Objevují se otázky, které jsou pokládány pouze u jednoho uchazeče, zatímco u druhého ne.

Volný pohovor má rámcově stanovenou strategii, taktika je zcela volná, je zde jasný cíl pohovoru a otázky, které lze použít k dosažení cíle, nejsou předem stanoveny.

b) Neřízený, neprogramovaný pohovor. Jde o způsob vedení pohovoru, kdy aktivita je na straně uchazeče. Uchazeč má volnost ve výběru témat, pohovor není programován. Chybné by bylo se domnívat, že u neprogramovaného pohovoru není nutná příprava! Naprostá improvizace pohovoru svědčí o neprofesionálním přístupu tazatelů.

#### 4.3.2 Fáze výběrového pohovoru

Pozvání všech uchazečů k pohovoru je dalším krokem výběrového řízení. Svoboda ve své publikaci člení výběrový pohovor do několika fází.

**Příprava** přijímacího pohovoru předpokládá dostatek času, vytvoření vhodného prostředí, kvalifikovaně prostudovat personální dokumenty, připravit celkový scénář pohovoru, naplánovat pořadí a časový harmonogram uchazečů. Navázání kontaktu slouží především k vzájemnému představení a k vytvoření atmosféry kvalitního pracovního prostředí.

**Jádro** výběrového pohovoru probíhá s cílem získat co nejvíce relevantních informací. Svoboda doporučuje několik vhodných postupů: vycházíme od obecnějších problémů ke konkrétnějším údajům, tzv. trychtýřový přístup; od jednotlivosti k obecnějším výpovědím, tzv. žebřík do nebe; od běžných k osobnějším a intimnějším tématům; citlivé, kritické otázky jsou prokládány otázkami, u kterých se nepředpokládají rozpaky nebo ochranné mechanismy, tzv. maskovací technika.

**V průběhu** pohovoru je třeba se zaměřit zejména na plnou koncentraci na účastníka, volit správnou komunikační taktiku, soustředěně a klidně vnímat účastníka, zvládnout potřebné komunikační dovednosti (kladení otázek, aktivní naslouchání, empatie apod.), snažit se blíže poznat osobnost posluchače.

**V závěru** pohovoru je třeba provést rozbor a vyhodnocení získaných informací, porovnat získaná zjištění s požadavky na profil pracovního místa a taktně ukončit jednání

s uchazečem. Odmítnutým uchazečům je třeba sdělit rozhodnutí co nejpříjemnější formou. Rozhodnutí musí být perspektivní. (Svoboda, M., 1987)

Ředitelka školy by měla být schopna odborně obhájit své rozhodnutí.

#### **4.4. Další péče o zaměstnance**

Výběrové řízení končí rozhodnutím o výběru uchazeče (přijetím, případně odmítnutím). Nekončí tím však péče o zaměstnance. Ředitelé škol by měli mít přesně stanovené požadavky na další vzdělávání pedagogických pracovníků, vytvořený systém dalšího profesního růstu svých zaměstnanců a k dalšímu rozvoji je motivovat. Do tohoto systému by mělo být vhodně zahrnuto nejen vzdělávání pedagogů a managementu školy formou klasických prezenčních kurzů, ale také kurzy e-learningu a out-door trainingu, které zajisté kladně ovlivní odbornou úroveň dalšího vzdělávání. Je nutností zároveň také věnovat pozornost předávání znalostí a zkušeností na pracovišti formou tzv. mentoringu a counsellingu. Svoji významnou roli hraje samostudium odborné literatury. Přitom by neměly být opomenuty složky motivace a plánování celého systému profesního růstu pracovníků školy. Nesmíme zapomínat, že lidé jsou to nejcennější, co organizace má, proto velkou pozornost věnujeme objektivnímu hodnocení a odměňování pracovníků.

## 5. VÝZKUMNÁ ČÁST

### 5.1 Předmět šetření

Předmětem šetření je zjistit, jak je plánován a prováděn výběr pedagogických pracovníků. Od 1. 1. 2001 s přechodem všech škol do právního subjektu a se zavedením nového školského systému byly na ředitelky mateřských škol převedeny mnohé kompetence, které dříve vykonávaly odbory školství okresních úřadů. Úroveň autonomie školy přímo ovlivňuje rozsah pravomocí vedení školy. Změny v předškolní institucionální výchově kladou na práci pedagogických pracovníků stále vyšší nároky. Jedním z požadavků, které přinesla školská reforma, je zodpovědnost za výběr pracovníků.

### 5.2 Cíl šetření, stanovení předpokladů

**Cílem** výzkumu je zjistit, jakou pozornost věnují ředitelé škol výběrovému řízení v MŠ, zda respektují požadavky státu dané Národním programem rozvoje vzdělávání v ČR a rovněž požadavky RVP pro PV. Zda lidé zodpovědní za výběr nových pracovníků používají takové postupy a metody, které vedou ke kvalitnímu výběru uchazečů o práci v MŠ.

Na základě svých teoretických znalostí z oblasti personálního managementu a dlouholetých osobních zkušeností z praxe v oblasti předškolního vzdělávání byly stanoveny tyto předpoklady.

**Předpoklad 1:** O umístění v MŠ mají větší zájem učitelky se středoškolským vzděláním než učitelky vysokoškolsky vzdělané.

**Předpoklad 2:** Většina řídicích pracovníků mateřských škol nevybírá pracovníky pro obsazení volného pracovního místa /učitelka mateřské školy/ na základě plánovaného výběrového řízení.

**Předpoklad 3:** Jako nejčastější metoda výběrového řízení je používán improvizovaný pohovor.

## **Zadání jednotlivých otázek dotazníku:**

### **1. otázka: Charakteristika pracoviště**

Otázka zkoumá charakter organizace – její velikost a umístění. Je možné rozlišovat postoj k výběrovému řízení na jednotřídní vesnické mateřské škole a jeho kvality s postojem víceřídni mateřské školy ve větším městě.

MŠ jednotřídní	
MŠ víceřídni	
Obec do 2 tis.	
Malé město do 15 tis. obyvatel	
Velké město nad 15 tis. obyvatel	

### **2. otázka: Váš nejvyšší dosažený stupeň vzdělání a účast na dalším vzdělávání pro vedoucí pracovníky**

Tato otázka poskytuje informace o respondentech. Zajímá se o dosažený stupeň vzdělání respondenta, neboť studium ke splnění kvalifikačních předpokladů pro ředitele škol a školských zařízení je podle ustanovení § 5 odst.2 zákona 563/2004 Sb. nezbytným předpokladem pro výkon jejich funkce. Dále jsem zjišťovala účast na dalším vzdělávání pro vedoucí pracovníky, které je povinné a pracovníci jím získávají ke svým základním znalostem v oblasti řízení další znalosti v oblasti školského managementu, tedy i v oblasti vedení lidí. Zjištěné údaje umožní posoudit, zda je postoj k výběrovému řízení ovlivněn dosaženým stupněm vzdělání a také účastí na dalším vzdělávání.

Středoškolské	
Vysokoškolské	
Studium pro ředitele škol (FS 1)	
Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky (FS 2)	
Bakalářské studium – obor Školský management	

### 3. 4. 5. 6. otázka:

Tento soubor čtyř otázek, kde respondent má k dispozici pět možností pro odpověď, z nichž vybere tu, která nejvíce odpovídá skutečnosti, mapuje, zda ředitelé cíleně plánují v personální oblasti managementu a do jaké míry a co ovlivňuje nejvíce rozhodnutí ředitele pro přijetí učitelky mateřské školy do pracovního procesu.

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím, nedokážu posoudit
<b>3. Máte vypracovaný plán a sestaven harmonogram výběrového řízení?</b>					
<b>4. Ovlivňuje dosažený stupeň vzdělání přijetí předškolního pedagoga do pracovního procesu ?</b>					
<b>5. Zkoumáte motivaci zaměstnance, proč se zajímá o místo ve vaší organizaci?</b>					
<b>6. Povinnost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků vychází ze zákona. Je pro Vás rozhodující v přijímacím řízení aktivita a účast pracovníka na dalším vzdělávání doložená osvědčením či certifikátem o absolvování vzdělávání?</b>					

### 7. otázka: Jaké vzdělání by měla mít podle vás učitelka MŠ?

Česká republika se stále intenzivněji podílí na vzdělávací politice Evropské unie. Změnou politického klimatu se postupně mění i pohled společnosti na vzdělávání. Proto tato otázka zjišťuje, zdali v důsledku těchto změn mění pohled na vzdělání učitelek i řídicí pracovníci mateřských škol a jaké jsou jejich požadavky na odbornost učitelek. Respondentům byly nabídnuty všechny čtyři možnosti vzdělávání, které opravňují učitelky zajímat se o pracovní místo v mateřské škole.

středoškolské	
vyšší odborné	
bakalářské	
magisterské	

**8. otázka: Které vlastnosti osobnosti předškolního pedagoga upřednostňujete a ovlivnily by nejvíce vaše rozhodnutí pro přijetí pedagoga do pracovního procesu?**

Dotaz je směřován na osobnost pedagoga, k jeho přednostem, bez nichž nelze dostatečně kvalitně naplňovat cíle a obsah předškolního vzdělávání, formulované v rámcovém programu pro tento stupeň vzdělávání. Ověřuje povědomí respondentů o profesionalitě a odpovědnosti předškolního pedagoga.

Pro ohodnocení každé osobnostní a znalostní charakteristiky předškolního pedagoga má respondent k dispozici stupnici od 1 do 5, kdy 1 = nejnižší hodnocení a 5 = nejvyšší hodnocení.

samostatnost	
tvořivost	
vysoká odbornost	
odpovědnost	
empatie	

**9. otázka: Evidujete žádosti pracovníků o umístění ve vaší organizaci?**

Otázka si klade za cíl zjistit, zda předškolní školství v kraji disponuje dostatečně širokou základnou pracovníků a jak vysoký zájem je o místa v předškolních zařízeních v Plzeňském kraji. Zjišťuje, zdali má vedení škol z čeho vybírat a tudíž je výběrové řízení smysluplné a zároveň jednou z možných cest, jak zkvalitnit personální podmínky v mateřských školách. Respondenti uvádí celkový počet těchto žádostí arabskou číslicí.

--

**10. otázka: Kdo převážně žádá o umístění ve vaší mateřské škole?**

Tato otázka sleduje, kdo má největší zájem o pracovní místo učitelky mateřské školy. Zdali v současné době, se zvyšujícími se nároky na profesi předškolního pedagoga, jsou ještě evidovány žádosti osob nekvalifikovaných. Jsou to osoby kvalifikované se středoškolským vzděláním, anebo vzrostl zájem o učitelství v MŠ mezi vysokoškolsky vzdělanými osobami, ať už bakalářského, nebo magisterského typu? Dotaz navazuje na

otázku číslo 9. Respondenti počty žádostí s odpovídajícím vzděláním zapisují arabskou číslicí do příslušné řádky tak, aby součet ve všech řádkách odpovídal celkovému počtu žádostí uvedených v odpovědi číslo 9.

kvalifikované osoby s dosaženým vzděláním	středoškolské	
	vyšší odborné	
	bakalářské	
	magisterské	
osoby nekvalifikované		

**11. otázka: Vybíráte pracovníky na obsazení volného pracovního místa /učitelka mateřské školy/ na základě plánovaného výběrového řízení?**

Odpovědi na tuto otázku dostáváme jednoznačnou informaci o tom, zdali pracovní místo předškolního pedagoga obsazuje organizace na základě plánovaného výběrového řízení. Jinými slovy řečeno, zdali je výběru pracovníků věnován čas a patřičná pozornost. Respondenti měli na výběr pouze dvě možnosti (ano, ne).

ano	ne
-----	----

**12. otázka: Pokud ano, jaké metody používáte pro výběrové řízení?**

Otázka má posoudit u respondentů znalost metod výběrového řízení a jejich používání v praxi. Na tuto otázku odpovídali respondenti pouze tehdy, pokud v otázce č. 11 odpověděli kladně. Vybraný způsob měli označit křížkem. Bylo jim nabídnuto celkem šest metod a do poslední řádky mohli uvést další metody výběrového řízení, které používají ve své organizaci.

pohovor řízený	
pohovor neřízený	
pohovor improvizovaný	
standardní psychologické testy	

modelové situace	
vyhodnocení životopisu a žádosti o místo	
jiný způsob- uveďte jaký	

**13. otázka: Máte ve výběrovém řízení jasně definované požadavky na osobnost učitelky mateřské školy?**

Tato otázka si klade za cíl zjistit, zdali má organizace stanovený rámec takových požadavků, které vyžaduje sama povaha práce a název funkce předškolního pedagoga, které stanovuje nejen Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, RVP PV, ale i specifické podmínky každé organizace. Forma uzavřené otázky a jednoznačné odpovědi byla zvolena záměrně, neboť zkoumá pouze, zdali při výběrovém řízení je či není tato oblast opomíjena a jaká je jí přikládána důležitost.

ano	ne
-----	----

**14. otázka: Prostor pro váš názor.**

Otázka oslovuje respondenty a vybízí je k tomu, aby se vyjádřili obecně k výběrovému řízení, aby se stručně podělili o své zkušenosti, aby sdělili svůj názor na tento způsob výběru pracovníků. Dává si za cíl zjistit to, co není v dotazníku obsaženo a bylo z nějakého důvodu opomenuto.

**5.3 Metoda šetření**

Jako nástroj k ověření výše uvedených předpokladů a pro zjištění úrovně výběrového řízení jsem zvolila anonymní **dotazník**, tedy písemné kladení otázek a získání písemných odpovědí. Dotazník je určen pro získávání velkého množství údajů při malé investici času, proto je považován za ekonomicky výzkumný nástroj. Dotazník jsem sestavila sama na základě studia odborné literatury a nutnosti potřeby změnit úroveň personálního managementu a personální podmínky v oblasti předškolního vzdělávání (viz příloha č.2).



Dotazníky byly rozeslány Českou poštou nebo elektronickou poštou každému respondentovi vedoucí učitelkou na adresu školy.

Anonymní dotazník obsahuje celkem čtrnáct otázek. Při řazení otázek, byla zvolena cesta mírného rozjezdu. Sedm otázek je polouzavřených, více či méně nabízejících možnosti odpovědí, ale současně poskytujících prostor pro osobité vyjádření. Šest otázek je uzavřených. Lze se v nich vyjádřit jednoznačně a nevyžadují vlastní formulaci odpovědí. První dvě otázky směřují na hodnocení zkoumaného vzorku, odpověď na ně je jednoduchá. Poslední otázka je otevřená, kde respondent může vyjádřit stručně a jasně (jednou větou) svůj názor na výběrové řízení pro obsazení pracovního místa učitelky mateřské školy. Respondent dostává prostor pro vyjádření vlastních zkušeností.

#### **5.4 Pilotní výzkum**

Po sestavení dotazníku byl proveden pilotní výzkum celkem se sedmi respondenty s cílem ověřit, zda je formulace otázek srozumitelná, struktura celého dotazníku vyhovující a uvedený čas potřebný k vyplnění dotazníku odpovídá skutečnosti. Pět respondentů (4 ředitelky MŠ a 1 vedoucí učitelka, studentky třetího ročníku PedF UK – obor Školský management) jsem oslovila osobně a předala jim průvodní dopis spolu s dotazníkem v jednom vyhotovení. Dvěma respondentům (ředitelky MŠ v okrese Klatovy, které osobně znám a dlouhodobě s nimi spolupracuji) byl průvodní dopis a dotazník zaslán prostřednictvím elektronické pošty.

Z pilotního výzkumu vyplynulo:

- Dotazník je přehledný.
- Otázky jsou jasně formulovány.
- Čas pro vyplnění dotazníku je stanoven přesně.
- Celková struktura dotazníku je přehledná.
- Ze strany pěti respondentů byla vznesena kritika na nevhodnost umístění legendy k otázkám v průvodním dopise. Dotazovaný nemá pokyny pro vyplnění dotazníku ihned k dispozici a před vyplněním každé otázky se musí vracet k průvodnímu dopisu, což značně zdržuje. Proto informace, jak otázku vyplnit, byly napsány ihned za otázkou.

- Dva respondenti upozornili na nepřesnou formulaci vyhodnocení otázky číslo 8, která původně zněla: “Oznámkujte vlastnosti stupnicí od 1 do 5 podle důležitosti.“ Bylo změněno na: “Oznámkujte každou vlastnost stupnicí od 1 do 5, kdy 1 = nejnižší hodnocení a 5 = nejvyšší hodnocení.“ K dalším změnám nebylo třeba přistupovat.

## 5.5 Průvodní dopis

V průvodním dopise je dotazovanému vysvětlen důvod, proč se na něj obracíme, co je předmětem šetření, jaká je předpokládaná doba pro vyplnění dotazníku a je požádán o jeho vrácení do 5 dnů na adresu školy Českou poštou nebo elektronickou poštou . Pokyny pro vyplnění dotazníku nejsou součástí průvodního dopisu. V závěru je uvedeno poděkování (viz příloha č.1).

## 5.6 Popis zkoumaného vzorku

Sběr dat byl proveden v řadách ředitelů a vedoucích učitelek mateřských škol, neboť oni jsou nejen kompetentní, ale i odpovědní za utváření kvalitních personálních podmínek v mateřských školách. K výběrovému řízení pro obsazení pracovního místa učitelky mohou být přizváni i další zaměstnanci školy, kteří utvoří výběrovou komisi.

Celkem bylo rozesláno 150 dotazníků s průvodním dopisem prostřednictvím elektronické pošty na adresy mateřských škol v Plzeňském kraji, které jsou k dispozici na webových stránkách Krajského úřadu Plzeňského kraje.

## 5.7 Výsledky šetření

Počet dotazníků : 150 = 100%

Celkem se vrátilo 125 dotazníků = 83,3 %, lze hodnotit jako vysokou návratnost, která vypovídá o zodpovědném přístupu ředitelů a značném zájmu o zkoumané téma. 22 dotazníků bylo vráceno Českou poštou a dalších 98 bylo doručeno elektronickou poštou do

5 dnů na adresu školy. Ze zpracování bylo vyřazeno 5 dotazníků, neboť byly doručeny až po zpracování. Do vyhodnocení bylo zařazeno 120 dotazníků = 80%, které byly plně vyplněny ve třinácti otázkách. Prostor pro osobní názor v otázce číslo čtrnáct nevyužili všichni respondenti. Tohoto prostoru využilo 36 respondentů (tj. 43,2 %) z celkového počtu 120.

Vyhodnocení dotazníků: pro přehlednost byly použity tabulky a grafy. Graf byl použit v případě, že byly porovnávány více jak dvě hodnoty. Procentní podíl je počítán na jedno desetinné místo. V komentáři k tabulkám a grafům se nesnažím detailně komentovat jejich obsah, ale vyzdvihuji ty hodnoty, které jsou relevantní pro ověření předpokladů.

### 1. otázka - Charakteristika pracoviště:

hodnocení	MŠ jednotřídní	MŠ vícetřídní	obec do 2 tis. obyvatel	malé město do 15 tis obyvatel	velké město nad 15 tis. obyvatel
počet respondentů	49	71	42	55	23
procentní podíl	40,8 %	59,2 %	35 %	45,8 %	19,2 %

Tabulka vyhodnocuje charakteristiku pracoviště celkem podle pěti kritérií. Z celkového počtu 120 mateřských škol odpovědělo na dotazník 49 jednotřídních a 71 více třídních mateřských škol, které jsou umístěny ve třech typech lokalit podle počtu obyvatel.

Při zpracování výsledků podle kritéria velikosti MŠ a jejího umístění, se tato kritéria ukázala jako nepodstatná. Umístění (obec, město) MŠ na postoj k výběrovému řízení má jen nepatrný vliv, a to v případě zájmu pracovat v této lokalitě. Z celkového počtu 42 MŠ fungujících v malé obci do 2 tisíc obyvatel, odpověděli tři respondenti, že kvalifikované síly nemají zájem o pracovní místo v takto situovaných MŠ, a proto plánované výběrové řízení v praxi neuplatňují. Velikost MŠ (počet tříd) na stylizaci odpovědi nemá vůbec žádný vliv.

**2. otázka - Váš nejvyšší dosažený stupeň vzdělání a účast na dalším vzdělávání pro vedoucí pracovníky :**

hodnocení	Středo- školské	Vysoko- školské	Studium pro ředitele škol (FS1)	Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky (FS 2)	Bakalářské studium – obor Školský management	Dále se nevzdělává
počet respondentů	67	53	66	30	10	14
procentní podíl	55,8 %	44,2 %	55 %	25 %	8,3 %	11,7 %

Respondenti zde podali informace o svém nejvyšším dosaženém vzdělání. Z tabulky je možné vyčíst, že je jen nepatrně větší počet vedoucích pracovníků se středoškolským vzděláním než s vysokoškolským vzděláním (rozdíl činí 14 respondentů tj. 11,7 %), což je zapříčiněno především optimalizací škol, kdy se velká část škol mateřských stala součástí základních škol, jejichž ředitelé mají magisterské vzdělání. Nejsou však kompetentní ke komplexnímu vedení tak specifického vzdělávání, jako je ono předškolní.

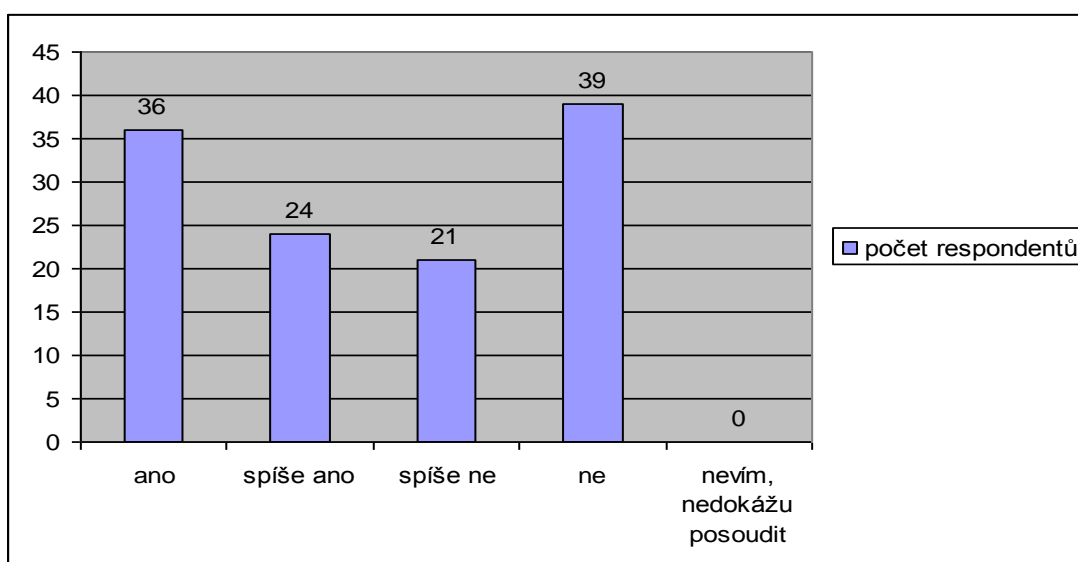
Zajímavé jsou výsledky z průzkumu účasti vedení škol na dalším vzdělávání. Základní vzdělání (jinými slovy řečeno nejnižší možné dosažené) pro vedoucí pracovníky má 66 respondentů z celkového počtu dotazovaných 120. Druhý stupeň vzdělání absolvovalo 30 dotazovaných. Nejvyšší možný stupeň vzdělání a také nejnáročnější co se obsahu studia týče absolvovalo z počtu dotázaných pouze 10 respondentů. Z průzkumu vyplynulo, že se 14 = 11,7 % respondentů dále ve své profesi nevzdělává.

### 3.otázka - Máte vypracovaný plán a sestaven harmonogram výběrového řízení?

Označte tu odpověď, která nejvíce odpovídá skutečnosti :

hodnocení	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím, nedokážu posoudit
počet respondentů	36	24	21	39	0
procentní podíl	30 %	20 %	17,5 %	32,5 %	0

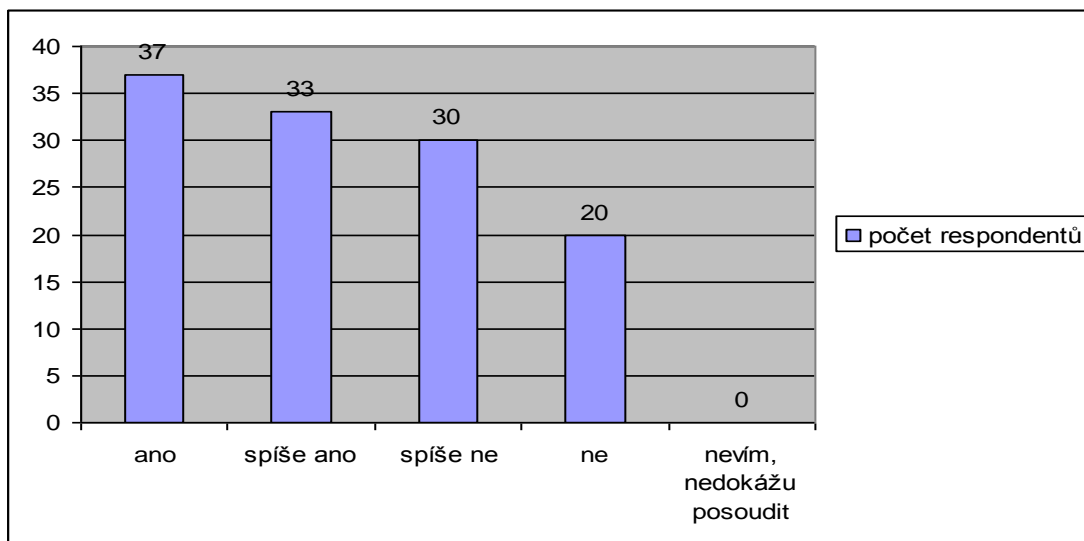
Jak je uvedeno v tabulce, z průzkumu vyplynulo, že polovina dotazovaných se výběrem a přijímáním zaměstnanců na svém pracovišti nezabývá, odpovídali SPÍŠE NE (17,5%) a NE (32,5%). Druhých 50% respondentů má vypracovaný plán a sestaven harmonogram výběrového řízení. ANO odpovědělo (30%) a SPÍŠE ANO odpovědělo (20%), obě tyto odpovědi můžeme považovat za kladné. Pro názornost je dále uveden i graf, kde jsou znázorněny četnosti odpovědí z celkového počtu respondentů. Respondenti měli možnost volit celkem z pěti daných odpovědí (ano, spíše ano, spíše ne, ne, nevím).



#### 4. otázka - Ovlivňuje dosažený stupeň vzdělání přijetí předškolního pedagoga do pracovního procesu ?

hodnocení	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím, nedokážu posoudit
počet respondentů	37	33	30	20	0
procentní podíl	30,8 %	27,5 %	25 %	16,7 %	0

Dle tabulky dosažený stupeň vzdělání ovlivňuje rozhodnutí přijetí předškolního pedagoga do pracovního procesu u 70 respondentů (58,3%), respondenti odpověděli ANO a SPÍŠE ANO (obě odpovědi považujeme pro vyhodnocení za kladné). U 50 respondentů (41,7%, což je pouze o 16,6 % méně) dosažený stupeň vzdělání neovlivní jejich rozhodnutí. Jinými slovy lze říci, že dosažený stupeň vzdělání není pro přijetí do pracovního procesu pro tyto respondenty důležitý (rozhodující).



Graf ukazuje jaký počet respondentů volilo danou možnost odpovědi.

**5. otázka- Zkoumáte motivaci zaměstnance, proč se zajímá o místo ve vaší organizaci?**

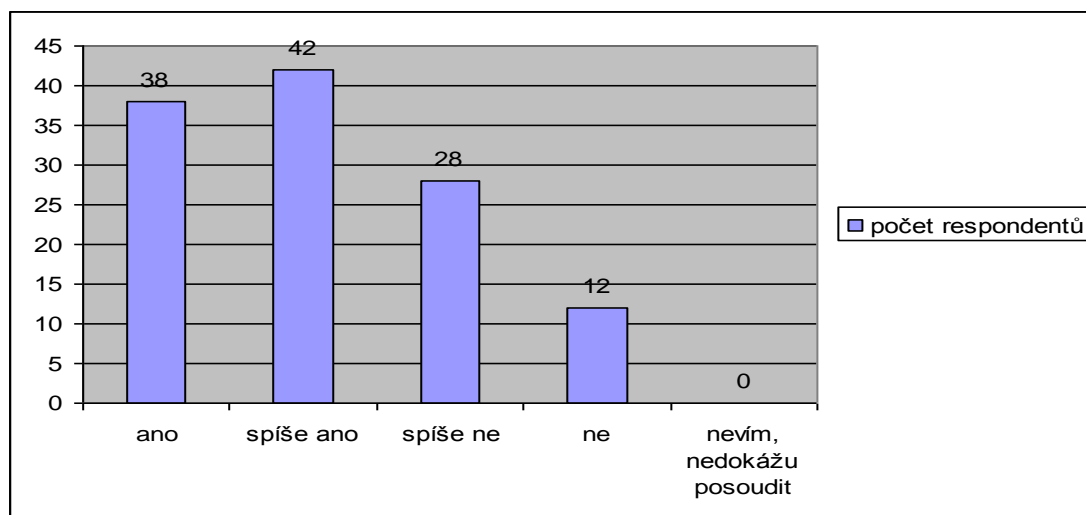
hodnocení	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím, nedokážu posoudit
počet respondentů	75	45	0	0	0
procentní podíl	62,5 %	37,5 %	0	0	0

V této otázce se neobjevily žádné čistě záporné odpovědi (NE) ani (SPÍŠE NE). Z pěti možných nabídnutých odpovědí dominovaly pouze dvě, kladně se vyjádřilo 100% respondentů . ANO odpovědělo 62,5% dotazovaných a SPÍŠE ANO 37,5 % dotazovaných.

**6. otázka - Povinnost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků vychází ze zákona. Je pro vás rozhodující v přijímacím řízení aktivita a účast pracovníka na dalším vzdělávání doložená osvědčením či certifikátem o absolvování vzdělávání?**

hodnocení	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím, nedokážu posoudit
počet respondentů	38	42	28	12	0
procentní podíl	31,7 %	35 %	23,3 %	10 %	0

Povinnost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků stanovuje zákon a jak ukazuje tabulka, přesto třetina (33,3 %) ředitelů škol tuto oblast nepovažuje za důležitou při rozhodování v přijímacím řízení a odpověděli SPÍŠE NE a NE. Dvě třetiny ředitelů předškolních zařízení (66,7%) při rozhodování o přijetí či nepřijetí pedagoga do pracovního poměru tuto oblast zohledňují.



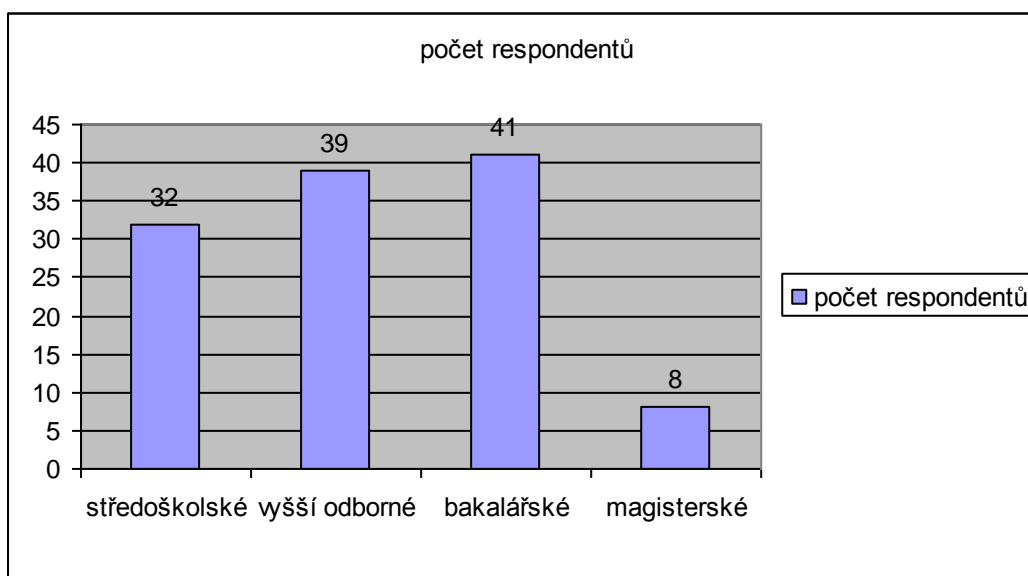
Graf ukazuje, jaký počet respondentů volil danou odpověď celkem z pěti možností.



## 7. otázka - Jaké vzdělání by měla mít podle vás učitelka MŠ ?

hodnocení	středoškolské	vyšší odborné	bakalářské	magisterské
počet respondentů	32	39	41	8
procentní podíl	26,7 %	32,5 %	34,1 %	6,7 %

V důsledku společenských změn, které nastaly v roce 1989, se pohled na vzdělání učitelek MŠ mění. Přesto, jak ukazuje tabulka, dřívější názory přetrvávají ještě u 26,7 % dotazovaných. Jak vyplynulo z dotazníku, 32,5 % respondentů volilo vyšší odborné vzdělání. Nejvíce ze všech respondentů 34,1 % požaduje vysokoškolské vzdělání bakalářského typu a pouze 6,7 % dotazovaných zvolilo magisterské vzdělání. Lze vyvodit závěr - 88 respondentů ze 120 mění pohled na vzdělání předškolního pedagoga.

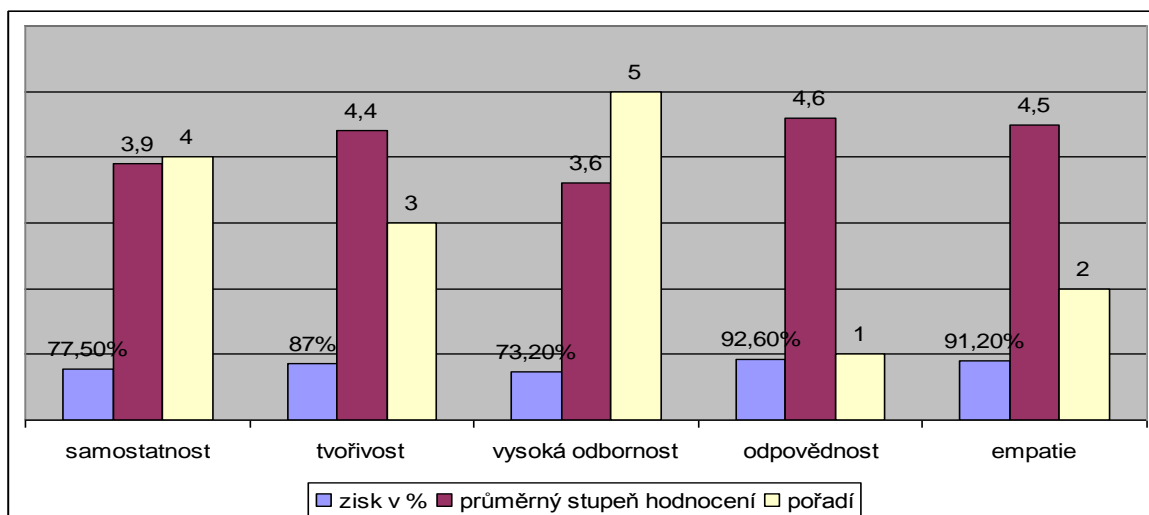


Graf názorně ukazuje četnost odpovědí na možnou navrhovanou volbu celkem ze čtyř možností.

**8. otázka - Které vlastnosti osobnosti předškolního pedagoga upřednostňujete a ovlivnily by nejvíce vaše rozhodnutí pro přijetí pedagoga do pracovního procesu?**  
 Ohodnoťte každou vlastnost stupnicí od 1 do 5, kdy 1 = nejnižší hodnocení a 5 = nejvyšší hodnocení.

hodnocené kritérium	celkové výsledky			
	počet bodů	zisk v %	průměrný stupeň hodnocení	pořadí
samostatnost	465	77,5 %	3,9	4
tvořivost	522	87 %	4,4	3
vysoká odbornost	439	73,2 %	3,6	5
odpovědnost	555	92,6 %	4,6	1
empatie	547	91,2 %	4,5	2

Sonda názoru řídicích pracovníků ukázala, že některé osobnostní a znalostní charakteristiky jsou více preferovány a některé zase méně. Nejvyšší ohodnocení bylo stupněm 5 a daná charakteristika tak mohla získat celkem 600 bodů. Jak je z tabulky patrné, na prvním místě se umístila **odpovědnost** jako nejžádanější osobnostní a znalostní charakteristika předškolního pedagoga s průměrným stupněm hodnocení 4,6 a hned za ní s nižším hodnocením pouze o jednu desetinu (4,5) **empatie**, dále pak **tvořivost** s průměrným stupněm hodnocení (4,4). **Samostatnost** se v celkovém pořadí umístila na čtvrtém místě s průměrným hodnocením 3,9. Jako nejméně preferovaná, žádaná a potřebná v průzkumu vyšla **vysoká odbornost** s průměrným hodnocením 3,6. Účastníci šetření nejčastěji hodnotili předkládané charakteristiky stupněm 3- 5, jen ojediněle se objevovalo hodnocení stupněm 1 – 2.



Výše uvedený graf je sestaven pro přehlednost vyhodnocení otázky č. 8. První sloupce zleva v dané trojici znázorňují, jaký počet bodů získala daná vlastnost v procentech, druhé sloupce ukazují získaný průměrný stupeň hodnocení a poslední sloupce v trojici znázorňují pořadí, na kterém místě se daná vlastnost umístila. Číselná osa vertikální je vzestupná, a proto první pořadí je znázorněno nejnižším sloupcem a poslední pořadí nejvyšším.

**9. otázka - Evidujete žádosti pracovníků o umístění ve vaší organizaci? Uveďte prosím celkový počet těchto žádostí arabskou číslicí:**

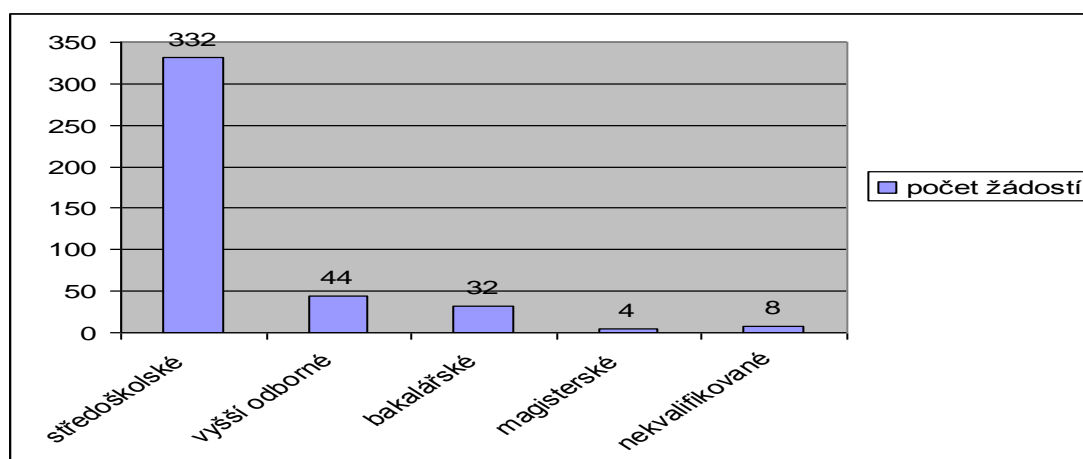
hodnocení	počet škol	procentní podíl	počet žádostí celkem	počet žádostí průměrně na jednu MŠ
evidují žádosti	105	87,5 %	420	4
nevidují žádosti	15	12,5 %	0	0

V Plzeňském kraji ze 120 mateřských škol eviduje žádosti o místo 105 organizací v celkovém počtu 420 žádostí. V průměru jsou tedy na těchto 105 MŠ evidovány čtyři žádosti na každé organizaci. Tento průměr však zvyšuje Klatovský okres. Na šesti dotazovaných školách je v průměru evidováno 15 žádostí, což lze hodnotit jako vysoký průměr v porovnání s průměrem v celém kraji.

**10. otázka - Kdo žádá převážně o umístění ve vaší mateřské škole?** Počty žádostí s odpovídajícím vzděláním zapište arabskou číslicí do příslušné kolonky tak, aby součet ve všech kolonkách odpovídal celkovému počtu žádostí uvedených v odpovědi číslo 9.

hodnocení	kvalifikované osoby s dosaženým vzděláním				osoby nekvalifikované
	středoškolské	vyšší odborné	bakalářské	magisterské	
počet žádostí	332	44	32	4	8
procentní podíl	79 %	10,5 %	7,6 %	1 %	1,9 %

Zjištěné údaje vypovídají, že největší zájem o pracovní místo učitelky mateřské školy mají osoby kvalifikované se středoškolským vzděláním. Z celkového počtu 420 uchazečů je to 332 žádostí, to je 79 %. Zájem o učitelství v MŠ mezi vysokoškolsky vzdělanými osobami není nijak vysoký. Z celkového počtu 420 uchazečů je to pouze 32 s bakalářským a 4 s magisterským titulem, v procentech vyjádřeno souhrnně 8,6 %. Je to malý počet zájemců. Se zvyšujícími se nároky na profesi předškolního pedagoga je ještě evidováno 8 žádostí osob nekvalifikovaných (1,9 %), což je téměř čtvrtina osob v porovnání s osobami vysokoškolsky vzdělanými.



Tento graf ukazuje, jaký počet žádostí a s jakým dosaženým vzděláním je evidován v MŠ v Plzeňském kraji.

**11. otázka - Vybíráte pracovníky na obsazení volného pracovního místa /učitelka mateřské školy/ na základě plánovaného výběrového řízení? Odpověď je jednoznačná:**

hodnocení	ano	ne
počet respondentů	48	72
procentní podíl	40 %	60 %

Z tabulky je patrné, že dostatek času a patřičnou pozornost výběrovému řízení věnuje jen 40 % dotazovaných, 60 % ředitelů nevybírání pracovníky na obsazení volného pracovního místa na základě plánovaného výběrového řízení.

**12. otázka - Pokud ano, jaké metody používáte pro výběrové řízení?**

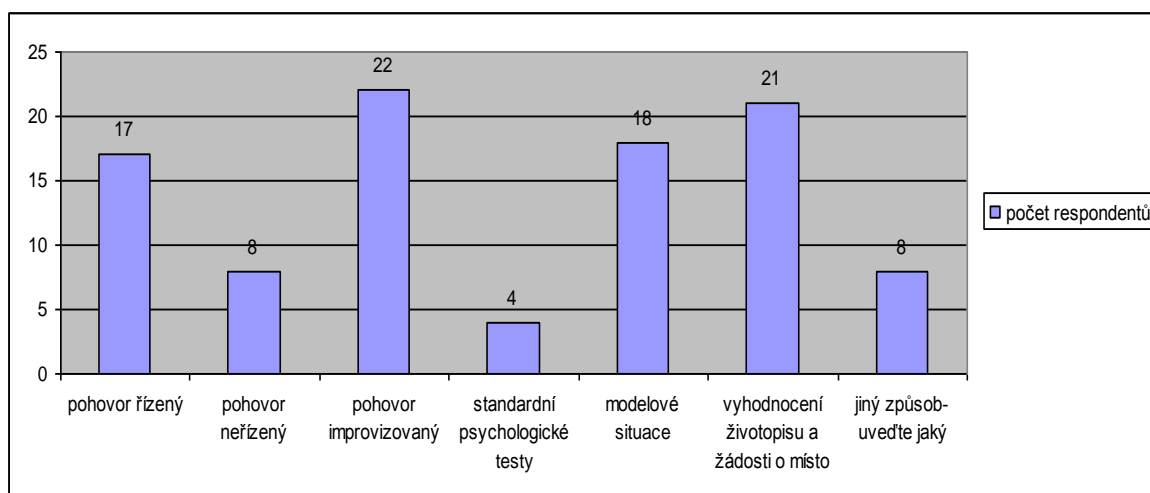
Na tuto otázku respondenti odpovídali pouze tehdy, pokud v otázce č. 11 odpověděli kladně. Odpovědělo 48 respondentů, tj. 40 % z celkového počtu 120.

hodnocení	pohovor řízený	pohovor neřízený	pohovor improvizovaný	standardní psychologické testy	modelové situace	vyhodnocení životopisu a žádosti o místo	jiný způsob - uveďte jaký
počet respondentů	17	8	22	4	18	21	8
procentní podíl	35,4 %	16,7 %	45,8 %	8,3 %	37,5 %	43,7 %	16,7 %

Vzhledem k charakteru otázky bylo možné uvést více odpovědí a jejich celkový počet proto přesahuje množství respondentů. Dle výsledků v tabulce většina respondentů používá pro výběrové řízení pouze jednu metodu, někdo dvě. Jsou jen ojedinělé případy, které využívají více metod.

Nejvíce využívaný je improvizovaný pohovor (45,8%) a jen nepatrně nižší využití (43,7%) má vyhodnocení životopisu a žádosti o místo. Jako třetí nejfrekventovanější metodou je využití modelové situace (37,5 %) a těsně za ní je využíván pohovor řízený

(35,4 % -pouze o jednoho respondenta méně než při využívání modelové situace). Na pátém místě ve využitelnosti metod je pohovor neřízený, který využívá 8 respondentů (16,7 %) z celkového počtu dotazovaných, na stejném místě se umístily jiné způsoby výběru pracovníků (5x uváděli reference o pracovníkovi a 3x doporučení pracovníka od známých či bývalého zaměstnance).



Z tohoto grafu je možné vyčíst četnost užívání daných metod výběrového řízení.

**13. otázka - Máte ve výběrovém řízení jasně definované požadavky na osobnost učitelky mateřské školy? Odpověď je jednoznačná.**

hodnocení	ano	ne
počet respondentů	98	22
procentní podíl	81,7 %	18,3 %

Výsledky šetření ukázaly, jak lze vidět v tabulce, že jasně definované požadavky na osobnost učitelky má 81,7 % ředitelů. Touto oblastí, kterou vyžaduje sama povaha práce a vyplývá z názvu funkce předškolního pedagoga, se nezabývá 18,3 % ředitelů, nemají předem stanoveny žádné standardní ani specifické požadavky.

## 14. Prostor pro váš názor.

hodnocení	I. kategorie:	II. kategorie:	III. kategorie
počet respondentů	21	10	5
procentní podíl	58,3 %	27,8 %	13,9 %

Jak je čitelné z tabulky, tohoto prostoru využilo 36 (30 %) respondentů z celkového počtu 120. Nevyjádřilo se zbývajících 84 (70 %) dotazovaných.

Vyjádření respondentů jsem dle obsahu rozdělila do **tří kategorií**.

V první kategorii uvádím některá z těch vyjádření, která byla velmi emotivní, především preferovala roli učitelky „pečovatelky“ jako prioritní. Je to jediné kritérium, které tyto respondenty spojuje.

Do druhé kategorie jsem zařadila ta vyjádření respondentů, která lze hodnotit jako odborná, profesionální a přínosná.

- Zajímavá je zkušenost ředitelky MŠ, která uplatňuje při výběru učitelky metodu přímé práce s dětmi. Sama považuje tuto metodu výběru za prioritní a doporučuje ji. Z průzkumu vyplynulo, že tuto zkušenost má velmi málo ředitelek.
- Dalším zajímavým příspěvkem je výběr pracovníka na základě pozorování během zkušební doby.

Do třetí kategorie jsem zařadila všechna ostatní vyjádření, která se svým obsahem nikterak nedotýkala výběrového řízení na obsazení pracovního místa učitelky mateřské školy, a proto neuvádím jejich příklady.

### **I. kategorie:**

- Zúčastnila jsem se několika výběrových řízení a mohu říci, že povahu, schopnosti, lásku k dětem a učitelské kvality podle dotazníku stejně nepoznáte. Znáám spoustu vynikajících učitelek, které by výběrovým řízením asi neprošly.
- Učitelka MŠ by měla být pro každé dítě MŠ jeho druhou matkou.
- Určitě bych si vybrala osobu svědomitou, která má ráda děti.
- Plánování požadavků na učitelky si mohu dovolit vzhledem k tomu, že ve velkých městech je možnost výběru z více kandidátek, rozhodující je vztah k dětem.

- Na malou vesnici a jednotřídní mateřskou školu se nechce téměř nikomu, proto dávám přednost i nekvalifikovaným zaměstnancům, kteří mají rádi děti.
- Člověk sympatický, lidský, má mít rád děti a svou práci.
- Láska k dětem je prioritní!
- Nezáleží mně tolik na vzdělání, jako na přístupu učitelky k dětem .

## **II. kategorie:**

- Musí mít požadované vzdělání, citlivý přístup k dětem, při práci projevuje fantazii, hravost, tvořivost a optimismus.
- Kvalifikovanost, další osvědčení k výkonu práce, reference a zkušenosti.
- Při rozhodování hraje prim vztah k dětem, na 90% to poznáte, zavedete-li uchazečku do třídy mezi děti.
- Vztah k dětem na základě pozorování - jednání pracovnice mi dá ihned odpověď, zda má volba byla správná / proto zkušební dobu nutno sjednat vždy /.
- Výběrové řízení ovlivní i předložené požadované doklady pracovníci /úplnost, řádnost, kompletnost, včasnost/.
- Zatím jsem přijímala pouze 1 učitelku, na základě přijímacího pohovoru a životopisu získala místo uč. s bakalářským studiem bez praxe.
- Výběrové řízení je možností pro správnou volbu při obsazování volného místa v součinnosti s dlouhodobým směřováním mateřské školy.
- Naše škola má přehledný monitoring v oblasti uchazečů zájmu o pracovní místa na naše zařízení – přijímání řešíme pomocí řízených pohovorů (týká se i zaměstnanců provozních).
- Jsem ředitelka celé organizace (tedy ZŠ a MŠ). Výběr ponechávám na vedoucí učitelce MŠ.



## 5.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení identifikuje názory a postoje řídicích pracovníků v mateřských školách, a tak mapuje situaci personálního managementu v předškolním vzdělávání.

Lze konstatovat, že zodpovědný a profesionální přístup vedení k výběru a přijímání pracovníků velikost školy ani její umístění nijak neovlivňuje. Naopak odborné znalosti z oboru Školského managementu, dosažený stupeň vzdělání a také účast na dalším vzdělávání ovlivňuje postoj k personální oblasti řízení organizace.

Plánování lidských zdrojů a výběru zaměstnanců je věnováno málo času, úsilí a pozornosti, jak vyplývá z výzkumného šetření. Polovina dotazovaných se výběrem a přijímáním zaměstnanců na svém pracovišti nezabývá, pramení to především z nedostatku znalostí v daném oboru u řídicích pracovníků. Tyto výsledky vedou k zamyšlení, vždyť uchazeči si podle organizovanosti výběrového řízení poměrně snadno dělají představu o fungování firmy, do které se hlásí. Výběrové řízení je vždy oboustrannou záležitostí, vybírá si i uchazeč o místo.

Výzkum odhalil, že důvody, proč se zaměstnanec zajímá o pracovní místo právě v dané organizaci, jsou jedním ze zásadních kritérií, které ovlivňují přijetí zaměstnance do pracovního procesu. Motivace a vztah k pracovišti nepochybně ovlivňují pracovní výsledky a proto dotaz zkoumající motivaci by neměl chybět ve výběrovém pohovoru. Dále je to dosažený stupeň vzdělání. Jak ukázaly výsledky dotazníkového šetření, nejvíce řídicích pracovníků požaduje u učitelek MŠ vysokoškolské vzdělání bakalářského typu. Z toho lze usuzovat, že ředitelé si uvědomují, že středoškolské vzdělání již nestačí. Je však velmi zajímavé, že pokud byla v dotazníkovém šetření vysoká odbornost postavena vedle odpovědnosti, empatie, tvořivosti a samostatnosti, ocitla se na posledním místě. Změny v předškolní institucionální výchově však všechny tyto vlastnosti osobnosti předškolního pedagoga staví do jedné roviny. Bez pochopení těchto změn těmi, jichž se nejvíce týkají, nemůže dojít ke změnám personálních podmínek v předškolním vzdělávání.

Výzkum ukázal, že předškolní školství v kraji disponuje dostatečně širokou základnou pracovníků a v Plzeňském kraji je vysoký zájem o místa v předškolních zařízeních. Značně největší zájem je ze strany středoškolsky vzdělaných učitelek. Nabízí se tu možnost zajistit takovou úroveň výběrového řízení a vytvořit takové pracovní podmínky, aby vzrostl zájem o pracovní místa v mateřských školách ze strany

vysokoškolsky vzdělaných učitelek. Vedení škol má z čeho vybírat, a tudíž je výběrové řízení smysluplné a zároveň jednou z možných cest, jak zkvalitnit personální podmínky v mateřských školách. I když, jak ukázalo šetření, je z čeho vybírat, nejsou ve školském managementu dostatečně využívány všechny dostupné metody pro výběr zaměstnanců, které jsou v jiných odvětví managementu užívány zcela běžně. Jak vyplynulo z výzkumného šetření, za specifické a efektivní metody výběru učitelek MŠ lze považovat metodu přímé práce s dětmi a dlouhodobější pozorování při práci během zkušební doby.

Otázky, které byly hodnoceny nadprůměrně, se stávají kladnou motivací pro další smysluplnou práci v oboru. Otázky, jejichž hodnocení není uspokojivé, se stávají prvním impulsem k zamyšlení se nad zřízením změny.

Nelze chápat výběrové řízení jako další nárůst administrativy a byrokracii. Je zřejmé, že se tu odráží potřeba zlepšovat kvalitu vlastní řídicí práce ředitelů škol.

**Předpoklad 1:** O umístění v MŠ mají větší zájem učitelky se středoškolským vzděláním než učitelky vysokoškolsky vzdělané.

Výsledky šetření potvrdily pravdivost tohoto mého očekávání. Možnost vysokoškolského studia probíhá na Pedagogické fakultě UK od roku 1993, přesto se v praxi žádosti o místo učitelky v mateřských školách objevují zatím jen ojediněle – ve zkoumaném vzorku je to 8,6 % žádostí z celkového počtu. Záleží na vedení škol, jaké pracovní podmínky vytvoří vysokoškolsky vzdělaným „odborníkům“ pro učitelství v MŠ, kteří budou s odstupem času přibývat. Není pochyb o tom, že jestliže určitou kvalitu vyžaduje zaměstnavatel a také zákazník (rodiče dětí), snaží se požadovanou kvalitu dosáhnout i zaměstnanec.

**Předpoklad 2:** Většina řídicích pracovníků mateřských škol nevybírá pracovníky pro obsazení volného pracovního místa /učitelka mateřské školy/ na základě plánovaného výběrového řízení.

Výběr pracovníků nemá žádné legislativní ukotvení a záleží pouze na dané úrovni řízení, která ze zákona odpovídá za výběr pracovníků, jaká pravidla stanoví.

**Předpoklad 3:** Jako nejčastější metoda výběrového řízení je používán improvizovaný pohovor.

Tento předpoklad se potvrdil. Je otázkou, zdali neplánované výběrové řízení postavené na improvizovaném rozhovoru, v horším případě pouze na intuici vedení školy, dostatečně prověří odborné znalosti, osobnostní kvality a další dovednosti, které jsou rozhodující pro zdárný výkon funkce učitelky mateřské školy.

## **Stanovení priorit a doporučení**

Z výsledků dotazníkového šetření lze vycházet při plánování v oblasti personalistiky, ale i při dalším šetření.

1. Navrhuji zlepšit informovanost všech řídicích pracovníků v oblasti personální práce i těch, kteří setrvávají ve své funkci déle než 10 let. Řešení :

- Kvalitní a ucelenou variantou je sebevzdělávání v oboru Školský management.
- Nabízí se možnost obnovit metodické části ředitelských porad a seminářů, které mohou pořádat nejen obce s rozšířenou působností, ale i ČŠI, ředitelé jednotlivých škol a specializované organizace.
- Otevřít cestu ke zdroji informací formou vzdělávacích akcí, je také v kompetenci informačních středisek.

2. Je nutné vzít v úvahu cíle státní vzdělávací politiky a vytvořit takové hranice v oblasti personalistiky, které budou měřitelné nadřízenými orgány z takového úhlu pohledu, zdali jsou naplňovány cíle Národního programu rozvoje vzdělávání a respektovány personální podmínky stanovené Rámcovým programem pro předškolní vzdělávání. Toto je v kompetenci ČŠI.

- Navrhuji kontrolovat vypracovanou personální strategii dané školy, která bude obsahovat:
  - plán lidských zdrojů
  - plán personálních potřeb (evidence uchazečů, přesně definované požadavky na uchazeče, nábor a výběr zaměstnanců)
  - plán dalšího vzdělávání zaměstnanců
  - plán odměňování zaměstnanců
  - plán péče o zaměstnance
- Důsledně kontrolovat kvalifikovanost a odbornost pedagogického sboru.

3. Doporučuji věnovat výběru zaměstnanců pozornost, úsilí a čas, neboť je jedním z důležitých kroků ovlivňujících budoucí kvalitu školy (poskytování odborné a profesionální služby rodičům a dětem, komunikace na všech úrovních – ředitelka-pedagog, pedagog-pedagog, pedagog-rodič, pedagog-dítě, pedagog-veřejnost).

Navrhuji dodržovat tyto hlavní **zásady efektivního výběru zaměstnanců**:

- nejdříve je třeba znát „Koho, co“
- pak následuje otázka „Jak a čím“
- volit nejrůznější metody výběru - získávání a výběr zaměstnanců je aktivita public relations
- výběrové řízení je - efektivní, etické a ekonomické
- mít dostatek interních a externích zdrojů
- stanovit předem daný způsob redukce počtu uchazečů
- celý proces řídit dokumentací
- rozhodnutí by nemělo být verdiktem jedince
- nemůže být postaveno na jedné metodě

4. Je nezbytné sestavit harmonogram výběrového řízení. Neobejdeme se bez výběrového řízení, protože budeme žít z minulosti bez budoucnosti a nebudeme schopni života ani konkurence. Výběrové řízení lze rozdělit do několika fází. Pro přehlednost jsem sestavila základní harmonogram výběrového řízení, který je možný používat v podmínkách mateřských škol, a rozdělila jej do tří kol. U každého kola je doporučená délka trvání dva týdny.

## NÁVRH - HARMONOGRAM VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ V PODMÍNKÁCH MŠ

### **I. kolo:** 1. a 2. týden

- stanovit plán pracovníků na dobu 3 – 5 let
- monitoring interních a externích zdrojů
- sestavit harmonogram výběrového řízení- odpovědět na otázky kdy, kde, co a jak
- vyhlášení (zveřejnění) výběrového řízení – tisk, internet, webové stránky školy, nástěnky na pracovišti, informační tabule v místě pracoviště
- shromáždění veškeré dokumentace od uchazečů (žádost o místo, dotazník, životopis a nezbytná potvrzení)

### **II. kolo:** 3. a 4. týden

- vyhodnocení veškeré dokumentace- výběr vhodných uchazečů
- oslovení všech uchazečů o místo zvacím dopisem k výběrovému řízení

### **III.kolo:** 5. a 6. týden

- použití dalších metod pro výběr pracovníka
  - výběrové interview,
  - modelová situace,
  - chování v přirozených podmínkách, zde lze využít názoru a cenných rad učitelky, která by měla v budoucnu pracovat s učitelkou ucházející se o místo
- vyhodnocení všech získaných informací o dané osobě
- konečné rozhodnutí
- zaslání dopisu všem účastníkům výběrového řízení a seznámení s jeho výsledky

Vypracovala: Václava Sládková

5. Dále navrhuji vytvořit na každé škole individuální propracovaný systém přijímání pracovníků (jak plánovat, vyhledávat, získávat a vybírat), neboť svědčí o profesionalitě managementu a vypovídá o odborné úrovni pracoviště. Otázkou zůstává, zda si vedoucí pracovníci na stupni řízení mateřských škol, kteří v praxi zodpovídají za plánování a výběr pracovníků, vytvoří svůj vlastní systém přizpůsobený podmínkám své školy a jakou úroveň tento systém bude mít.

6. Nedoporučuji pro výběr zaměstnanců používat pouze jednu metodu, ale vycházet z více metod, které nám umožní prověřit minulost, současnost i budoucnost uchazeče. Vypracovala jsem vzor osobního dotazníku pro učitelku MŠ, který obsahuje nejen základní standardní dotazy, ale prověřuje i specifické schopnosti, potřebné pro výkon funkce předškolního pedagoga (str. 55). Dále jsem vypracovala návrh výběrového rozhovoru využitelný pro učitelky MŠ (str.56) a vzor výběrového rozhovoru (str.57 a 58). Všechny metody výběrového řízení je nezbytné vyhodnotit, aby výběrové řízení bylo objektivní. Proto jsem vypracovala vzor tabulky pro celkové vyhodnocení výběrového řízení na obsazení pracovní pozice učitelky MŠ, který je uveden na str.59.

Vhodné pro výběr učitelky MŠ jsou tyto metody:

- doporučení pracovníka od známých či bývalého zaměstnance
- metoda přímé práce s dětmi
- výběr pracovníka na základě pozorování během zkušební doby
- vyhodnocení životopisu – zaměřte se především na:
  - osobní údaje a kontaktní údaje
  - vzdělání
  - předchozí pracovní zkušenosti
  - odborné znalosti a schopnosti
  - používání ICT
- vyhodnocení žádosti o místo, osobního dotazníku a další dokumentace (zde přihlížíme také ke kompletnosti a včasnosti doručení)
- plánovaný a řízený pohovor

## NÁVRH - DOTAZNÍK PRO UČITELKU MŠ

Jméno:		Příjmení:		Titul:
Adresa trvalého bydliště:				
Adresa přechodného bydliště:				
Datum narození:			Národnost:	
Telefon:		E.mail:		Mobil:
Nejvyšší dosažené vzdělání:				Studijní obor:
Škola:				Rok ukončení:
Předchozí zaměstnání:				
Absolvované kurzy:				
Práce na PC základní :			jiné programy:	
Znalost cizích jazyků ( maturita, SZZ ) :				
Zaměření na dramatiku: ano / ne				
Výtvarné schopnosti - vypište:				
Hudební schopnosti - vypište:				
Znalost speciální pedagogiky se zaměřením na logopedii: ano / ne				
Znalost speciální pedagogiky se zaměřením na handicapované děti: ano / ne				
Jiné specifické schopnosti a dovednosti - vypište:				
Zájmy:				
Přílohy: Strukturovaný životopis, vstupní lékařská prohlídka, výpis z rejstříku trestů, doklad o dosaženém vzdělání, doklady z absolvovaných kurzů				
Možnost nástupu :				Datum:
				Podpis:

## NÁVRH VÝBĚROVÉHO ROZHOVORU VYUŽITELNÝ PRO UČITELKY MŠ

### ZÁSADY POSTUPU :

- Přivítejte uchazeče a představte se.
- V úvodu poděkujte uchazeči za jeho zájem o pracovní pozici ve vaší škole.
- Začněte otázkami, které navodí příjemnou atmosféru a kontakt s uchazečem.
- Potom hovořte o personálních údajích uvedených v písemné dokumentaci, které potřebujete ověřit či blíže vysvětlit (bydliště, adresa, telefon, zdravotní pojišťovna, atd.).
- V další fázi dojde na vzdělání, praxi a budoucí kariéru.
- Dávejte po celou dobu najevo, že posloucháte.
- Během rozhovoru si zapisujte nejn nutnější verbální i neverbální projevy.
- Dbejte na uvolněnou atmosféru a otázky klad'te v přátelském tónu.
- Dejte uchazeči prostor pro dotazy.
- Pohovor zpravidla zakončete diskusí o platovém zařazení a výhodách, které škola poskytuje svým zaměstnancům.
- Nakonec podejte informaci, kdy a jakou formou dáte uchazeči o místo vědět, zda byl přijat či nikoliv.

### NEDELEJTE CHYBY :

- Jsem nepřipravený a teprve před uchazečem studuji písemnou dokumentaci.
- Kladu sugestivní otázky, které předvídají odpověď.
- Kladu uzavřené otázky, které mi neposkytnou odpovídající množství informací.
- Nezaznamenávám si odpovědi a postřehy, hodnocení je pak založeno spíše na dojmech než na faktech.

### PŘÍKLAD - TABULKA PRO REGISTRACI ODPOVĚDÍ :

Otázky navozující kontakt:	verbální sdělení	neverbální projevy
1.		
2.		



## VZOR - VÝBĚROVÝ ROZHOVOR

<b>Jméno uchazeče :</b>
<b>datum rozhovoru :</b>

zkoumaná oblast	znění otázky	Hodnocení		
		1	2	3
<b>Otázky navozující kontakt:</b>	• Bylo pro vás obtížné najít naši MŠ?			
	• Mohu vám nabídnout něco k pití?			
<b>Otázky ohledně motivace:</b>	• Proč máte zájem o práci právě v naší škole?			
	• Co myslíte, že můžete naší škole nabídnout?			
	• Co očekáváte od práce, o kterou se ucházíte?			
	• Jak vidíte budoucnost oboru učitelství pro MŠ?			
<b>Otázky zkoumající poslední zaměstnání:</b>	• Co vás v posledním zaměstnání nejvíce uspokojovalo či naopak vadilo ?			
	• Jak vás vaše poslední zaměstnání obohatilo?			
	• Proč jste ukončila pracovní poměr?			
<b>Otázky zkoumající představy o pracovišti - škole:</b>	• Slyšela jste někdy o naší škole a našich službách?			
	• Jak byste při pohledu zvenčí charakterizovala naši školu?			
	• Jaké vlastnosti by měl podle vás mít váš nadřízený?			
	• Jaké jsou vaše představy o pracovní době?			
	• Jaká míra kontroly vám nejvíce vyhovuje?			
	• Kdy k nám můžete nastoupit?			

<b>Otázky ohledně odborných znaností a zkušeností:</b>	• Znáte standardní pracovní náplň učitelky MŠ?			
	• Co vám říká název „Národní program rozvoje vzdělávání v ČR“?			
	• Znáte nějaké alternativní výukové programy?			
	• Co podle vás přináší RVP do předškolního vzdělávání?			
	• Víte, z čeho vychází a co má obsahovat TVP?			
	• Myslíte si, že jste schopna zajistit komplexní výchovně vzdělávací činnost zaměřenou na rozšiřování vědomostí, dovedností a návyků dětí podle RVP PV?			
<b>Dotazy zkoumající osobnostní vlastnosti:</b>	• Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?			
	• Které dobré a špatné vlastnosti máte?			
	• Upřednostňujete práci v týmu, nebo samostatnou práci? Jste týmovým hráčem?			
	• Jste odolný(á) vůči stresu?			
	• Míváte někdy trému?			
<b>Otázky týkající se budoucí kariéry:</b>	• Jak si představujete vaši budoucí kariéru?			
	• Popište, jak si představujete vaše ideální zaměstnání?			
	• Máte v úmyslu se dále vzdělávat ( semináře, vysoká škola,... ) a proč?			
	• Jak nahlíží rodina na vaše učitelské povolání?			
	• Jakým způsobem si zvyšujete svou profesní kvalifikaci?			
<b>Otázky zkoumající zájmy</b>	• Při čem se cítíte jako ryba ve vodě?			
	• Jaké jsou vaše zájmy?			

**Hodnocení: 1 – odpověděla ihned, 2 – odpovídala váhavě, 3 – neodpověděla**

**NÁVRH - CELKOVÉ VYHODNOCENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ NA OBSAZENÍ  
PRACOVNÍ POZICE UČITELKY MŠ**

Příjmení a jméno uchazeče:						
Hodnocená metoda			stupeň hodnocení			
			1	2	3	
životopis						
výpis z rejstříku trestů						
vstupní lékařská prohlídka						
osobní dotazník						
přímá práce s dětmi, reference od učitelky na třídě se zaměřením na:						
osobnostní vlastnosti	1	2	3	4	5	
samostatnost						
tvořivost						
empatii						
odpovědnost						
vysokou odbornost						
řízený výběrový pohovor - jeho celkové hodnocení						

**Hodnocení:**

- Přímé práce s dětmi, reference od učitelky na třídě se zaměřením na osobnostní vlastnosti učitelky číselnou škálou od 1 do 5, kdy 1 = nejnižší ohodnocení a 5 = nejvyšší ohodnocení.
- Stupeň hodnocení jednotlivých metod 1 = vyhovuje  
2 = zařazen do databáze vnějších zdrojů  
3 = nevyhovuje

Zpracovala : Václava Sládková

7. Dále doporučuji zpracovat pro výběr nového zaměstnance (pedagoga) rámec takových požadavků, které vyžaduje sama povaha práce a název funkce předškolního pedagoga – profesiogram. V personální a manažerské literatuře je považován za jeden ze základních nástrojů řízení. Stanovit další atributy, které jsou odlišné dle cílů konkrétní školy. Získávat tak vysokoškolsky vzdělané odborníky pro učitelství v mateřských školách. Protože potřebujeme zabezpečit výkonnost firmy, nelze přežít s průměrem, potřebujeme kvalitní pracovníky. Ředitel by měl umět rozhodnout, kterého pracovníka nejvíce potřebuje do pracovního týmu a přesně definovat požadavky na jeho osobnost.

### **PROFESIOGRAM : RÁMEC POŽADAVKŮ NA UČITELKU MATEŘSKÉ ŠKOLY**

#### **Předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka :**

- je plně způsobilá k právním úkonům
- má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává
- je bezúhonná
- je zdravotně způsobilá
- prokázala znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak

#### **Odborné znalosti :**

- znalosti z oblasti biologie dítěte předškolního věku a zdravotní péče
- znát dětské nemoci a alergie , zvládat základy první pomoci
- znalost prevence bezpečnosti dětí a bezpečnostních předpisů
- znalost speciální pedagogiky se zaměřením na logopedii
- znalost speciální pedagogiky se zaměřením na integraci handicapovaných dětí
- znalost vývojové psychologie dětí předškolního věku

### **Odborné dovednosti :**

- základy ICT a jejich využití
- práce s multimediálními prostředky
- uplatnění moderních diagnostických postupů
- znalost cizího jazyka (AJ,NJ) na úrovni maturity či SZZ

### **Specifické dovednosti :**

- výtvarné schopnosti
- manuální zručnost
- zaměření na dramatiku
- hudební schopnosti (zpěv, hra na hudební nástroj)

### **Specifické schopnosti:**

- pedagoga - umět diagnostikovat, motivovat a evaluovat
- organizátora – organizovat běžné i výjimečné činnosti
- komunikátora – komunikace na všech úrovních
- pečovatelky – projevovat empatii k dětem
- manažera – plánovat, organizovat, vést, kontrolovat
- obhájce – chránit práva dětí i rodiny, vést je k odpovědnému užívání práv
- poradce – nabízí řešení na úrovni odborných profesních kompetencí

### **Osobnostní a znalostní charakteristika:**

- samostatnost – plnit samostatně úkoly vyplývající z náplně práce
- tvořivost – uplatňovat ve všech činnostech v průběhu dne

- vysoká odbornost – dosažené vysokoškolské vzdělání
- odpovědnost – uvědomovat si odpovědnost za výchovu a vzdělání dětí v daném regionu
- empatie – umět se vcítit do pocitů a jednání dítěte, rodičů a spoluzaměstnanců

### **Požadavky dle katalogu prací:**

#### 8. platová třída

Vzdělávací a výchovná činnost směřující k získávání vědomostí, dovedností a návyků dětí v mateřské škole podle vzdělávacího programu. Učitelky, kterým není zaměstnavatelem uložena tvorba vzdělávacího programu.

#### 9. platová třída

Tvorba vzdělávacího programu třídy mateřské školy. Aplikace vzdělávacích a výchovných metod včetně případné individuální práce s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami.

### **Požadavky podle charakteristiky pracovní činnosti:**

#### 1. Pracovní náplň

- Zajišťuje výchovně vzdělávací činnost směřující k získávání vědomostí, dovedností a návyků dětí v mateřské škole podle vzdělávacího programu.

#### 2. Další povinnosti :

##### 2.1 Odpovědnost

- Je odpovědná ředitelce školy.

##### 2.2 Pracovní a organizační záležitosti

- Plní určenou míru přímé výchovně vzdělávací povinnosti - zajišťuje výchovně vzdělávací činnost směřující k dosažení kompetencí dětí podle daného vzdělávacího programu školy a koná práce související s výchovně vzdělávacím procesem.
- Účastní se porad svolaných vedoucími pracovníky školy.
- Plní požadavky ředitelky školy, zástupkyně ředitelky školy.
- Zastupuje přechodně nepřítomnou učitelku nebo jiného pedagogického pracovníka v rámci sjednaného druhu práce.

- Je přítomna ve škole v době stanovené jejím rozvrhem, v době porad svolaných ředitelkou školy, v době stanovené pro případné přechodné zastupování jiného učitele, v době stanovené pro konzultace s rodiči, v době mimořádní práce s dětmi a v jiných případech, které stanoví ředitelka MŠ.
- Sleduje přehled zastupování a úkoly dané vedením školy (nástěnka ve sborovně školy, na chodbě školy).
- Dbá, aby její jednání a vystupování před dětmi, rodiči i širší veřejností bylo v souladu s pravidly slušnosti a občanského soužití a s výchovným působením školy.
- Hlásí vedení školy plánované akce mimo budovu školy.
- Vykonává dozor nad dětmi po celou dobu pobytu dětí v MŠ do doby převzetí dítěte rodičem nebo jejich zástupcem. Stejně tak provádí dozor při akcích organizovaných školou.

### 2.3 Výchovně vzdělávací proces

- Zajišťuje komplexní výchovně vzdělávací činnost podle vzdělávacího programu školy.
- Vytváří podmínky pro individuální osobnostní rozvoj dětí, předpoklady pro další vzdělávání.
- Provádí osobní přípravu na činnosti s dětmi, přípravu pomůcek a přístrojů didaktické techniky, přípravu materiálů .
- Podílí se na vedení předepsané pedagogické dokumentace, zejména Přehledu výchovné práce a Přehledu o docházce.
- Řídí se rámcovým programem pro předškolní vzdělávání, školním vzdělávacím programem, třídním vzdělávacím programem, případně jinými schválenými nebo zpracovanými dokumenty.
- Provádí soustavné pozorování vývoje dítěte, jeho vědomostí , dovedností, návyků a potřeb.
- Spolupracuje s rodiči dětí, na požádání rodičů je informuje na třídních schůzkách, popřípadě na individuálně dohodnuté schůzce. Písemně informuje rodiče v případech, kdy je to v zájmu výchovy dítěte.
- Podává návrhy na vyšetření v pedagogicko psychologické poradně.
- Věnuje dostatek individuální péče všem dětem, zejména dětem z málo podnětného prostředí.

- Oznamuje poznatky, které mohou nasvědčovat tomu, že dítě je v rodině vystaveno týrání, zneužívání, zanedbávání nebo jiným způsobem špatnému zacházení.
- Usiluje o to, aby na základě výchovně vzdělávacího procesu docházelo k soužití lidí různých národností, náboženství a kultur a k respektování odlišností jednotlivých etnických skupin.
- Podává návrhy na odklad školní docházky, na přeřazení dítěte do jiného typu zařízení, na zajištění specializované péče o děti se zdravotním postižením.
- Konzultuje s ostatními učitelkami, ředitelkou, podle potřeby i s dětským pediatrem a logopedem problematiku jednotlivých dětí.
- Připravuje se na setkání s rodiči.
- Předává rodičům nezbytné informace o akcích školy, nabídce zájmových kroužků, o způsobu přihlašování a odhlašování dětí, o řešení školních úrazů, o spolupráci apod.
- Podílí se na organizačním zajištění všech mimoškolních akcí - školy v přírodě, plavecké kurzy, maškarní karnevaly, oslavy Dne dětí, výlety apod..
- Podává zprávy o dítěti pro PPP, Policii ČR, sociální odbor.

#### 2.4 Vzdělávání

- Dále se vzdělává, a to v samostatném studiu nebo v organizovaných formách dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.
- Samostatně studuje pedagogickou literaturu, právní předpisy a vnitřní školní normy.

#### 2.5 Materiální oblast

- Odpovídá za pořádek ve třídě a šatně během dne, za estetický vzhled prostorů školy.
- Provádí nezbytnou péči o kabinety, knihovny a další zařízení sloužící potřebám výchovy a vzdělávání.
- Kontroluje stav nábytku, pomůcek a hraček ve třídě, informuje vedení školy o zjištěných nedostatcích.

#### 2.6 BOZP

- Vytváří, dodržuje a kontroluje podmínky k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí při jejich účasti ve výchovně vzdělávacím procesu v MŠ, též při všech ostatních akcích MŠ.
- Zajišťuje poučení dětí o BOZP a PO v příslušných činnostech.



- Vychovává děti k dodržování hygienických zásad a zásad bezpečnosti práce.
- Sleduje zdravotní stav dětí a v případě náhlého onemocnění dětí informuje bez zbytečných průtahů vedení školy a rodiče nemocného dítěte.
- Při úrazu poskytne dítěti nebo jiné osobě první pomoc, zajistí ošetření dítěte lékařem. Úraz dítěte zapíše do knihy úrazů.

Zpracovala Václava Sládková

## ZÁVĚR

Management českého školství v současné době věnuje personalistice velmi malou pozornost, jak dokazuje tato práce. Neuvědomuje si, jak významnou roli hraje lidský faktor. Lidé jsou objekty řízení a je nutné hledat způsoby, jak je co nejlépe využít.

Jeden ze způsobů je kvalitní výběrové řízení na pozici učitelky MŠ, která má v naší společnosti důležité a významné postavení. Jak vychází z této práce, přesně stanovené požadavky na osobnost učitele, systematické plánování a volba správných metod výběrového řízení jsou klíčem k našemu správnému rozhodnutí. Jsou krokem k tomu, jak zlepšit klima školy, a dávají možnost přesvědčit veřejnost o kvalitách pracoviště.

V mateřských školách v Plzeňském kraji jsou dostatečné kádrové rezervy, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, a je pouze na vedení, jak s nimi budou dále pracovat a jak je využijí. Vždyť větší počet uchazečů umožňuje vedení škol vybrat kvalitní pracovníky na místa učitelek MŠ, a tím dát široké veřejnosti najevo, že je v předškolním vzdělávání zapotřebí odborníků.

Systém výběrového řízení v mateřských školách není propracovaný a zde se naskýtá možnost ředitelům škol a vedoucím pracovníkům změnit postoj k výběru a přijímání pracovníků, a přispět tak ke zkvalitnění personálních podmínek. Za nejdůležitější považují nepodceňovat jednu ze základních manažerských funkcí, kterou je plánování, protože je nejdůležitějším nástrojem k dosažení cíle.

Ředitelé škol a vedoucí pracovníci v podmínkách současné společnosti nevystačí se znalostmi získanými v rámci studia přípravy na své povolání a patřičnou délkou praxe, ale je třeba se dále vzdělávat. Právě studium školského managementu pro vedoucí pedagogické pracovníky může pomáhat ředitelům v tak náročné oblasti, jakou je personální management, a pomoci jim vyřešit dosavadní neuspokojivou situaci.

Pokud tato bakalářská práce přispěla k lepšímu povědomí manažerů předškolních zařízení o oblasti personalistiky a pomůže obrátit jejich pozornost směrem k rozvoji této oblasti, pak splnila svůj cíl. Někteří ředitelé si potřebu změny uvědomují a jejich názory a dosavadní zkušenosti lze využívat a dále rozvíjet. Nejde tu o další nařízení, jedná se o profesionální a zodpovědný přístup managementu předškolních zařízení k jedné z manažerských funkcí, kterou je plánování lidských zdrojů. Rovněž se jedná o zajištění odpovídajících personálních a pedagogických podmínek, které uvádí RVP PV. Dále jde o

respektování a realizování obecných cílů, principů a záměrů, které vyjadřuje Národní program rozvoje vzdělávání ČR.

Práci lze využít v každé mateřské škole pro zdokonalení manažerské funkce plánování lidských zdrojů a z toho vyplývající výběr pracovníků. Způsob, jakým přijímat zaměstnance, nemůže být zcela jednotný, kritéria výběru pracovníků jsou závislá na regionálních podmínkách a specifických podmínkách konkrétní školy.

Jsem přesvědčena o tom, že po překonání počátečních překážek při řízení změny v oblasti personalistiky přinese řídícím pracovníkům užitek a uspokojení z dobře vykonané práce, vždyť snahou je zvýšit profesní a sociální status předškolních pedagogů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BACÍK, J.; KALOUS, F.; SVOBODA, J., ET. AL. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.II. díl*. Praha : Univerzita Karlova Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-025-4

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná MATEŘSKÁ ŠKOLA a její řízení*. Praha : Portál, 2003.

ISBN80-7178-537-7

ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. Praha : Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy , 2004.

DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno : Computer Press, 1999.

ISBN 80-7226-161-4

MILKOVICH ,G.T.; BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993.

ISBN 80-85623-29-3.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Národní zpráva o stavu předškolní výchovy, vzdělávání a péče o děti předškolního věku v České republice*. Praha : Fortuna, 2000. ISBN 80-7168-746-4

*Národní program rozvoje vzdělávání v České republice*. Praha, ÚIV-Tauris : 2001.

ISBN 80-211-0372-8

OPRAVILOVÁ, E. Proměny předškolního vzdělávání učitelek mateřských škol. In SPILKOVÁ, V.; VAŠUTOVÁ, J. *Rozvoj národní vzdělanosti a vzdělávání učitelů v evropském kontextu*. 2. díl, Metody a výsledky empirických výzkumů. Praha : Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, 2002, 219-234. ISBN 80-7290-090-0.

*Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání* [online] . Praha : VÚP, 2004 cit. [2004-01-03] Dostupné z < [http://rvp.cz/soubor/RVP\\_PV-2004.pdf](http://rvp.cz/soubor/RVP_PV-2004.pdf)>, ISBN 80-87000-00-5

*Retrospektiva a perspektiva předškolního vzdělávání a příprava předškolních pedagogů :*

*Sborník 3. celostátní konference profesních organizací předškolní výchovy*. Praha :

Asociace předškolní výchovy, 2002 .ISB není uvedeno

SLAVÍKOVÁ, L.A KOL.. *Řízení pedagogického procesu*. Praha : Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2005.

STÝBLO, J. *Úspěšné metody personálního managementu*. Praha : Dashöfer, 1998. ISBN 80-902247-6-8.

SVOBODA, M. *Psychodiagnostika dospělých*. Praha : SPN, 1987. ISBN – není uvedeno

VEBER, J. A KOL. *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5

KOŤÁTKOVÁ, S. *Role učitelky MŠ*. Informatorium 3-8, 3/2006. ISSN 1210-7506

TOMANOVÁ, D. *Co se očekává od učitelky MŠ*. Informatorium 3-8, 7/2000.

ISSN 1210-7506

Legislativní normy :

Zákon č. 563/2004 Sb. § 3 o pedagogických pracovnících.

Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ( školský zákon)

## **PŘÍLOHY**

### **Seznam příloh:**

**Příloha číslo 1:** Průvodní dopis

**Příloha číslo 2:** Dotazník

v Sušici dne 26.1.2007

Vážená kolegyně, vážený kolego,  
pracuji jako vedoucí učitelka mateřské školy a jsem studentkou třetího ročníku PF-UK  
v Praze, obor Školský management.

Zasílám Vám dotazník s prosbou o jeho vyplnění. Předmětem šetření je výběrové řízení a  
jeho specifika vzhledem k personálním podmínkám v mateřských školách.

Výsledky výzkumného šetření jsou anonymní, nebudou dále nikomu poskytnuty a budou  
použity pouze jako podklady pro závěrečnou bakalářskou práci.

Z provedeného předvýzkumu vyplynulo, že vyplnění dotazníku nezabere více jak 10 – 15  
minut Vašeho času a prosím Vás o jeho vrácení do 5 dnů. Nabízím následující možnosti :

1) elektronickou poštou: [vaclava.sladkova@seznam.cz](mailto:vaclava.sladkova@seznam.cz)

2) Českou poštou :           Václava Sládková  
  Základní škola a mateřská škola Velhartice  
  Velhartice 181  
  341 42 Kolinec

Předem Vám děkuji za spolupráci a přeji Vám mnoho úspěchů v pracovním i osobním  
životě.

Václava Sládková

**1. Charakteristika pracoviště:**

MŠ jednotřídní	
MŠ více třídní	
Obec do 2 tis.	
Malé město do 15 tis. obyvatel	
Velké město nad 15 tis. obyvatel	

**2. Váš nejvyšší dosažený stupeň vzdělání a účast na dalším vzdělávání pro vedoucí pracovníky :**

Středoškolské	
Vysokoškolské	
Studium pro ředitele škol (FS 1)	
Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky (FS 2)	
Bakalářské studium – obor Školský management	

Označte tu odpověď, která nejvíce odpovídá skutečnosti :

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím, nedokážu posoudit
<b>3. Máte vypracovaný plán a sestaven harmonogram výběrového řízení?</b>					
<b>4. Ovlivňuje dosažený stupeň vzdělání přijetí předškolního pedagoga do pracovního procesu ?</b>					
<b>5. Zkoumáte motivaci zaměstnance, proč se zajímá o místo ve vaší organizaci?</b>					
<b>6. Povinnost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků vychází ze zákona. Je pro vás rozhodující v přijímacím řízení aktivita a účast pracovníka na dalším vzdělávání doložená osvědčením či certifikátem o absolvování vzdělávání?</b>					



**7. Jaké vzdělání by měla mít podle vás učitelka MŠ ?**

středoškolské	
vyšší odborné	
bakalářské	
magisterské	

**8. Které vlastnosti osobnosti předškolního pedagoga upřednostňujete a ovlivnily by nejvíce vaše rozhodnutí pro přijetí pedagoga do pracovního procesu? Ohodnoťte každou vlastnost stupnicí od 1 do 5, kdy 1 = nejnižší hodnocení a 5= nejvyšší hodnocení.**

samostatnost	
tvořivost	
vysoká odbornost	
odpovědnost	
empatie	

**9. Evidujete žádosti pracovníků o umístění ve vaší organizaci? Uveďte prosím celkový počet těchto žádostí arabskou číslicí:**

--

**10. Kdo žádá převážně o umístění ve vaší mateřské škole? Počty žádostí s odpovídajícím vzděláním zapište arabskou číslicí do příslušné kolonky tak, aby součet ve všech kolonkách odpovídal celkovému počtu žádostí uvedených v odpovědi číslo 9.**

kvalifikované osoby s dosaženým vzděláním	středoškolské	
	vyšší odborné	
	bakalářské	
	magisterské	
osoby nekvalifikované		

**11. Vybíráte pracovníky na obsazení volného pracovního místa /učitelka mateřské školy/ na základě výběrového řízení? Odpověď je jednoznačná:**

ano	ne
-----	----

**12. Pokud ano, jaké metody používáte pro výběrové řízení?** Tuto otázku vyplňte pouze tehdy, pokud jste v otázce č. 11 odpověděli kladně. Vybraný způsob označte křížkem.

pohovor řízený	
pohovor neřízený	
pohovor improvizovaný	
standardní psychologické testy	
modelové situace	
vyhodnocení životopisu a žádosti o místo	
jiný způsob - uveďte jaký	

**13. Máte ve výběrovém řízení jasně definované požadavky na osobnost učitelky mateřské školy? Odpověď je jednoznačná.**

ano	ne
-----	----

**14. Prostor pro váš názor.** Vyjádřete se jednou větou k výběrovému řízení na obsazení pracovního místa učitelky mateřské školy.

Zpracovala – Václava Sládková

