

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Přijímání nových pedagogických pracovníků
v mateřské škole**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Jana Šafránková
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Bc. Jaromír Hladký
Datum odevzdání práce:	8. 4. 2011

Resumé

Bakalářská práce „Přijímání nových pedagogických pracovníků v mateřské škole“ pojednává o důležité oblasti personálního managementu, která ovlivňuje úspěšnost výchovně vzdělávací práce při naplňování společných cílů stanovených Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání.

Vychází z moderních teoretických poznatků, navrhuje možnosti jejich aplikace v praxi.

Přináší informace o způsobu přijímání pedagogických pracovníků v mateřské škole, o prostoru, který je této problematice věnován. V závěru je navržena metodika přijímání pedagogických pracovníků pro specifické prostředí mateřské školy tak, aby mohla být jednoduchým vodítkem pro efektivní práci ředitelky mateřské školy.

Summary

The bachelory work "The accepting of new pedagogical workers into nursery school" deals with the important sphere of the personal management, which has a great influence for success of the educating process duering filling of common aims that are stated into the School-educating program of the pre-school education. It appears from modern theoretical knowledges, proposes possibilities of their application in practice. The work brings informations about the ways of accepting pedagogical workers into nursery schools, also it brings informations about space that is given of this relevant question. In the finish is proposed methodics of accepting pedagogical workers for specific enviroment of nursery school to be able simple guide for effective work of the nursery schools directors.

Klíčová slova

Zvyšování počtu pedagogických pracovníků, kompetence předškolního pedagoga, analýza pracovního místa, motivační založení, motivační poloha, pracovní tým, výběrové řízení

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použila jen prameny uvedené v seznamu literatury.

V Postřekově 29. března 2011

Obsah

1	CÍL PRÁCE.....	7
2	TEORETICKÁ ČÁST	8
2.1	Proces přijímání nových pedagogických pracovníků v mateřské škole.....	8
2.2	Právní rámec.....	9
2.3	Personální management v práci ředitelky mateřské školy	10
2.4	Personální plánování	11
2.5	Analýza pracovních míst.....	13
2.5.1	Analýza ekonomických možností školy	15
2.5.2	Analýza výchovně vzdělávacích cílů daných RVP PV a ŠVP PV	15
2.5.3	Analýza kompetencí pedagogického pracovníka mateřské školy	17
2.5.4	Analýza pracovního týmu (motivační poloha, motivační založení).....	23
2.5.5	Vypracování požadavků na volné pracovní místo	29
2.6	Získávání pracovníků	31
2.7	Výběr pracovníků.....	32
2.7.1	Pojetí a kritéria výběru	33
2.7.2	Fáze výběru.....	34
3	EMPIRICKÁ ČÁST	38
3.1	Výzkumné šetření	38
3.1.1	Cíl výzkumného šetření	38
3.1.2	Výzkumný problém.....	38
3.1.3	Předpoklady.....	38
3.2	Metody šetření	39
3.3	Vzorek šetření.....	39
3.4	Výsledky a interpretace výsledků šetření.....	41
3.4.1	Výsledky a interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	41

3.4.1.1	Interpretace výsledků vzhledem k předpokladům	53
3.4.2	Výsledky a interpretace výsledků zjištěných metodou řízeného rozhovoru ..	54
3.4.2.1	Interpretace výsledků vzhledem k předpokladům	56
3.4.3	Výsledky a interpretace výsledků obsahové analýzy písemných dokumentů	57
3.4.3.1	Interpretace výsledků vzhledem k předpokladům	58
3.4.4	Závěrečné shrnutí výsledků	58
4	NÁVRH METODIKY PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH PEDAGO-GICKÝCH PRACOVNÍKŮ V MATEŘSKÉ ŠKOLE	61
4.1	Metodika přijímání pedagogických pracovníků v mateřské škole	61
4.2	Možnosti využití navržené metodiky	65
5	ZÁVĚR	66
6	POUŽITÁ LITERATURA	67
7	SEZNAM PŘÍLOH	Chyba! Záložka není definována.
8	PŘÍLOHY	Chyba! Záložka není definována.
8.1	Dotazník: Přijímání nových pedagogických pracovníků na mateřskou školu Chyba! Záložka není definována.	
8.2	Dotazník: Přijímání nových pedagogických pracovníků na mateřskou školu Chyba! Záložka není definována.	
8.3	Otázky pro rozhovor s řediteli škol	Chyba! Záložka není definována.

Úvod

„Ze všech rozhodnutí, která vedoucí pracovník přijímá, nejsou žádná tak důležitá, jako rozhodnutí o lidech, protože ta určují výkonnost organizace.“

Peter F. Drucker¹

Současné zvyšování počtu dětí přijímaných do mateřských škol a jeho důsledek - potřeba přijetí nových pedagogických pracovníků - ve mně probudil zájem o problematiku přijímání nových pedagogických pracovníků do mateřských škol.

Také aktuální situace na pracovišti mě motivovala natolik, že jsem se rozhodla tuto důležitou součást personálního managementu zpracovat.

Pracovní kolektiv jsem měla možnost posuzovat z několika úhlů pohledu – z pohledu rodiče dětí navštěvujících mateřskou školu, z pohledu kolegyně a uvádějící učitelky a v současné době z pohledu vedoucí učitelky mateřské školy.

Ve své bakalářské práci se pokusím zmapovat prostor, který je problematice přijímání nových pedagogických pracovníků věnován.

¹ DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

1 CÍL PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout metodiku přijímání nových pedagogických pracovníků.

Před naplněním tohoto cíle se pokusím v teoretické části bakalářské práce analyzovat důležité fáze procesu přijímání nových pedagogických pracovníků a rozpracovat je do té míry, aby byly vyvážené a využitelné v praxi pro oblast předškolního vzdělávání.

Dle mého názoru v případě, že budou ředitelé škol přesvědčeni o přínosu kvalitního výběru pedagogických pracovníků, přispěje to k dosahování lepších výsledků ve všech oblastech výchovně vzdělávací práce a příznivě ovlivní klima školy.

Zpracování metodiky bude předcházet šetření, ve kterém se zaměřím na zjištění, jak je v aktuální školské praxi přijímání nových pedagogických pracovníků v mateřské škole praktikováno a jaké poznatky vedoucí pracovníci využívají.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Proces přijímání nových pedagogických pracovníků v mateřské škole

Proces přijímání nových pracovníků v mateřské škole vychází z poznatků personálního managementu a to zejména z těchto oblastí:

- Personální plánování
- Analýza pracovních míst
- Získávání pracovníků
- Výběr pracovníků

Jmenované oblasti lze také zahrnout pod nově zavedený pojem řízení lidských zdrojů. Filosofie řízení lidských zdrojů prošla v posledních desetiletích velkými změnami. V 70. až 80. letech se při přijímání pracovníků uplatňoval přístup byrokratický, 90. léta přinesla přístup operativní a od poloviny 90. let je uplatňován a rozvíjen přístup strategický. Tento přístup vyvolal nové požadavky na řídicí a vedoucí pracovníky.

Společenské změny posledního desetiletí otevřely diskusi nad mnohými problémy v předškolním vzdělávání. Jedním z nich je zvyšování počtu dětí přijímaných k předškolnímu vzdělávání.

Statistické údaje¹ uvádějí, že počet dětí přijatých do mateřských škol se v letech 2006-2009 zvýšil o 10%. Stejně navýšení lze vyčíslit i u nově přijatých pedagogických

¹ Česká školní inspekce [online]. Praha: Česká školní inspekce, Dokumenty, Výroční zpráva ČŠI za školní rok 2009/2010. Dostupné na <http://www.csir.cz/>

pracovníků. Žádná ze statistik už však neuvádí, nakolik tyto změny ovlivňují nebo mohou ovlivnit další rozsáhle diskutovanou problematiku předškolního vzdělávání.

Využívání projektů v plánování výchovně vzdělávací práce, týmová spolupráce, zvyšující se počet dětí ve třídách, soulad školního vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (dále jen ŠVP PV) s rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání (dále jen RVP PV), individualizace ve vzdělávání, to vše jsou témata zaplňující tisk, sdělovací prostředky i internetové stránky. Proto se stávají prioritou. Málokdo si uvědomuje, že jenom kompetentní pracovníci ve správný čas na správném místě dokážou těmto problémům čelit.

Proces přijímání nových pracovníků v mateřské škole není chápán jako jedna z priorit při řešení výše uvedených problémů. Podle mého názoru je velkou chybou podcenit lidský faktor na cestě ke zvládnutí náročných úkolů při naplňování cílů v předškolním vzdělávání.

2.2 Právní rámec

V této kapitole uvádím základní právní ustanovení, ze kterých vyplývá odpovědnost ředitele mateřské školy za přijetí nového pedagogického pracovníka a požadavky na jeho odbornou přípravu.

§ 164 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů

- (1) Ředitel školy a školského zařízení
 - a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
 - b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
 - c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,...

Vyhláška č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů

Studium pro ředitele škol a školských zařízení

§ 5

(1) Studium pro ředitele škol a školských zařízení získává jeho absolvent znalosti a dovednosti v oblasti řízení škol a školských zařízení a v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, včetně ochrany zdraví, které jsou kvalifikačním předpokladem pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení.

Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky

§7

(1) studiem pro vedoucí pedagogické pracovníky získává jeho absolvent znalosti a dovednosti v oblasti řízení právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, zejména znalosti teorie a praxe školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky, psychologie, bezpečnosti a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií.

Ze všech uvedených skutečností vyplývá odpovědnost ředitelky za oblast přijímání pedagogických pracovníků. V dalších oddílech teoretické části bakalářské práce uvádím teoretické poznatky, ze kterých může ředitelka mateřské školy vycházet při plnění tohoto úkolu.

2.3 Personální management v práci ředitelky mateřské školy

Mateřské školy patří mezi malé organizace, ve kterých není možné zřízovat personální oddělení, a často není možné ani delegovat část povinností z oblasti řízení na jiného pracovníka. Přijímání nových pracovníků tedy vyžaduje kvalitní řízení, které by mělo vycházet ze:

- Stanovení cílů
- Stanovení metod a cest plánování

Ředitelka mateřské školy se v současné době stává manažerem, který musí zvládat téměř veškeré oblasti řídicí práce a současně vysoký úvazek přímé pedagogické činnosti u dětí. Časový prostor pro přijímání nových pracovníků může být z tohoto důvodu značně omezený.

Pokud ředitelka podcení povinnost zabezpečit pracovní sílu v náležité struktuře a kvalitě, hrozí riziko, že se proces přijímání pracovníků zúží pouze na získání pracovníka na základě jejího subjektivního názoru. Toto riziko lze eliminovat včasným zařazením prvků procesu přijímání nových pracovníků do dlouhodobého plánu v rámci evaluačních činností, při hodnocení a vypracování ŠVP PV a na jejich základě vypracovat kvalitní personální plán.

L. Egerl vidí personální řízení ředitele školy podobně. „Personální řízení v malé organizaci se samozřejmě redukuje tak, aby jednak odpovídalo možným činnostem manažera a většinou také nízkým finančním prostředkům, které jsou pro tyto činnosti k dispozici. V našem případě často jen ředitel odhaduje budoucí potřebu pracovních sil, popisy práce nestanovuje a jen je nepřímo formálně vymezuje v organizačním a pracovním řádu a pro získávání pracovníků používá jen snadno dostupné metody. Zde je vhodné začít rozlišovat tzv. užší vymezení personálních činností, které se bude vztahovat na personální agendu, jež zabezpečuje základní činnosti vztahující se k personálu firmy (školy) a vlastní personální management, který je zaměřen na rozvoj lidských zdrojů ve smyslu realizace personální politiky.“

2.4 Personální plánování

Personální plánování slouží k realizaci cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a zajišťuje vhodnou pracovní sílu k plnění takto stanovených cílů. Předvídá potřebu pracovních sil i zdroje pokrytí této potřeby k dosažení rovnováhy mezi poptávkou po těchto silách a jejich nabídkou. Pro personální plánování je důležité předvídání. Kvalitní

¹ (EGER, L., *Personální řízení*, Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004 ISBN 80-7083-799-3,)

prognózu lze zpracovat na základě vhodně zvoleného obsahu, hloubky a šíře prováděné analýzy. Plánovací proces tedy vychází z analýzy informací.

K odhadu potřeb pracovní síly v podniku jsou využívány různě náročné metody. Pro potřeby mateřské školy je vhodné využít nejjednodušší metody, vycházející z výstupů analýzy rozpracované v následující kapitole. Pro přijímání pracovníků v mateřské škole doporučuji vypracovat plán získávání a výběru pracovníků a plán penzionování a propouštění pracovníků a posoudit, jaký typ je vhodný z hlediska času. Může se jednat o plán:

- dlouhodobý
- střednědobý
- krátkodobý

Informační zdroje vhodné pro prostředí mateřské školy:

- **Vnitřní zdroje**
 - organizační změny
- **Vnější zdroje**
 - Inzeráty (v dnešní době jejich význam ustupuje)
 - Evidence úřadu práce (dostupná, výhodná služba)
 - Doporučení zaměstnanců
 - Zaměstnanci jiných organizací
 - Oslovení absolventů škol
 - Osobní a písemné nabídky vedené v rámci personální činnosti
 - Nabídka na webu (nová služba, která mění pracovní trh, dostupná na www.prace.cz)

2.5 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst poskytuje obraz práce na pracovním místě. Cílem analýzy je zpracování informací do podoby tzv. popisu pracovního místa. Ten je předpokladem pro stanovení požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka. Analýza pracovních míst se dělí na dva okruhy. První okruh se týká pracovních úkolů a podmínek, druhý okruh je zaměřen na pracovníka.

J. Koubek¹ charakterizuje analýzu pracovních míst takto: „Analýza pracovních míst je klíčovou personální činností. Práce a pracovní místa musí být analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti. Analýza poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i obraz pracovníka, který by měl na místě pracovat.

Cílem analýzy je zpracování informací v podobě popisu pracovního místa. Ten je podkladem pro stanovení požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka - tzv. specifikace pracovního místa.“

Metody zjišťování informací:

Pozorování

Záznam informací při pozorování pracovníka. Nevýhodou je, že nelze postihnout složité činnosti.

Pohovor

Zpravidla probíhá na pracovišti, může být strukturovaný i nestrukturovaný. Nevýhodou je časová náročnost.

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů 3.vyd.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-261- 033-3.

Dotazníky

Tato metoda umožňuje získat informace od velkého počtu lidí. Nevýhodou je, že není možné u všech odpovědí ověřit správné porozumění otázce.

SWOT analýza

Tuto analýzu považuji za jednoduchý a velmi užitečný nástroj pro přehledné zpracování výstupů z analýzy v uvedených oblastech, ale i pro závěrečnou rekapitulaci výsledků analýzy. Může se stát základním materiálem pro vypracování požadavků na pracovní místo.

SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Přesné vymezení a pojmenování kladů, vyplývajících z podrobné analýzy	Přesné vymezení a pojmenování záporů vyplývajících z podrobné analýzy
Příležitosti	Hrozby
Přijetí nového pracovníka, v čem může škole pomoci	Čemu předejít při přijímání nového pracovníka

Pro analýzu pracovních míst v mateřské škole považuji za důležité posoudit:

- ekonomické možnosti
- obecné cíle předškolního vzdělávání a zaměření ŠVP PV
- kompetence předškolního pedagoga
- pracovní tým mateřské školy

2.5.1 Analýza ekonomických možností školy

Ekonomické možnosti školy jsou důležitým ukazatelem při popisu pracovního místa.

Analýza se může opírat o rekapitulaci zdrojů financování mateřských škol, rozčleněných do těchto oblastí:

1. Neinvestiční dotace Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy (MŠMT)
2. Příspěvek na provoz
3. Výnosy z vlastní činnosti
4. Školné
5. Úplata za vzdělávání a školské služby
6. Investiční dotace
7. Doplnková činnost, jiná činnost
8. Ostatní zdroje

Pokud výsledky ekonomické analýzy odhalí nedostatek finančních prostředků vzhledem k aktuálním potřebám, je možné tyto prostředky ještě získat, aby jejich nedostatek neomezoval proces přijímání pedagogického pracovníka. Včasné odhalení chybějících finančních prostředků je možné řešit organizačními změnami na pracovišti apod.

2.5.2 Analýza výchovně vzdělávacích cílů daných RVP PV a ŠVP PV

ŠVP PV je základní dokument, který postihuje všechny důležité oblasti výchovně vzdělávací práce mateřské školy. Při přijímání nových pedagogických pracovníků je jeho analýza jednou z priorit v rámci komplexní analýzy pracovních míst na mateřské škole.

Aby mohl být ŠVP PV funkční, musí být v souladu s RVP PV. Vybrané výňatky z RVP PV¹ obsahují informace, které považuji za stěžejní pro analytické zpracování se zaměřením na sledovanou personální oblast:

„Pracuje-li tedy pedagog při vzdělávání dětí průběžně s vědomím vzdělávacích cílů (ať už v úrovni obecné či oblastní), měl by mít záruku, že skutečně vede děti k osvojování kompetencí a k jejich postupnému zdokonalování. ...

Instituce poskytující předškolní vzdělávání, resp. jejich pedagogové, by proto měli sledovat při své práci tyto rámcové cíle (záměry):

- 1. rozvíjení dítěte, jeho učení a poznání**
- 2. osvojení základů hodnot, na nichž je založena naše společnost**
- 3. získání osobní samostatnosti a schopnosti projevovat se jako samostatná osobnost působící na své okolí**

Tyto rámcové cíle ve svém celku vyjadřují základní orientaci předškolního vzdělávání a vychází z nich i každodenní práce pedagoga.

Pedagog by měl postupovat s plným vědomím, že tyto cíle jsou svým způsobem univerzální, přirozené a všudypřítomné; znamená to, že nejen při činnostech plánovaných, ale při nejrůznějších činnostech, situacích a za různých okolností, působí pedagog na dítě ve třech cílových oblastech, a že svým chováním, jednáním i svými postoji dítě ovlivňuje. Měl by mít na zřeteli, že tak může záměrné naplňování těchto cílů podporovat a zároveň také, že tomu může – třeba i bezděčně – naopak bránit.“

Základní obecné cíle předškolního vzdělávání musí být obsažené v ŠVP PV a jejich analýza by měla být vodítkem při vypracování souboru požadavků na nové pracovní místo.

Zároveň však každá škola může k naplnění obecných a dílčích cílů a výchovně vzdělávacích záměrů využít rozdílné formy, metody a obsahovou náplň práce a vycházet

¹ MŠMT ČR [online]. Praha: MŠMT ČR, Dokumenty, Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Dostupné na <http://www.msmt.cz/>

ze specifických podmínek prostředí. Tato skutečnost pak může vyvolat potřebu specifických kompetencí požadovaných na pracovní místo pedagogického pracovníka mateřské školy.

2.5.3 Analýza kompetencí pedagogického pracovníka mateřské školy

Pojem kompetence je v rostoucí míře součástí odborné, politické a veřejné diskuse a je používán s určitou samozřejmostí. Jeho jednoznačné a všemi akceptovatelné vymezení ovšem způsobuje potíže. Kompetence jsou předmětem různých vědních oborů. Zároveň je jejich rozvoj cílem vzdělávací, sociální a hospodářské politiky a rozvoje lidských zdrojů v organizacích.

Následující poznatky jsou čerpány z uvedené publikace¹:

- Termínem kompetence se v dnešní odborné terminologii rozumí specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací.
- Kompetentním je jedinec, který dokáže ve svém životě úspěšně rozvíjet a uplatňovat svůj „lidský kapitál“ tj. veškeré své schopnosti, znalosti, dovednosti a případně také zkušenosti a zdroje motivace.
- Pojem „kompetence“ můžeme tedy definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v kontextu různých úkolů a životních situací spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.

Myslím si, že při přijímání pracovníků a posuzování jejich předpokladů je možné vycházet i z publikované struktury a kompetencí.¹ K posouzení bych vybrala tyto:

¹ VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada publishing, a. s., 2008 ISBN 978-80-247-1770-8

1. Sociální kompetence

- schopnost práce v týmu
- schopnost čelit konfliktům a stresovým situacím, komunikativnost

2. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě

- schopnost posouvat sám sebe (motivace) a dále se rozvíjet
- vědomé rozvíjení vlastních hodnot

3. Kompetence v oblasti metod

- plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňované odborné znalosti
- strukturování a klasifikace nových informací“

Z analýzy oblastí rozvoje² zahrnující komplexní spektrum kompetencí je možno využívat následující oblasti:

- nápaditost a vynalézavost
- týmová orientace (schopnost povzbuzovat jednotného týmového ducha)
- rozhodnost (rychlé a jednoznačné rozhodování)
- vytváření mezilidských vztahů
- soucit, takt a citlivost (jak umí komunikovat, předávat, přijímat zpětnou vazbu)
- přímočarost a otevřenost (otevřený projev, prostý cynismu a ironie)

¹ BELZ, H.; SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001 ISBN 80-7178-479-6

² KROHE, P. Rozvojové příležitosti manažerů na základě kompetencí. In *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004 ISSN 80-86861-04-X.

rovnováha mezi soukromým životem a prací (schopnost zvládat stresové faktory a kvalitní time management)

- flexibilita a vyrovnanost (potřeba nezacházet do extrémů při současné adaptaci na nové podmínky)

K úspěšnému plnění pracovní role významně přispívají tři jevy: kompetence, kvalifikace pracovníka a rozvoj jeho osobnosti.

Kompetence spolu s odbornými vědomostmi představují podstatnou část pracovního úspěchu. Čím výrazněji se tyto „vlastnosti“ u jedince vyskytují, tím pravděpodobnější je, že dosáhne na svém poli působnosti úspěchu. Za důležité považují:

- umět komunikovat ve smyslu informování, poradenství a projednávání,
- samostatně myslet a jednat formou organizování, plánování a kontrolování,
- vyjít vstříc ostatním formou obsluhy, ošetřování a zaopatření
- učit se novému, abychom uměli vyřídit věci, se kterými nemáme dosud zkušenosti,
- být tvořivý ve smyslu zdokonalování opakujících se úkonů nebo zkoušení nového,
- snášet a odolávat zatížení, které se projevuje jako časový a výkonnostní tlak, ale také jako rozmanitá vyrušení při práci a jako nutnost „jít až na hranici vlastní výkonnosti“.

Obraz zaměstnance se v posledních desetiletích změnil. Werner¹ uvádí:

„Z reaktivního, nesamostatného pracovníka, který byl nasměrován na plnění přesných postupů, který se musel zabývat pouze svou prací, se stal samostatný, odpovědně jednající

¹ WERNER, E. *Schlüsselqualifikationen. Persönliche Voraussetzungen für beruflichen Erfolg*. 1. Aufl. Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag, 2003. 97 p. ISBN 3-7938-7293-9.

spolupracovník, který uvažuje ve větších souvislostech, dobře vychází s ostatními a umí své zkušenosti přenášet na různá pole úkolů.“

Tento trend lze vysledovat v očekávaném chování, které z hlediska firem nabízí klíčové kompetence.

Podle Wenera (2003) se jedná o následující typy kompetencí:

- **Jednat samostatně** – očekává se, že pracovník nalezne vlastní způsoby řešení problémů a z výsledků vyvodí správné závěry pro příští jednání.
- **Myslet v souvislostech** – myslet předvídavě a přihlížet k důsledkům vlastního jednání, myslet v kontextu firmy a společnosti.
- **Samostatně se učit** – z vlastního motivu zůstat informován, „být v obraze“, dále rozvíjet vlastní znalosti a dovednosti, aby mu změny nezpůsobovaly vážnější problémy. Být přístupný inovačnímu pokroku.
- **Být připravený podávat výkon** – měl by svou účelností, odborností a obratností přispívat k úspěchu celého podniku.
- **Radost z práce** – Měl by mít svou práci rád, měl by si jí vážit, ke svým spolupracovníkům by měl mít profesionální vztah, stejně jako k dalším lidem, se kterými se v rámci plnění svých úkolů setká.
- **Sociální přizpůsobivost** – ochota ke spolupráci, schopnost zdravě a efektivně komunikovat, ochota ke společenské dohodě úspěšně spolupracovat s ostatními.
- **Dobré pracovní vlastnosti** – dbát na dodržování termínů a kvality, být spolehlivý a přístupný technickým a dalším změnám.
- **Zodpovědnost** – být připraven převzít odpovědnost a bez prodlení přijímat potřebná rozhodnutí.“

Výše uvedené soubory vlastností a kompetencí je možné využít v přípravné fázi výběrového řízení. Mohou být vodítkem při posouzení požadavků na klíčové dovednosti předškolního pedagoga, jimiž jsou:

- plánování
- realizace
- řízení
- klima
- kázeň (vedení dětí v rámci pravidel)
- hodnocení
- evaluace

Pro oblast předškolního vzdělávání bych vyčlenila kompetence, na které by měl být kladený zvláštní důraz. V oblasti sociální přizpůsobivosti je to **schopnost empatie**, kterou by měla pracovnice umět uplatnit jak ve vztahu k dětem, tak k jejich vychovatelům. Tato schopnost zpravidla vychází z vrozeného základu osobnosti a je tedy neměnná. Je možné jí vysledovat z emočního prožívání (intenzity, stability, vyrovnanosti, převládajícího ladění). Pro posouzení vlastností temperamentu doporučuji využít Jungovu typologii, uvedenou v literatuře:¹

Základní dimenze osobnosti:

1) extraverze x introverze

posuzuje se vztah ke světu, sociální kontakt, způsob reagování, způsob uvažování, základní emoční ladění, adaptabilita, základní autoregulace)

2) emoční labilita x stabilita

¹ VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004

- | | | | |
|----|-------------|---|------------|
| 3) | dominance | x | submise |
| 4) | hostilita | x | láska |
| 5) | senzitivita | x | rozumovost |

Další z kompetencí, kterou bych doporučila zpracovat podrobněji, jsou **kompetence komunikační**. Učitelka mateřské školy musí zvládnout komunikaci s dětmi, poskytovat dětem kvalitní jazykový vzor přiměřený vývojovému stupni a individuálním potřebám jí přidělené věkové skupiny dětí. Důležité je vědomé využívání vhodných forem verbální i neverbální komunikace.

Komunikační dovednosti jsou však důležité i při spolupráci v pedagogickém kolektivu, s provozními pracovníky, rodiči a zástupci dítěte. Nejednou se učitelka setká se složitými rodinnými situacemi a vztahy, ke kterým je přizvána v roli poradce. Tento druh komunikace vyžaduje obrovskou míru profesionality, diplomacie a citlivosti, která by vždy měla upřednostňovat zájmy dítěte.

Kvalitní komunikační schopnosti vyžadují i jednání s dalšími partnery – zřizovatelem, sponzory, dětským lékařem, klinickým logopedem, pracovníky pedagogicko-psychologické poradny a dalšími odbornými a poradenskými pracovišti.

V závěru se pokusím shrnout poznatky z analýzy kompetencí pedagogické pracovnice v odpovědi na otázku:

Co by tedy měla dobrá učitelka z mateřské školy umět?

Měla by to být především kultivovaná, vzdělaná osobnost, která je schopna učit se a také se přizpůsobit dětem. Musí umět komunikovat jak s tříletým dítětem, tak s kolegyněmi, ale také se starostou nebo s novináři. Učitelka by měla být vzdělaná opravdu všestranně.

2.5.4 Analýza pracovního týmu (motivační poloha, motivační založení)

V současnosti je týmová práce nezbytným předpokladem pro úspěšné dosahování cílů organizace. V předškolním vzdělávání jsou požadavky na týmovou práci znásobeny, neboť vývojová specifika předškolních dětí vyžadují jednotné působení a poskytování kvalitního vzoru v oblastech chování, vztahů, komunikace a týmové spolupráce. Děti velice citlivě vnímají konkrétní jevy a dění ve svém bezprostředním okolí a napodobují je.

Už v procesu přijímání nového pedagogického pracovníka by měl vedoucí pracovník mateřské školy volit takové postupy, které by odhalily u přijímaného pracovníka vlastnosti a kompetence požadované pro práci v konkrétním týmu.

Při analýze pracovního týmu doporučuji využít teoretické poznatky z oblasti týmové práce a z oblasti motivační teorie, které mohou pomoci determinovat přijetí pracovníka stávajícím pracovním týmem a odhalit případná rizika.

J. Knoll¹ vychází z vymezení pojmů tým a pracovní skupina. „Tým je skupina lidí, která si je vědoma, že má společný cíl. Působení jednotlivých členů na sebe navazuje a vzájemně se doplňuje. Jsou zde vymezené odpovědnosti a role, probíhá efektivní komunikace a vznikající konflikty jsou včas řešeny. Je zde prostor, ohled a úcta k jednotlivci. Základním pilířem je spolupráce.“ Takto je v prezentaci J. Knolla definován kvalitní tým. Je to ideální stav, od kterého je možné odvodit analýzu týmu posuzovaného z pohledu přijetí nové pedagogické pracovnice. Můžeme vyjít z odpovědí na otázky uvedené ve jmenované prezentaci:

Jak je na tom váš tým?

- Vyskytují se členové, kterým není jasný základní cíl, vize a poslání školy?
- Jsou v týmu členové, jejichž osobní cíle jsou v protikladu k základnímu cíli a poslání školy?

¹ Knoll, J. *Týmová práce*, prezentace pro studium CŠM Pedf UK Praha 2009/10

- Vědí všichni členové, jak je měřen a posuzován jejich výkon?
- Nevážne komunikace mezi členy týmu?
- Umí se členové týmu vzájemně naslouchat?
- Neztratil se v týmu humor, tolerance a úcta k druhým?
- Je atmosféra v týmu pozitivně laděná?

Dále je možné posoudit 4 základní faktory týmové spolupráce, pyramidu týmové identity a typologii členů týmu prezentované J. Knollem takto:

Základní faktory týmové spolupráce:

- Postoj každého člověka týmu
- Sociometrie (vyváženost) rolí v týmu
- Komunikace mezi členy týmu
- Organizace týmové práce

Pyramida týmové identity:

Týmová identita
 Naše hodnoty
 Naše vědomosti a dovednosti
 Jak se k sobě chováme navzájem
 Naše okolí (nejbližší prostředí, milieu)

Typologie členů týmu:

Analytický typ

- Realisté. Odmítají jednat dřív, než si pečlivě prostudují situaci a porozumí možným důsledkům.

Akční typ

- Chtějí udržet projekt v běhu bez otálení, touží po rychlých efektech. Postrkují tým do akce.

Vizionářský typ

- Tito jedinci mají dar přehlížet menší, nevýznamné problémy a dívat se do budoucna

Administrativní typ

- Lidé tohoto typu mají smysl pro pořádek a organizovanost. Snaží se udržet věci pod kontrolou a v rámci pravidel hry.

Dokáže-li nadřízený pro tým získat a vhodně „namixovat“ lidi uvedených typů, je splněn základní předpoklad k tomu, aby tým přijal dobrá rozhodnutí.

Existuje velké množství typologií, jejichž využití může vést k úspěšnému výběru jednotlivých členů týmu. Ve své praxi se mi podařilo dosáhnout úspěšné týmové spolupráce prostřednictvím využití poznatků motivační teorie, konkrétně určení motivační polohy a motivačního založení jednotlivých pracovníků v mateřské škole. Teoretické poznatky, na jejichž základě je možné určit motivační polohu a motivační založení pracovníka, obsahuje následující text.

Motivační založení¹

Motivační založení je dlouhodobé a základní, nemůžeme ho měnit ani poznat. Na jeho základě jsou lidé děleni do čtyř skupin: podmanitelé, objevovatelé, sladovatelé a zpřesňovatelé.

Podmanitelé

Jsou ochotní riskovat, potřebují spolupracovat s ostatními a uplatňovat na ně vliv. Často jsou tvůrci zábavy. Vítají závislost ostatních na sobě. Potřebují seznamovat okolí se svými

¹ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2005 ISBN 80-247-1092-7

pocity a nápady. Lidé jsou pro ně důležitější, než výsledky práce. Nesnášejí kontrolu a kritiku.

Základní zaměření:	na rizika a cesty
Základní potřeba:	společenské sebeprosazení
Motivace:	kolektivní práce
Demotivace:	kontrola, kritika, plnění úkolu samostatně.
Reakce na pochvalu:	naučím, ukážu
Reakce na kritiku oprávněnou:	bagatelizace
Reakce na kritiku neoprávněnou:	osobně naladěný útok
Reakce na nadměrnou zátěž:	snaha delegovat povinnosti, výmluvy, obviňování

Objevovatelé

Mají tendenci riskovat, potřebují dosahovat výsledky, mají jasný cíl. Jsou to lidé sebevědomí, připravení řešit problémy, milují vysoké nároky, nevadí jim změny.

Základní zaměření:	na rizika a cíle
Základní potřeba:	vnitřní sebeprosazení
Motivace:	motivací je pro tuto skupinu náročný úkol
Demotivace:	vyžadování práce podle přesných pravidel

Reakce na pochvalu:	„já vím“
Reakce na kritiku oprávněnou:	„já vím“
Reakce na kritiku neoprávněnou:	věcně laděný odpor
Reakce na nadměrnou zátěž:	vysoké nasazení, mobilizace rezerv

Sladovatelé

Mají potřebu spolehlivého zázemí a sounáležitosti. Nejde jim o uplatnění vlivu, ale o to, aby skupina spolupracovala a stala se dobrým týmem s dobrými přátelskými vztahy. Rádi lidem pomáhají, respektují názory ostatních, jsou oporou demokratických řešení. Vadí jim autoritativní a nezávislé řešení (iritují podmanitele a objevovatele).

Základní zaměření:	na jistoty a cesty
Základní potřeba:	společenské zakotvení
Motivace:	dobré vztahy, zázemí
Demotivace:	rozhodování, odpovědnost za náročný úkol
Reakce na pochvalu:	skromnost, přesměrování
Reakce na kritiku oprávněnou:	vyslechnutí a akceptace
Reakce na kritiku neoprávněnou:	vyslechnutí a akceptace
Reakce na nadměrnou zátěž:	nadhled, odstup, necítí se dobře

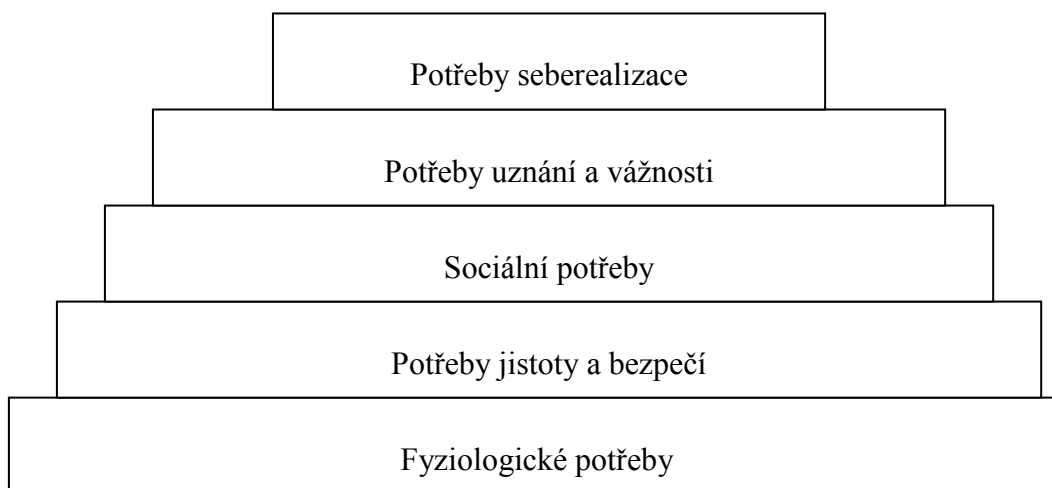
Zpřesňovatelé

Jistota a výsledky jsou pro ně důležitější, než vztahy. Mají rádi kvalitní organizaci práce, jasné a přesně zadané úkoly, kvalitu hledají v sobě. Nadřazené zpravidla respektují, i když s nimi nesouhlasí. V rámci daných mantinelů jsou velmi výkonní, nesnáší změny. Pokud musí pracovat s lidmi, hledají si sobě podobné.

Základní zaměření:	na jistoty a cíle
Základní potřeba:	vnitřní zakotvení
Motivace:	postup podle manuálu, plnění úkolu bez rizika
Demotivace:	spolupráce v týmu, úkoly vyžadující tvořivost
Reakce na pochvalu:	poděkování, známky zadostiučinění
Reakce na kritiku oprávněnou:	upřímná lítost
Reakce na kritiku neoprávněnou:	diplomatické přijetí
Reakce na nadměrnou zátěž:	napětí, zmatkování, hroucení, popření

Motivační zaměření:

Mění se v průběhu života. Může krátkodobě překrýt motivační založení – souvisí to s momentální situací a podmínkami jedince. Pro analýzu s cílem vypracování požadavků na pracovní místo jsem vybrala teorii hierarchie potřeb Abrahama Maslowa.



Mnohé aspekty Maslowovy teorie jsou uváděny jako diskutabilní a stále jsou korigovány. Přesto považují zařazení motivačního zaměření přijímaného pracovníka do příslušného stupně Maslowovy pyramidy za užitečné vodítko při výběru pedagogických pracovníků v mateřské škole.

Pokud určíme motivační stupeň, na kterém se pracovník týmu nachází, pomůže nám to při stanovení jeho výkonu na požadovaném pracovním místě. Umístění pedagogického pracovníka ve vyšších stupních pyramidy hierarchie potřeb je předpokladem pro kvalitnější týmovou spolupráci a dosahování očekávaných výsledků ve výchovně vzdělávací práci.

2.5.5 Vypracování požadavků na volné pracovní místo

Výsledky analýzy zaměřené na oblast přijímání nových pracovníků je možné přehledně zpracovat tak, aby byly co nejefektivněji využitelné ve výběrovém řízení. Jako výstup analýzy pracovních míst doporučuji písemné vypracování požadavků na volné pracovní místo. Přehlednou specifikaci pracovního místa uvádí J. Koubek.¹

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů 3.vyd.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-261- 033-3.

1) otázky, týkající se pracovních úkolů a podmínek

1. kdo vykonává práci, název práce, pracovní funkce
2. co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha
3. jak se práce provádí, jak jsou úkoly vykonávány
4. proč jsou úkoly vykonávány tak, jak jsou
5. kdy jsou úkoly a povinnosti vykonávány
6. kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány
7. jaké je vzájemné postavení jednotlivých úkolů, jejich hierarchické uspořádání
8. komu je pracovník odpovědný
9. jaký je vztah pracovního místa k místům dalším
10. jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon
11. existuje možnost výcviku při vykonávání práce
12. jaké jsou obvyklé pracovní podmínky

2) otázky, týkající se pracovníka

1. fyzické požadavky
2. duševní požadavky
3. dovednosti
4. vzdělání a kvalifikace
5. pracovní zkušenosti
6. charakteristika osobnosti a postojů

Při naplnění jednotlivých požadavků na volné pracovní místo podle výše uvedené struktury doporučuji vycházet ze specifik posuzovaného kolektivu a obecné pojmy aplikovat na podmínky konkrétního pracovního prostředí.

2.6 Získávání pracovníků¹

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa u podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).

Pravidla, která je nutné při získávání pracovníků dodržovat:

1. Podnik by měl informovat o všech volných pracovních místech nejprve vlastní zaměstnance.
2. Pokud podnik oslovuje vnější zdroje, měl by vždy vystupovat neanonymně.
3. Podnik by se měl postarat o to, aby každý uchazeč byl dostatečně informován o základních charakteristikách volného pracovního místa, požadavcích na schopnosti pracovníka i o základních pracovních podmínkách.
4. Podnik by se měl postarat o to, aby každý uchazeč byl průběžně informován o tom, jaká je jeho situace, pokud se týká možnosti získání pracovního místa. Podnik by měl potvrdit přijetí nabídky a sdělit mu hrubý časový plán.
5. Podnik by se měl snažit získat možné uchazeče jen na základě jejich schopnosti vykonávat požadovanou práci.
6. Podnik by neměl přehánět nebo klamat při inzerování volných míst, neměl by slibovat to, co nemůže splnit.
7. Podnik by neměl diskriminovat uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, náboženství, barvy pleti, politických názorů apod.“

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů 3.vyd.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-261- 033-3.

Získávání pracovníků společně s výběrem vidí J. Koubek jako klíčovou fázi formování podnikové pracovní síly (staffingu), která do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. Získávání pracovníků není jen nábor (získávání zvnějšku), ale i získávání lidských zdrojů z řad stávajících pracovníků.

Tato skutečnost se mateřské školy, patřící mezi malé organizace, týká jen okrajově, proto zde uvádím přehled možných zdrojů vnějších:

- Inzeráty (v dnešní době jejich význam ustupuje)
- Evidence úřadu práce (dostupná, výhodná služba)
- Doporučení zaměstnanců
- Zaměstnanci jiných organizací
- Oslovení absolventů škol
- Osobní a písemné nabídky vedené v rámci personální činnosti
- Nabídka na webu (nová služba, která mění pracovní trh, dostupná na www.prace.cz)

Vedoucí pracovnice mateřské školy by měla vycházet z jednoduchého personálního plánu pravidelně vypracovávaného s takovým předstihem, aby byl zárukou pro dostatečný časový prostor při získávání nových pracovníků.

2.7 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je především výběrem osob, které budou schopny po určitou dobu vykonávat efektivně určitý druh práce. Je třeba zajistit, aby byl výběr prováděn důsledně a profesionálně. Pokud vedoucí pracovník podcení teoretickou přípravu, hrozí provedení výběru pouze na základě subjektivního názoru. Tato skutečnost může ohrozit kvalitu výchovně vzdělávacího procesu v mateřské škole.

2.7.1 Pojetí a kritéria výběru

„Úkolem¹ výběru je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během procesu získávání pracovníků, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku či příslušné skupině, přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku.“

„Výběrový² proces je sérií určitých kroků, které odborníkům pomáhají rozhodnout o tom, který z uchazečů o práci by měl být přijat. Postupy, ke kterým dochází mezi těmito dvěma body, slouží k porovnání potřeb uchazeče o práci a organizace. Když někdo nepochopí podstatu a význam těchto kroků, může se mu zdát, že tento proces je zdlouhavý, plný nervů a projevů byrokracie a ani ho nenapadne, že plní důležitou funkci, jak tomu ve skutečnosti je.“

Kritéria výběru:

Na základě vypracovaných požadavků na pracovní místo je možné určit kritéria, která pomohou odhalit požadované kompetence u zájemce o pracovní místo. Při přípravě jednotlivých kritérií je potřeba prověřit jejich validitu (platnost), objektivnost a spolehlivost, promyslet dostupnost metod, které by dokázaly odhalit, zda uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje. Při všech krocích výběru pracovníků je třeba dodržovat zásady etiky. Tyto zásady by měla vyjadřovat i zvolená kritéria.

Úspěšnost procesu výběru pracovníků závisí tedy na kvalitě zvolených kritérií a přiměřenosti použitých metod. Tyto skutečnosti pak budou určovat, jaké pracovníky mateřská škola získá.

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů 3.vyd.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-261- 033-3.

² WERTHER, W.B.; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management.* Zlín: Victoria publishing 1992. ISBN 80-85605-04-X

Z oblasti výběru pracovníků je dostupné velké množství literatury a odborných článků, které jsou často zpracovány na vysoce vědecké úrovni, obsahují složité grafy a popisují metody, které jsou náročné na přípravu, provedení a následnou analýzu. Tyto poznatky jsou zpravidla určené pro podnikový management, ve kterém působí samostatné personální jednotky. Pro potřeby mateřské školy jsem vybrala citace uvedené v publikaci J. Koubka¹ a věřím, že pomohou objasnit jednu z nejdůležitějších oblastí v přijímání pedagogických pracovníků na mateřskou školu. Tou je jejich výběr.

„Před samotným výběrem musíme vyřešit několik problémů.

stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazované pracovní místo

stanovit faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktory). Je to například vzdělání, dosavadní praxe, výsledky testů, údaje z dotazníků...

vyřešit problém získání objektivních, věrohodných a účelu přiměřených informací o uchazeči...“

2.7.2 Fáze výběru

a) fáze předběžná

„Začíná v okamžiku, kdy je potřeba obsadit volné místo. Následují další tři kroky této fáze:

1. Definiuje se příslušné pracovní místo (popis pracovního místa)
2. Zkoumá se, jakou kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti by měl uchazeč mít

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů 3.vyd.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-261- 033-3.

3. Třetí krok vychází z druhého a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, délku praxe, věk, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč byl shledán vhodným. Tyto požadavky se pak stávají součástí nabídky zaměstnání.“

V této fázi je nutné připravit dostatečné množství podkladů pro výběr pracovníků. Jsou to dotazníky, otázky pro strukturovaný rozhovor, vyhodnocovací tabulky apod.

Dotazník:

Důležitá je přesná formulace cíle a úlohy dotazníku (v našem případě výběr vhodného uchazeče na pracovní místo). Je možné využít výsledky SWOT analýzy a vypracovaných kritérií, aby formulace otázek byla co nejužitečnější. Vhodné je ověřit pochopení otázek například stávajícími pracovníky mateřské školy.

Podklady pro rozhovor:

Důležité je předem zvolit charakter pohovoru, vycházející z popisu požadavků na pracovní místo, a poté vypracovat příslušný soubor otázek.

Různé struktury otázek¹

Charakter pohovoru	Druhy otázek	Využití
Nepřipravený	...Otázky vytvářené během pohovoru	Snaha pomoci tázaným...
Předem připravený	Předem vypracovaný seznam	Vhodné kvůli efektivním

¹ WERTHER, W.B.; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria publishing 1992. ISBN 80-85605-04-X

	otázek...	výsledkům...
Kombinovaný	Kombinace předem připravených a nepřipravených otázek,...	..přináší srovnatelné odpovědi a důkladné porozumění.
Řešící problém	Otázky jsou omezeny na určitou hypotetickou situaci. Hodnotí se přístup a řešení uchazeče.	Vhodné pro porozumění myšlení uchazeče a jeho analytickým schopnostem v mírném stresu
Stresový	Série rychlých a ostrých otázek, které mají uchazeče znervóznit	Vhodné pro stresové povolání

Dále je možné vypracovat si vyhodnocovací tabulku, ve které se vyznačí priority při posuzování uchazeče.

Scénář vstupního pohovoru: příprava tazatele

- navázání kontaktu
- výměna informací
- ukončení
- hodnocení

b) fáze vyhodnocovací

Následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Musí totiž dojít ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo.

1. Zkoumání dotazníků
2. Předběžný pohovor (strukturovaný nebo nestrukturovaný)
3. Testování uchazečů
4. Výběrový pohovor (podle předem připraveného scénáře)
5. Zkoumání referencí
6. Lékařské vyšetření
7. Rozhodnutí o výběru
8. Informování uchazečů o rozhodnutí

V průběhu výběrového řízení by neměla být brána v úvahu jiná kritéria – například osobní sympatie, přátelský nebo příbuzenský vztah k uchazeči nebo členství v politické straně.

Základní zásadou je **důsledné dodržování platných zákonů.**

- uchazeč je rovnocenným partnerem
- všechny informace o uchazeči jsou důvěrné
- metody a procedury výběru musí být pro uchazeče přijatelné

3 EMPIRICKÁ ČÁST

3.1 Výzkumné šetření

3.1.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem mého výzkumného šetření byla snaha popsat a vyhodnotit jednotlivé fáze přijímání nových pedagogických pracovníků na mateřské školy. Připojila jsem otázky zaměřené na přístup ředitelů mateřských škol k této problematice.

3.1.2 Výzkumný problém

Pro své šetření jsem si vybrala následující deskriptivní diagnosticko-vyhodnocovací výzkumný problém.

„Jak přistupují k přijímání nových pedagogických pracovníků mateřské školy ředitelé mateřských škol a jaký prostor věnují jednotlivým fázím tohoto procesu?“

3.1.3 Předpoklady

Na základě svých teoretických poznatků a svých zkušeností jsem vyslovila následující předpoklady, jejichž pravdivost jsem chtěla svým šetřením potvrdit nebo vyvrátit.

- 1) Ředitelé mateřských škol nevyčleňují dostatečný časový prostor pro jednotlivé fáze přijímání nových pedagogických pracovníků.
- 2) Ředitelé mateřských škol si nerozšiřují své vzdělání a nedoplňují průběžně poznatky v oblasti přijímání nových pracovníků.
- 3) V mateřských školách není prováděna podrobná analýza pracovního místa.
- 4) Ředitelé mateřských škol nevypracovávají písemný popis pracovního místa a kritérií pro výběr vhodného uchazeče.
- 5) Ředitelé mateřských škol neznají a nevyužívají dostupné metody a postupy v průběhu přijímacího řízení.

3.2 Metody šetření

Dotazníky

První metodou byly dvě varianty dotazníků. První varianta (A) byla určena ředitelkám, které v posledních pěti letech přijímaly na mateřskou školu novou pedagogickou pracovníci, variantu druhou (B) vyplňovaly ředitelky, které tuto zkušenost nemají. Otázky v dotaznících byly cílené tak, aby bylo možné tuto metodu využít k potvrzení nebo vyvrácení platnosti předpokladů 1 - 5.

V dotazníku jsem využila 12 uzavřených otázek se čtyřstupňovou hodnotící škálou a 1 otázku otevřenou.

Rozhovor s řediteli škol

Tato metoda byla zaměřena na získání hlubších poznatků a potvrzení či vyvrácení předpokladů 3 – 5.

Analýza písemných podkladů pro přijímání nových pedagogických pracovníků

O získání těchto podkladů jsem se pokusila při návštěvách jednotlivých škol a rozhovorech s řediteli. Podklady nebyly ucelené, byly využity k potvrzení nebo vyvrácení předpokladů 1, 3, 4.

3.3 Vzorek šetření

Elektronickou poštou jsem obeslala 162 mateřských škol zřizovaných obcemi Plzeňského kraje. Deset dotazníků jsem dodala do škol v tištěné podobě.

Přípravený rozhovor jsem vedla se sedmi ředitelkami mateřských škol Plzeňského kraje.

Prostudovala jsem tři písemně zpracované požadavky na přijímaného pedagogického pracovníka, jeden scénář výběrového řízení.

Počet oslovených škol (Plzeňský kraj)	162
Počet vrácených dotazníků (varianta A)	56
Počet vrácených dotazníků (varianta B)	48
Návratnost dotazníků v %	64.2%
Počet plánovaných rozhovorů	7
Počet zrealizovaných rozhovorů	7
Počet prostudovaných písemných podkladů pro výběrové řízení	4

3.4 Výsledky a interpretace výsledků šetření

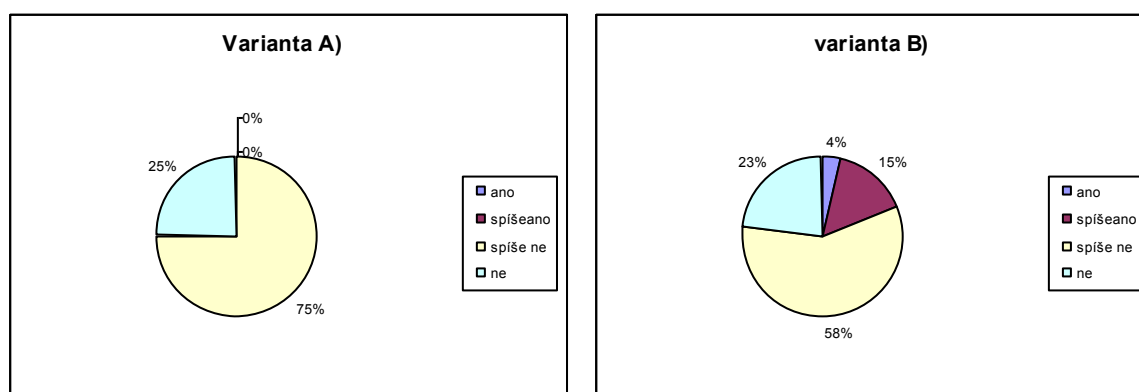
3.4.1 Výsledky a interpretace výsledků dotazníkového šetření

otázka č. 1

Varianta A) i B): Je podle vašeho názoru na mateřské škole možné vyčlenit dostatečný časový prostor pro přijímání nové pedagogické pracovnice?

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
A)			42(75%)	14(25%)
B)	13(27%)	2(4 %)	18(37%)	15(31%)

Grafické znázornění odpovědí



Z výsledků lze vyčíst, že většina respondentů se přiklání k odpovědi spíše ne, ne.

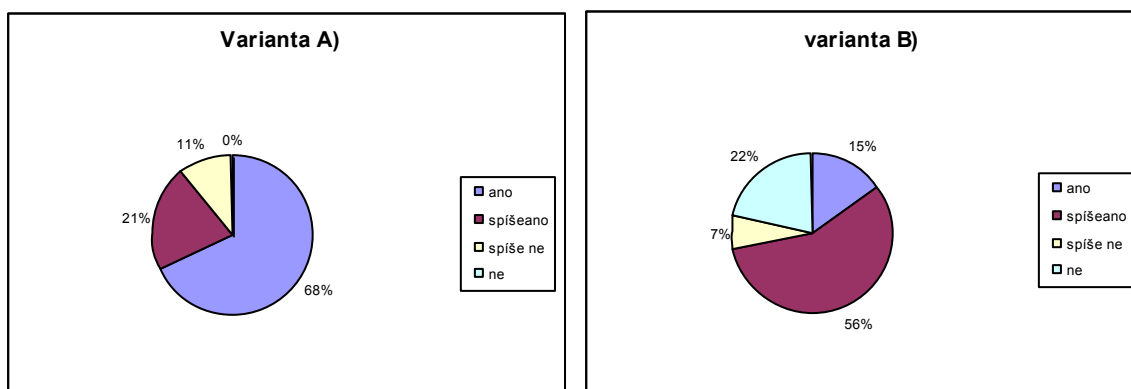
Otázka č. 2

Varianta A): Vypracovala jste písemný postup pro přijímání nové pedagogické pracovnice?

Varianta B): Považujete za důležité vypracovat písemný postup při přijímání nové pedagogické pracovnice?

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
A)	38 (68%)	12(21%)	6(11%)	0
B)	7(15%)	26(56%)	3(7%)	10(22%)

Grafické znázornění odpovědí



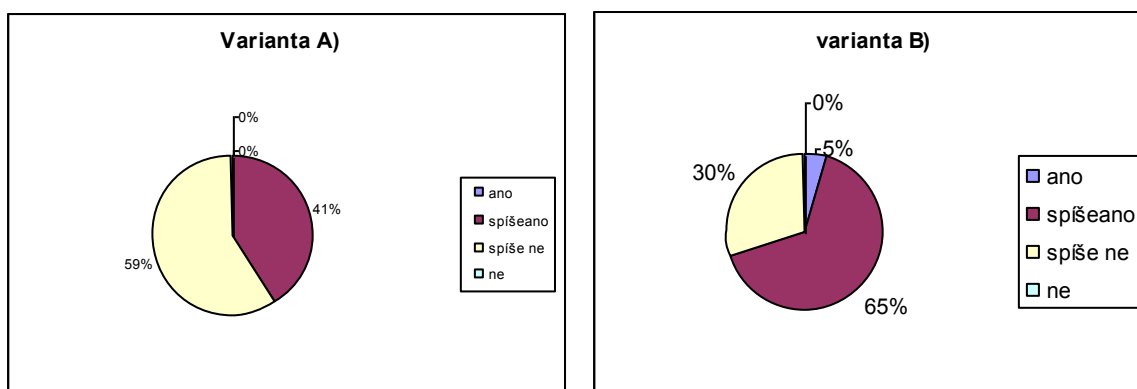
Většina respondentů se přiklání k názoru, že písemná příprava je nutná nebo spíše nutná. Lze vyčíst i záporné odpovědi, které se ve větší míře vyskytují v dotazníkové variantě B). Ve dvou případech zůstala tato otázka bez odpovědi.

Otázka č. 3

Varianta A) i B): Účastnila jste se vzdělávání nebo prostudovala odbornou literaturu v oblasti přijímání nových pracovníků?

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
A)	0	20(41%)	29(59%)	0
B)	2(5%)	28(65%)	13(30%)	0

Grafické znázornění odpovědí



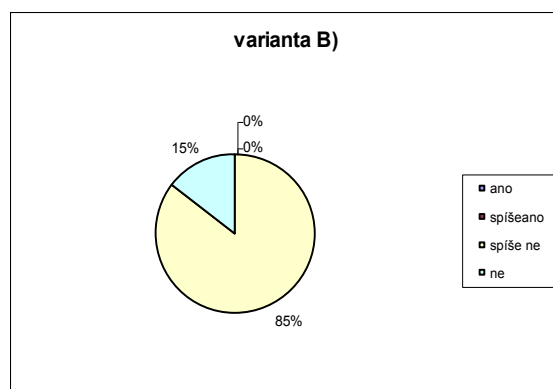
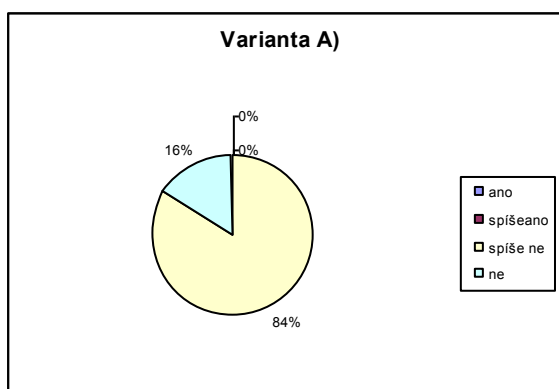
Po obdržení odpovědí jsem došla k závěru, že otázka nebyla položena jednoznačně. U většiny ředitelů byla personální oblast zahrnuta do „funkčního“ vzdělávání a vhodné bylo toto vzdělávání vyloučit z dotazované oblasti. To byl pravděpodobně důvod nejednoznačných a chybějících odpovědí.

Otázka č. 4

Varianta A) i B): Existuje podle vašeho názoru literatura k této problematice pro oblast mateřských škol?

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
A)	0	0	47(84%)	9(16%)
B)	0	0	41(85%)	7(15%)

Grafické znázornění odpovědí



Záporná odpověď se shoduje u obou variant.

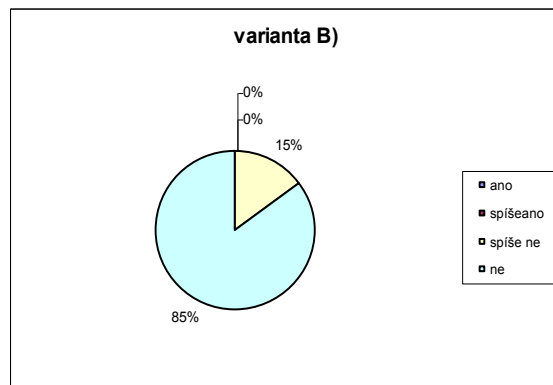
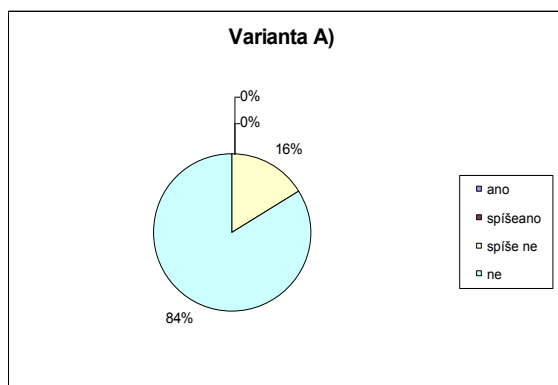
Otázka č. 5

Varianta A): Provedla jste před přijetím nové pedagogické pracovnice analýzu pracovního místa se zaměřením na vypracování kritérií pro přijetí nové pedagogické pracovnice?

Varianta B): Dokážete definovat analýzu pracovního místa se zaměřením na vypracování kritérií pro přijetí nové pedagogické pracovnice .

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
A)			9(16%)	47(84%)
B)			7(15%)	41(85%)

Grafické znázornění odpovědí



Z odpovědí opět vyplývá poměrně jednoznačný závěr. S pojmem analýza pracovního místa se ředitelky mateřských škol pravděpodobně nesetkaly. Lze předpokládat, že nevěnují analýze pracovních míst prostor ani v průběhu evaluačních činností nebo v rámci pravidelných hodnocení, která v mateřských školách probíhají.

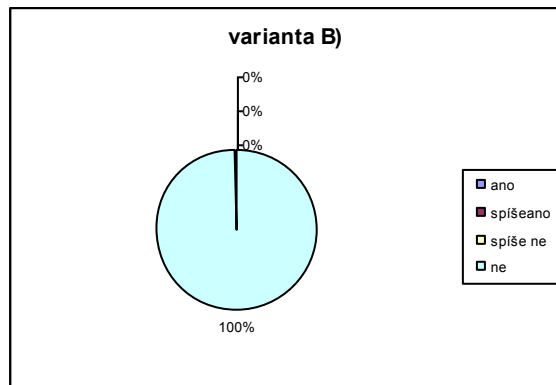
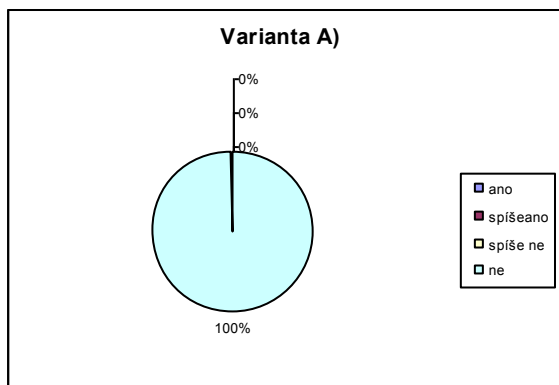
Otázka č. 6

Varianta A): Setkala jste se s pojmem SWOT analýza a využila ji při přijímání nových pracovníků na mateřskou školu?

Varianta B): Setkala jste se s pojmem SWOT analýza?

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
A)	0	0	0	56(100%)
B)	0	0	0	48(100%)

Grafické znázornění odpovědí



Naprosto jednoznačná odpověď.

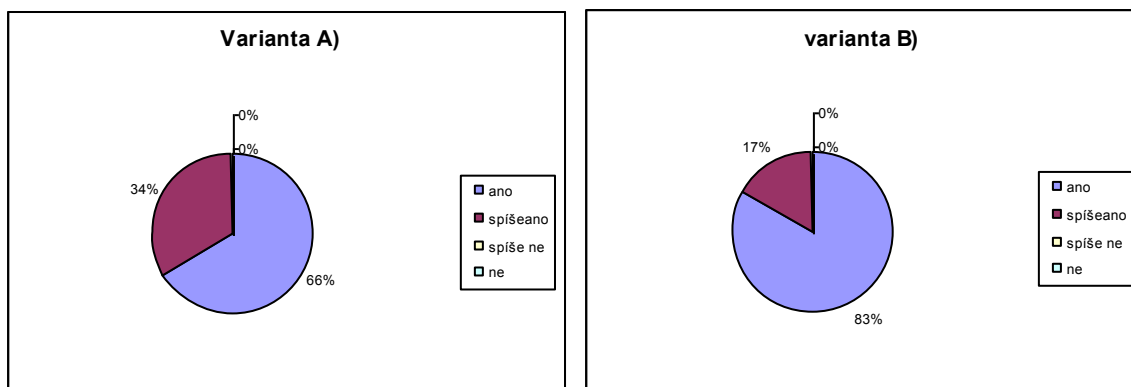
Otázka č. 7

Varianta A): Setkala jste se s pojmem motivační teorie a využila ji při přijímání nových pracovníků v mateřské škole?

Varianta B): Setkala jste se s pojmem motivační teorie?

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
A)	37(66%)	19(34%)	0	0
B)	40(83%)	8(17%)	0	0

Grafické znázornění odpovědí



Tento výsledek byl pro mě velkým překvapením. Za zamyšlení však stojí, zda pojem motivační teorie nebyl respondenty zaměněn a chápán jako motivace (pojem v prostředí mateřských škol frekventovaný). Možnou záměnu neodhalila ani předem prováděná pilotáž.

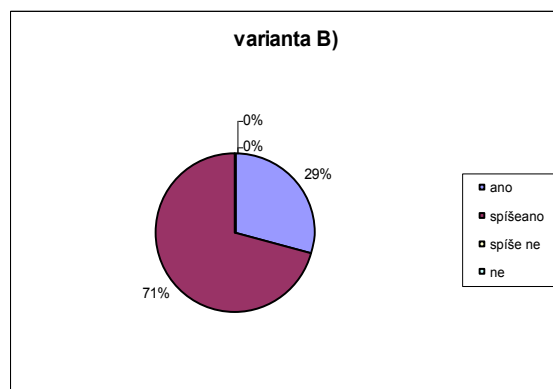
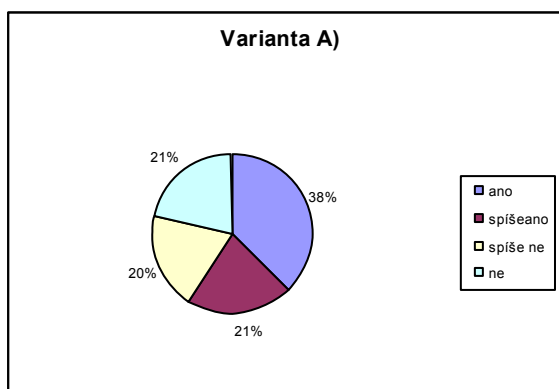
Otázka č. 8

Varianta A): Vypracovala jste před přijetím nové pedagogické pracovnice písemně popis pracovního místa a z něho vyplývající kritéria pro přijetí nové pedagogické pracovnice?

Varianta B): Je podle vašeho názoru nutné vypracovat před přijetím nové pedagogické pracovnice písemný popis pracovního místa a z něho vyplývající kritéria pro přijetí nové pedagogické pracovnice?

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
A)	21(38%)	12(21%)	11(20%)	12(21%)
B)	14(29%)	34(71%)	0	0

Grafické znázornění odpovědí



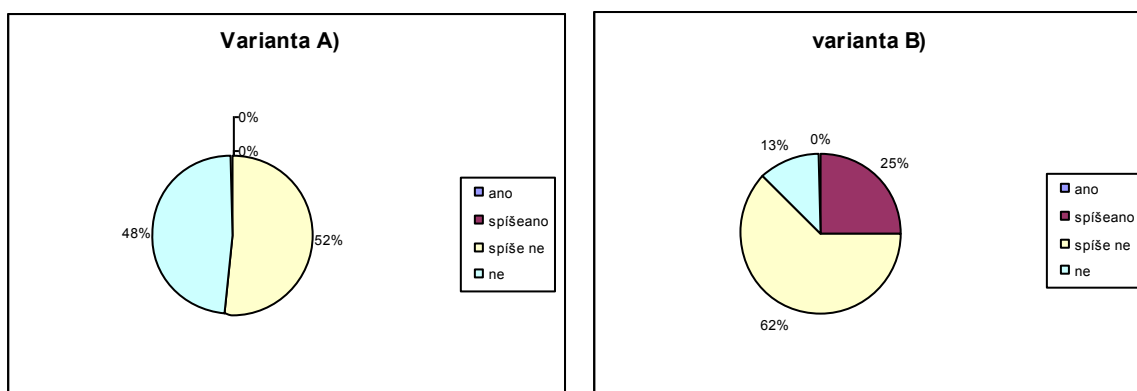
Odpovědi na 8. otázku (varianta A) odráží praktickou zkušenost s přijímacím řízením a to pravděpodobně způsobuje rozdílnost výsledku ve srovnání s druhou dotazovanou skupinou (odpovědi na 8. otázku – varianta B).

Otázka č. 9

Varianta A) i B): Je snadné získat dostatek kompetentních zájemců na místo pedagogického pracovníka mateřské školy?

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
A)	0	0	29(52%)	27(48%)
B)	0	12(25%)	30(62%)	6(13%)

Grafické znázornění odpovědí



Z odpovědí vyplývá, že je velice náročné získat dostatečný počet pracovníků na uvedené pracovní místo. Tuto skutečnost potvrzuje i zkušenost ředitelek, které v posledních 5 letech pedagogickou pracovníci přijímaly. V této skupině je převaha záporných odpovědí výraznější.

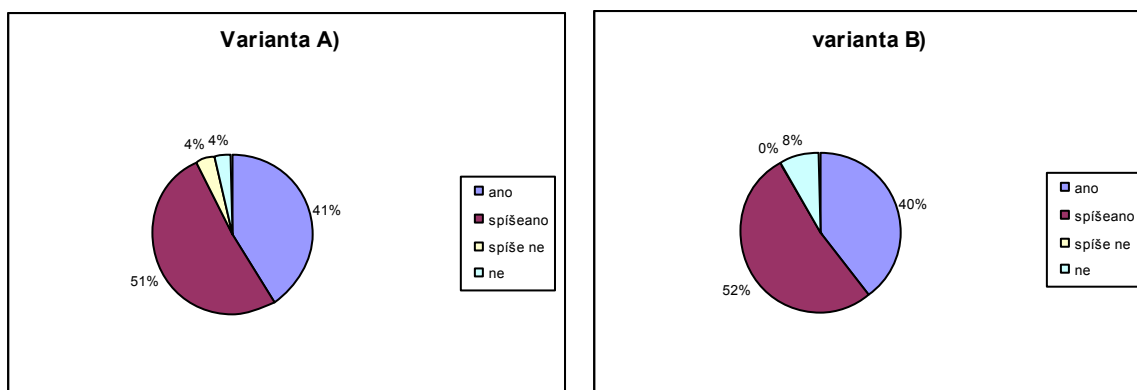
Otázka č. 10

Varianta A): Probíhalo ve vaší organizaci výběrové řízení?

Varianta B): Považujete za důležité provést výběrové řízení?

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
A)	23(41%)	29(51%)	2(4%)	2(4%)
B)	19(40%)	25(52%)	0	4(8%)

Grafické znázornění odpovědí



Odpověď spíše ano si vysvětluji tak, že výběrové řízení neprobíhalo zcela podle představ ředitelky. Záporné odpovědi mohou ukazovat na nedostatek uchazečů, nebo velké nedostatky v přijímání pracovníků.

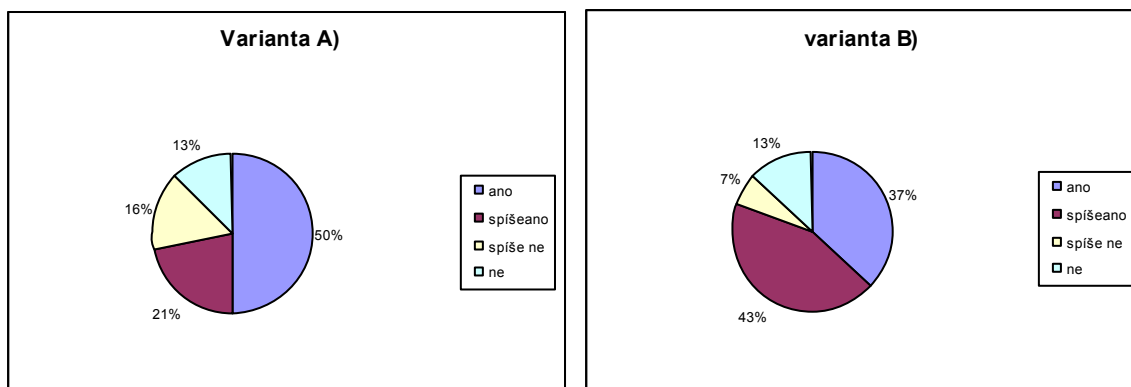
Otázka č. 11

Varianta A): Probíhalo výběrové řízení podle předem písemně připraveného scénáře?

Varianta B): Je podle Vašeho názoru potřebné připravit pro výběrové řízení písemný scénář?

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	Ne
A)	28(50%)	12(21%)	9(16%)	7(13%)
B)	17(37%)	20(43%)	3(7%)	6(13%)

Grafické znázornění odpovědí



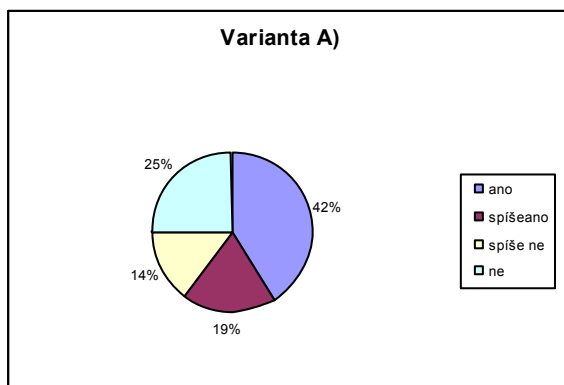
Podíl záporných odpovědí je zde kolem 20% a ukazuje na malý prostor, který je výběrovému řízení věnován.

Otázka č. 12

Varianta A): Jste spokojená s nově přijatou pedagogickou pracovníci?

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
A)	26(42%)	15(19%)	9(14%)	16(25%)

Grafické znázornění odpovědi

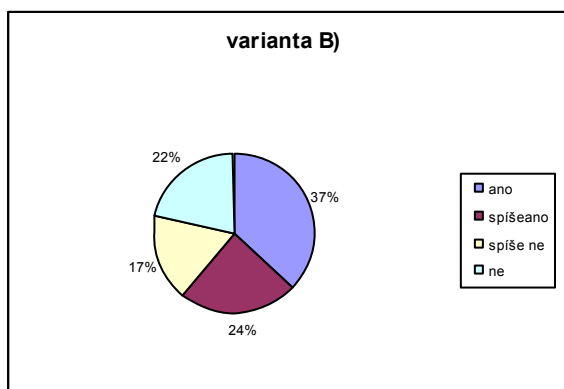


Výsledek ukazuje na poměrně vysoké procento nespokojenosti s novou pracovnící.

Varianta B): Je pro Vás v současné době téma „Přijímání nových pracovníků“ aktuální?

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
A)	17(37%)	11(24%)	8(17%)	10(22%)

Grafické znázornění odpovědi



Překvapivé jsou odpovědi „spíše ano“, „spíše ne“. Pravděpodobně souvisí se situací na MŠ, kdy ředitelka nemá přesně zmapovaný počet žádostí o přijetí dítěte do mateřské školy, čeká na vyřízení žádosti o navýšení kapacity školy apod.

Vyhodnocení odpovědi na otevřenou otázku: Co je podle Vašeho názoru nejdůležitější při přijímání pedagogických pracovníků do mateřské školy?

Pouze v jedné odpovědi je zaznamenán výběr, zaučení do praxe a osobní pohovor. Všechny ostatní odpovědi se týkají pouze kompetencí přijímaných pracovníků, a to v tomto pořadí podle vyskytující se četnosti: kvalifikace, praxe v oboru, zkušenosti, empatie, zájem o práci, tvořivost, pozitivně naladěná osobnost a schopnost spolupráce v kolektivu.

3.4.1.1 Interpretace výsledků vzhledem k předpokladům

1) Ředitelé mateřských škol nevyčleňují dostatečný časový prostor pro jednotlivé fáze přijímání nových pedagogických pracovníků.

Tento předpoklad **byl** potvrzen dotazníkovým šetřením při zpracování výsledků u dotazu číslo 1. Stejný výsledek lze získat při posouzení odpovědí na další otázky. (5)

2) Ředitelé mateřských škol si nerozšiřují své vzdělání a nedoplňují průběžně poznatky v oblasti přijímání nových pracovníků.

Předpoklad **byl potvrzen částečně**.(otázka číslo 4). U otázky číslo 3 mohlo dojít ke zkreslení výsledků díky nepřesnosti ve formulaci otázky.

3) V mateřských školách není prováděna podrobná analýza pracovního místa. Dotazníkové šetření tento **předpoklad potvrzuje** v plné míře (otázka číslo 5).

4) Ředitelé mateřských škol nevypracovávají písemný popis pracovního místa a kritérií pro výběr vhodného uchazeče. Předpoklad **je potvrzen** částečně první skupinou respondentů (varianta A). Druhou skupinou respondentů je předpoklad nepotvrzen. Posuzovaná otázka číslo 8.

5) Ředitelé mateřských škol neznají a nevyužívají dostupné metody a postupy v průběhu přijímacího řízení.

Předpoklad **potvrzen částečně** (Využity výsledky u otázek číslo 6, 7). Jednoznačnou odpověď není možné potvrdit na základě dotazníkového šetření. Otázky byly zaměřeny na úzký okruh metod a postupů. Výsledky je možné upřesnit na základě řízeného rozhovoru.

3.4.2 Výsledky a interpretace výsledků zjištěných metodou řízeného rozhovoru

V provedených rozhovorech jsem se zaměřila na potvrzení a doplnění údajů, které jsem zjistila v dotazníkovém šetření. Původně připravené dotazy jsem rozšířila o otázky, ve kterých jsem se pokusila napravit nedostatky dotazníkového šetření (nepřesná formulace otázek), a které jsem odhalila až ve fázi zpracování jeho výsledků.

Oslovila jsem ředitelky, které měly s přijímáním pedagogické pracovnice osobní zkušenost. Odpovědi jsou seřazeny sestupně od nejčastěji se vyskytujících:

1. Z čeho vyplynula potřeba přijetí nové pedagogické pracovnice a jaký časový prostor jste měla pro její získání a přijetí?

Ve čtyřech případech byl důvodem odchod pracovnice do důchodu. Tuto skutečnost ředitelky předvíдалy, přesto časový prostor pro přijetí nové pracovnice označily za nedostačující. Zaskočily je problémy se získáním kvalifikovaných uchazeček o toto místo.

Ve třech případech si přijetí nové pedagogické pracovnice vyžádalo zvýšení počtu přijatých dětí. V tomto případě ředitelky uvádějí, že časový prostor pro přijetí nebyl dostačující.

V jednom případě bylo důvodem k odchodu pracovnice vážné onemocnění a následné ukončení pracovního poměru. Ředitelka, která tuto situaci řešila měla připravený „krizový scénář“ a dostatečný časový prostor si dokázala vytvořit.

2. Jaký postup jste si pro přijímání nové pedagogické pracovnice zvolila?

Odpovědi:

- Nejprve jsem vyhledala kvalifikované uchazečky a telefonicky jsem si vyžádala jejich životopis. Dvě takto získané uchazečky jsem si pozvala k pohovoru a jednu z nich jsem vybrala. (Odpověď se týkala s malou obměnou dvou případů).
- Získala jsem pouze jednu kvalifikovanou uchazečku, kterou jsem vybrala (tato odpověď se s malými obměnami opakovala ve třech dalších případech).
- Ve výběrovém řízení jsem posuzovala několik uchazeček. Vycházela jsem z evaluační činnosti, na jejím základě jsem si připravila písemně požadavky na pracovníci a na jejich základě připravila výběrové řízení.

Z odpovědí je zřejmé, že přijímání pracovníků je chápáno pouze jako jejich získávání a výběr. Pouze jedna ředitelka vidí přijímání pracovníků jako součást personální práce.

3. Vypracovala jste si písemné podklady pro některou fázi procesu přijímání pedagogických pracovníků?

Odpovědi:

- Ne, postup i otázky jsem si předem promyslela. (tato odpověď zazněla ve třech případech).
- Ne, vycházela jsem ze své zkušenosti a dojmu.
- Připravila jsem si otázky k pohovoru s uchazečkami. (dva případy)
- Ano, vedu si písemně jednoduchou personální agendu.

Písemná příprava v celé šíři se vyskytuje v jednom případě.

4. Účastnila jste se vzdělávání zaměřeného na přijímání pracovníků (kromě „funkčního“), vyhledala jste literaturu na toto téma?

Odpovědi:

- Ne. (5 odpovědí)

- Ano, opatřila jsem si literaturu, sleduji tuto oblast na internetových stránkách.
- Dalšího vzdělávání jsem se neúčastnila, literaturu (články v časopisech) jsem vyhledala.

Potvrdil se můj předpoklad zjištěný v průběhu dotazníkového šetření. Většina ředitelek, oslovených v průběhu výzkumného šetření nepovažuje za důležité *doplňovat si vzdělávání z oblasti personálního managementu*.

5. Co považujete za důležité při přijímání pedagogických pracovníků v mateřské škole?

Odpovědi:

- Dostatečný počet kvalifikovaných uchazeček, délka praxe uchazečky.
- Osobní pohovor.
- Výběr a zaučení do praxe.
- Kvalifikace praxe s dětmi.
- Vhodné schopnosti, dovednosti, zájem o práci, kladný vztah k dětem, schopnost spolupráce v kolektivu, pozitivně naladěná osobnost, tvořivost.
- Zkušenost, flexibilita, inovativnost, praxe v oboru, empatie.

Pojem přijímání pedagogických pracovníků v mateřské škole chápe skupina oslovených ředitelek zpravidla v užším smyslu – pouze jako výběr na základě stanovených kompetencí, zpravidla na základě subjektivního dojmu.

3.4.2.1 Interpretace výsledků vzhledem k předpokladům

1) Ředitelé mateřských škol nevyčleňují dostatečný časový prostor pro jednotlivé fáze přijímání nových pedagogických pracovníků.

Tento předpoklad **byl potvrzen**. U odpovědí na první otázku převažuje názor, že časový prostor je nedostatečný.

2) Ředitelé mateřských škol si nerozšiřují své vzdělání a nedoplňují průběžně poznatky v oblasti přijímání nových pracovníků.

Předpoklad byl potvrzen částečně. Z výzkumného vzorku dotazovaných dvě ředitelky uvádějí, že si vzdělání doplňují.

3) V mateřských školách není prováděna podrobná analýza pracovního místa.

Předpoklad potvrzen. Tuto skutečnost lze vyvodit z odpovědí u otázek číslo 2, 3 a 5.

Pouze u jedné z dotazovaných ředitelek je patrná analýza v průběhu evaluačních činností.

4) Ředitelé mateřských škol nevypracovávají písemný popis pracovního místa a kritérií pro výběr vhodného uchazeče.

Předpoklad je potvrzen. Písemný popis pracovního místa uvádí pouze jedna ze sedmi dotazovaných ředitelek.

5) Ředitelé mateřských škol neznají a nevyužívají dostupné metody a postupy v průběhu přijímacího řízení.

Předpoklad potvrzen výsledky odpovědí u otázek 1 – 3, 5.

3.4.3 Výsledky a interpretace výsledků obsahové analýzy písemných dokumentů

Měla jsem možnost posoudit tři písemně zpracované požadavky na přijímaného pedagogického pracovníka a jeden scénář výběrového řízení.

Požadavky na pedagogického pracovníka byly zaměřeny na odborné znalosti pracovníka a částečně na osobnostní kompetence. Bylo patrné, že nevycházejí z jednotné osnovy, byl patrný náhodný výběr, který nevycházel z ucelených teoretických znalostí. Pouze u jednoho z těchto materiálů se objevily požadavky na kompetence v oblasti týmové spolupráce.

Scénář výběrového řízení – zde byly patrné teoretické znalosti z oblasti personálního managementu, ze kterého ředitelka vycházela. Scénář byl stručný, výstižný a obsahoval všechny důležité oblasti kompetencí. Součástí scénáře byly i dotazy pro řízený rozhovor.

3.4.3.1 Interpretace výsledků vzhledem k předpokladům

Předpoklady 1 – 3, 5

Vzhledem k množství písemného materiálu, který byl k dispozici v sedmi navštívených mateřských školách jsem usoudila, že uvedené předpoklady byly potvrzeny. Pouze na jedné navštívené škole byl k dispozici materiál „scénář výběrového řízení“, který je z mého pohledu využitelný a dostačující pro potřeby přijímání nových pedagogických pracovníků v mateřské škole.

3.4.4 Závěrečné shrnutí výsledků

K potvrzení předem stanovených předpokladů jsem využila dvou metod šetření (dotazník, rozhovor). V závěrečném shrnutí výsledků přináším porovnání obou užitých metod a doplňuji je o zjištění získaná studiem dostupných dokumentů.

Stanovené předpoklady:

- 1) Ředitelé mateřských škol nevyčleňují dostatečný časový prostor pro jednotlivé fáze přijímání nových pedagogických pracovníků.
- 2) Ředitelé mateřských škol si nerozšiřují své vzdělání a nedoplňují průběžně poznatky v oblasti přijímání nových pracovníků.
- 3) V mateřských školách není prováděna podrobná analýza pracovního místa.
- 4) Ředitelé mateřských škol nevypracovávají písemný popis pracovního místa a kritérií pro výběr vhodného uchazeče.
- 5) Ředitelé mateřských škol neznají a nevyužívají dostupné metody a postupy v průběhu přijímacího řízení

U prvního předpokladu došlo k jednoznačnému potvrzení při rozhovoru. Při dotazníkovém šetření došlo k jednoznačnému potvrzení u varianty A), ve variantě B) se k potvrzení předpokladu přiklonilo 81% respondentů (odpovědi ne, spíše ne).

Druhý předpoklad byl potvrzen částečně i po upřesnění dotazu při rozhovoru.

U třetího předpokladu došlo k jednoznačnému potvrzení. Při rozhovoru byl tento stav doložen výsledky několika odpovědí. Podrobná analýza pracovního místa není na oslovených mateřských školách Plzeňského kraje prováděna.

Předpoklad čtvrtý je dotazníkovým šetřením (varianta A) částečně potvrzen, nepotvrzen u varianty B). Rozhovor předpoklad potvrzuje. Předložené písemné materiály spíše potvrzují skutečnost vyjádřenou v předpokladu – tedy potvrzují předpoklad.

Pátý předpoklad byl potvrzen částečně dotazníkovým šetřením. Toto šetření však bylo zaměřené na vymezený okruh forem a metod. Rozhovor předpoklad potvrzuje. Také studium dostupných dokumentů se přiklání k výsledkům rozhovoru.

Z výsledků je patrné, že personální práce není v oslovených mateřských školách Plzeňského kraje prioritou, i když i zde se počet pedagogických pracovníků výrazně zvyšuje. Přístup k personální problematice je převážně nahodilý a nesystematický. Ředitelkám zmíněných mateřských škol často chybí základní teoretické poznatky v oblasti přijímání nových pedagogických pracovníků, nedoceňují význam personální práce při dosahování cílů a neuvědomují si dosah chybných rozhodnutí při přijímání nových pedagogických pracovníků.

Jaká je tedy odpověď na otázku ze které vychází výzkumné šetření?

„Jak přistupují k přijímání nových pedagogických pracovníků mateřské školy ředitelé mateřských škol a jaký prostor věnují jednotlivým fázím tohoto procesu?“

Ve výzkumném vzorku mateřských škol Plzeňského kraje není oblast přijímání pedagogických pracovníků prioritou, ředitelky mateřských škol nevyčleňují dostatečný časový prostor pro jednotlivé fáze přijímacího procesu .

Toto zjištění se stalo východiskem pro vypracování konečné podoby metodiky přijímání pedagogických pracovníků v mateřské škole.

4 NÁVRH METODIKY PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ V MATEŘSKÉ ŠKOLE

Při vypracování metodiky jsem vycházela z výsledků výzkumného šetření a zejména ze závěrů, které z velké části potvrdily vytvořené předpoklady. Důležitost personální práce v malých organizacích, mezi které patří převážná většina mateřských škol, není doceněna. Mállokterý ředitel si však uvědomuje, že zkvalitnění této oblasti v jeho řídicí práci se může stát základním předpokladem úspěchu. Nevhodný výběr pedagogického pracovníka může narušit dobré vztahy na pracovišti, kvalitu výchovně vzdělávací práce, dosahování společných cílů a ovlivnit klima školy.

V metodice se pokusím zobecnit poznatky uvedené v teoretické části tak, aby se stala jednoduchým vodítkem při přijímání nových pedagogických pracovníků v mateřské škole.

4.1 Metodika přijímání pedagogických pracovníků v mateřské škole

1. Vypracování personálního plánu

Při přijímání pedagogických pracovníků je potřebné stanovit základní systém a postupovat podle předem připraveného plánu.

Plán by měl vycházet z personálních potřeb školy, na jejichž základě je možné určit cíl, druhy a časové rozlišení plánu (krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý). Doporučuji začlenit tento plán do pravidelných evaluačních činností v mateřské škole tak, aby byla zajištěna jeho pravidelná aktualizace.

2. Vypracování písemné analýzy pracovního místa

Dalším krokem, který vychází z personálního plánu, je analýza pracovního místa. Tu je možné rozčlenit do těchto oblastí:

- Analýza ekonomických možností školy

- Analýza požadavků, vyplývajících z cílů předškolního vzdělávání a specifík ŠVP PV
- Analýza pracovního týmu v mateřské škole (doporučuji využít poznatky motivační teorie – motivační založení, motivační poloha)
- Analýza požadovaných kompetencí pedagogických pracovníků

Pro potřeby analýzy je možné využít základní jednoduché metody-pozorování, pohovor, dotazníky, SWOT analýzu.

SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Přesné vymezení a pojmenování kladů, vyplývajících z podrobné analýzy	Přesné vymezení a pojmenování záporů vyplývajících z podrobné analýzy
Příležitosti	Hrozby
Přijetí nového pracovníka, v čem může škole pomoci	Čemu předejít při přijímání nového pracovníka

3. Písemné vypracování požadavků na pracovní místo

Uvádím zde dva základní okruhy, které lze využít pro systematické členění při popisu pracovního místa:

oblasti, týkající se pracovních úkolů a podmínek

1. Kdo vykonává práci, název práce, pracovní funkce
2. Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha
3. Jak se práce provádí, jak jsou úkoly vykonávány

4. Proč jsou úkoly vykonávány tak, jak jsou
5. Kdy jsou úkoly a povinnosti vykonávány
6. Kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány
7. Jaké je vzájemné postavení jednotlivých úkolů, jejich hierarchické uspořádání
8. Komu je pracovník odpovědný
9. Jaký je vztah pracovního místa k místům dalším
10. Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon
11. Existuje možnost výcviku při vykonávání práce
12. Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky

oblasti, týkající se pracovníka

1. Fyzické požadavky
2. Duševní požadavky
3. Dovednosti
4. Vzdělání a kvalifikace
5. Pracovní zkušenosti
6. Charakteristika osobnosti a postojů

4. Získávání pracovníků

Vytvoření dostatečného časového prostoru pro získávání pracovníků s využitím vnitřních a vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje

- organizační změny
- pracovníci, kteří mají zájem o práci pedagogické pracovnice a doplnění příslušné kvalifikace

Vnější zdroje

- Inzeráty (v dnešní době jejich význam ustupuje)
- Evidence úřadu práce (dostupná, výhodná služba)
- Doporučení zaměstnanců
- Zaměstnanci jiných organizací
- Oslovení absolventů škol
- Osobní a písemné nabídky vedené v rámci personální činnosti
- Nabídka na webu (nová služba, která mění pracovní trh, dostupná na www.prace.cz)

5. Výběr pracovníků

Výběr pracovníků provádět ve dvou fázích. V první (přípravné) fázi vypracovat písemné podklady pro samotný výběr pracovníka (dotazníky, scénář výběrového řízení, otázky pro řízený rozhovor apod.).

Následuje fáze vyhodnocovací, která obsahuje tyto činnosti:

1. Zkoumání dotazníků
2. Předběžný pohovor (strukturovaný nebo nestrukturovaný)
3. Testování uchazečů
4. Výběrový pohovor (podle předem připraveného scénáře)

5. Zkoumání referencí
6. Lékařské vyšetření
7. Rozhodnutí o výběru
8. Informování uchazečů o rozhodnutí

Ve všech fázích přijímání pedagogických pracovníků je třeba dodržovat platná zákonná ustanovení a zásady etiky.

4.2 Možnosti využití navržené metodiky

Výše navrženou metodiku lze využít několika způsoby.

Může se stát základní osnovou pro doplnění vědomostí vedoucích pracovníků mateřské školy v oblasti personálního managementu.

Metodiku lze začlenit do evaluačního systému školy tak, aby podklady pro přijímání nových pedagogických pracovníků byly průběžně hodnoceny a aktualizovány.

Její využití vidím také v samotném procesu přijímání pedagogických pracovníků v mateřské škole, kde se může stát vodítkem pro přípravu a úspěšný průběh výběrového řízení.

Záleží na potřebách jednotlivých mateřských škol, zda metodiku využijí v její ucelené podobě, nebo se stane inspirací v některých úsecích procesu přijímání pedagogických pracovníků. Cílem je dosáhnout zefektivnění procesu přijímání pedagogických pracovníků v mateřských školách.

5 ZÁVĚR

Přijímání nových pedagogických pracovníků není primární funkcí mateřské školy, tou je výchova a vzdělávání dětí. Pokud však podceníme potřebu přijímání kompetentních pedagogických pracovníků, může to mít dopad na všechny oblasti jejího fungování.

Aby přijímání nových pedagogických pracovníků naplnilo požadavky plánovitosti a systematičnosti a bylo úspěšné, je třeba ho začít chápat ve všech uvedených souvislostech a věnovat mu potřebnou pozornost.

Pro dosažení efektivity bude potřeba začlenit personální plány do systému plánování a nastavit kritéria pro jejich pravidelné vyhodnocování.

Berme tuto oblast jako příležitost k úspěšnému dosahování cílů předškolního vzdělávání v mateřské škole.

6 POUŽITÁ LITERATURA

1. DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
2. EGER, L. *Personální řízení*, Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004 ISBN 80-7083-799-3,
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů 3.vyd.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-261-033-3.
4. VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada publishing, a. s., 2008 ISBN 978-80-247-1770-8
5. BELZ, H.; SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001 ISBN 80-7178-479-6
6. KROHE, P. Rozvojové příležitosti manažerů na základě kompetencí. In *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004 ISSN 80-86861-04-X.
7. WERNER, E. *Schlüsselqualifikationen. Persönliche Voraussetzungen für beruflichen Erfolg*. 1. Aufl. Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag, 2003. 97 p. ISBN 3-7938-7293-9.
8. VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004
9. Knoll, J. *Týmová práce*, prezentace pro studium CŠM Pedf UK Praha 2009/10
10. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2005 ISBN 80-247-1092-7
11. WERTHER, W.B.; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria publishing 1992. ISBN 80-85605-04-X

právní předpisy

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

Vyhláška č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů