

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Výběrové řízení na učitele na středních školách

Recruitment of Secondary School Teachers

Denisa Šulajová

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Výběrové řízení na učitele na středních školách potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze

20. 4. 2018

Mé srdečné poděkování zde patří vedoucí bakalářské práce Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za odborné rady a čas, který mi věnovala. Taktéž děkuji všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace.

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma Výběrové řízení na učitele na středních školách je rozdělena na dvě části. Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na výběrové řízení v oblasti personální činnosti a vychází z odborné literatury, která byla použita při jejím zpracování. Popsány jsou zde především používané metody a zásady výběru zaměstnanců, jakož i předcházející předvýběr vhodných uchazečů o nabízené pracovní místo a kritéria samotného výběru. V teoretické části je popsán i výběr učitele střední školy, který představuje východiska pro zpracování praktické části bakalářské práce. V rámci praktické části bakalářské práce byl poté proveden kvantitativní výzkum u ředitelů státních a veřejných středních škol v Praze orientovaný na průběh výběrového řízení na učitele střední školy. Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak z pohledu ředitelů středních škol probíhá výběrové řízení na pozici učitele. Za účelem dosažení tohoto cíle bylo uskutečněno online dotazníkové šetření provedené ve spolupráci s řediteli středních škol, na základě kterého byl naplněn stanovený cíl této bakalářské práce, který je podrobněji popsán v jejím závěru. Výzkumná otázka byla zodpovězena v rámci vyhodnocení výzkumných otázek a v jejich následném souhrnu. Za přínos této bakalářské práce lze považovat uvedení nejen ředitelů středních škol do tematiky výběrového řízení, ale také práce může posloužit jako souhrnný zdroj informací všem příznivcům personálních činností se zájmem o výběr zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

personální činnost, výběrové řízení, výběr zaměstnance, střední škola, učitel

ABSTRACT

This bachelor's thesis on the topic Selection Procedure of Secondary School Teachers is divided in two parts. Its theoretical part focuses on staffing in the area human resources and is based on specialist literature, which was used during its writing. It describes the methods and principles used to recruit employees, as well as the pre-selection of suitable candidates for the job offered and the selection criteria. The theoretical part deals with the recruitment of a secondary school teacher providing the basis for the practical part of this bachelor's thesis. In the practical part of the thesis, the author conducted quantitative research asking the directors of state and public secondary schools in Prague in order to learn about the selection procedure for secondary school teachers. The aim of this bachelor's thesis is to find out how the teacher selection and recruitment takes place from the point of view of the directors of secondary schools. For that purpose, an on-line questionnaire survey was carried out in cooperation with the heads of secondary schools. Its results represent the stated aim of this bachelor's thesis and are described in more detail in the conclusion. The research question was answered by assessing and evaluating the results and their subsequent summary. This thesis can be considered not only as a reference for directors of secondary schools in the area of staffing but can also serve as a comprehensive source of information for everybody interested in human resources, particularly employee selection procedures.

KEYWORDS

human resources, selection procedure, staffing, secondary school, teacher

Obsah

Úvod	6
1 Teoretická část	8
1.1 Personální činnost.....	8
1.1.1 Personální činnost ve školách.....	9
1.2 Výběr zaměstnanců.....	11
1.2.1 Předvýběr.....	12
1.2.2 Zásady výběru.....	14
1.2.3 Kritéria výběru.....	15
1.2.4 Metody výběru.....	17
1.3 Výběr učitele střední školy.....	22
1.3.1 Střední škola.....	22
1.3.2 Učitel střední školy.....	25
1.3.3 Kompetenční model učitele.....	28
1.3.4 Výběrové řízení na učitele – pohovor s vybraným uchazečem.....	34
2 Praktická část	38
2.1 Výzkumný problém a jeho revize.....	38
2.2 Cíl a výzkumné otázky.....	40
2.3 Vymezení objektu šetření.....	42
2.4 Metody a postupy.....	44
2.5 Vyhodnocení pomocí grafického znázornění.....	46
2.6 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	65
Závěr	69
Seznam použitých informačních zdrojů	71
Seznam příloh	73

Úvod

V současné době je ve všech odvětvích kvalitně odvedená personální činnost považována za základ správného fungování kterékoli organizace. Ani v oblastech veřejného a státního školství tomu není jinak. Převážně se zde nevyskytují personální útvary, manažeři lidských zdrojů a často ani externí spolupracovníci (firmy) zaměřeni na nábor a výběr nových zaměstnanců.

Ve školství se personální činností věnuje především ředitel školy osobně, nepověří-li k tomu jinou osobu, např. zástupce ředitele školy. Ředitel školy má velkou míru odpovědnosti za vybraného a přijatého uchazeče vůči ostatním zaměstnancům školy, především vůči studentům.

Mnohdy je na samotném řediteli školy, aby dokázal využít své schopnosti a znalosti v oblasti personálních činností a vybral toho nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání – svého budoucího učitele, který bude posléze přijat na nabízené pracovní místo a bude vést výuku žáků za účelem dosažení požadovaných výsledků, které posléze povedou ke spokojenosti všech zainteresovaných účastníků (tj. vedení školy, učitelského sbor, rodičů žáků a žáků samotných).

Výběr zaměstnance není věc jednoduchá, ačkoliv se to na první pohled nemusí zdát. Vybere-li se nesprávný uchazeč, může se časem vyskytnout řada problémů a komplikací, kterým se dá nepochybně předcházet, a to správně provedeným procesem výběru uchazečů o zaměstnání.

Uchazeč o zaměstnání je proto nucen projít tzv. výběrovým řízením, ve kterém se přijímající pracovník (ředitel školy nebo jím pověřená osoba) přesvědčí o schopnostech a kvalitách konkrétního uchazeče.

Tato bakalářská práce je zaměřená na průběh výběrového řízení na učitele na středních školách, kde výběrové řízení vede osobně sám ředitel střední školy zastávající roli znalého a zkušeného personalisty.

Cílem této bakalářské práce bude zjistit, jak z pohledu ředitelů středních škol probíhá výběrové řízení na pozici učitele, jaká kritéria a metody používá ředitel při výběru učitelů

na středních školách a co u uchazečů považuje za klíčové při rozhodování o jejich případném působení na dané střední škole.

Práce je rozdělena na dvě části. Na část teoretickou, ve které jsou vymezeny základní termíny a informace z odborné literatury týkající se personální činnosti – výběru zaměstnanců a na část praktickou, která se zabývá provedeným kvantitativním výzkumným šetřením mezi řediteli středních škol v hlavním městě Praze.

Přínos této bakalářské práce shledávám zejména v uvedení nejen ředitelů středních škol do tematiky výběrového řízení, ale rovněž může práce posloužit jako souhrnný zdroj informací pro příznivce personalistiky se zájmem o proces výběru zaměstnanců.

1 Teoretická část

Při výběru zaměstnanců není možné zaměřovat se pouze na vnitřní instinkty, ale používají se různé metody, zásady a kritéria výběru, díky nimž je vybírán ten nejvhodnější uchazeč, který bude pro danou organizaci prospěšný a vhodný.

1.1 Personální činnost

Personalistika obsahuje široký soubor procesů, aktivit a personálních činností souvisejících s uvedením a zařazením pracovníka do daného pracovního procesu, jakož i s následným udržováním v tomto procesu po celou dobu jeho působení v organizaci. Činností souvisejících s tímto procesem je celá řada.

„Základní personální činnosti – výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání – jsou součástí personalistiky a náplní práce vedoucích zaměstnanců ve všech organizacích.“¹

Personální činnosti probíhají nezbytně ve všech organizacích, podnicích a firmách, avšak vždy s ohledem na jejich uspořádání, strukturu, dosavadní velikost a vizi. Ve větších organizacích má personální činnosti na starost příslušné oddělení (chceme-li personální útvar) specializující se na řízení lidských zdrojů, které se samostatně zabývá jednotlivými personálními činnostmi.

Tabulka 1 Činnost vedoucích zaměstnanců v personalistice²

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definovat pracovní úkoly a tyto seskupovat do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracovat popisy a specifikace pracovních míst.
Plánování zaměstnanců	Plánovat potřebu, pokrytí potřeby a personální rozvoj zaměstnanců; zpracovat plány personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazovat nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa; získat vhodné uchazeče, vybrat nejvhodnějšího uchazeče, přijmout vybraného uchazeče, adaptovat přijatého uchazeče.

¹ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 19.

² ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 30-31

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňovat a podněcovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahovat požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci (peněžní i nepeněžní) a stimulovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání zaměstnanců	Utvářet, prohlubovat, rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance a pracovní podmínky	Dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.).
Formování pracovních vztahů	Dosáhnout vyhovující úrovně formálních i neformálních vztahů, které vznikají v souvislosti s výkonem závislé práce mezi zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem.
Využívání personálního informačního systému	Zajistit zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

1.1.1 Personální činnost ve školách

Jako každá organizace, tak i škola musí dobře fungovat, a to nejen navenek, ale i uvnitř. Za správným fungováním školy stojí v první řadě její ředitel a s ním funkční lidské zdroje, které jsou základním pilířem a bez kterých se škola neobejde.

„Zajišťování personalistiky je pravomocí a odpovědností ředitele školy a ostatních vedoucích zaměstnanců pověřených řízením a vedením podřízených zaměstnanců.“³

Ve škole se tak uskutečňuje shodným způsobem většina personálních činností, ke kterým dochází i v jiných organizacích, avšak s tím rozdílem, že souvisejí pouze s pracovníky školy a jsou k tomu bezprostředně uzpůsobeny.

Podle Borovce (2016) je personalistika *„oblast řízení školy, která se zabývá řízením a vedením lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci*

³ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 15.

a v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 38).

„Umožňují škole zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy.“⁴

Personální činnosti školy se týkají všech pracovníků, to bez ohledu na jejich zaměření. Hovoří se proto o pedagogických, ale i o nepedagogických pracovnících školy.

V rámci personální činnosti řeší podle Šikýře (2016) ředitel školy i koncepční otázky, které jsou spojené s potřebou zaměstnanců a pokrytím potřeby zaměstnanců – například:

- Kolik zaměstnanců bude potřebovat (počet)?
- Jaké zaměstnance bude potřebovat (druh)?
- Kolik zaměstnanců může přijmout (rozpočet)?
- Kde potřebné zaměstnance získá (zdroje)?
- Jak potřebné zaměstnance získá (metody)? (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 22).

Odpovědi se však mohou vzhledem k typu školy a okolnostem lišit. Je proto vhodné si uvědomit na jaké škole se bude výběr zaměstnanců provádět (rozhoduje např. velikost samotné školy, její umístění, dopravní dostupnost apod.).

Borovec (2016) dále zmiňuje, že *„personalistiku ve škole je možné zajišťovat rovněž ve spolupráci s poskytovateli personálních služeb (personálně poradenskými společnostmi) a s využitím outsourcingu personálních činností, jehož účelem je orientace na hlavní personální činnosti, úspora nákladů, minimalizace rizik nebo přístup ke znalostem“* (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 39).

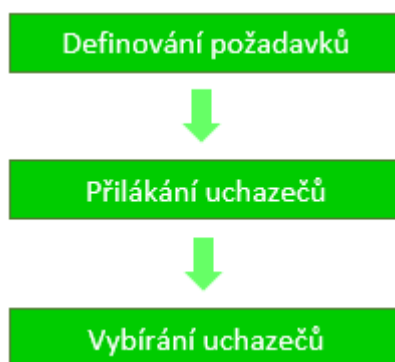
⁴ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 18.

1.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Každý zaměstnavatel se snaží získat schopné a kvalifikované pracovníky, kteří budou nejen dobře odvádět přidělenou práci, a tím splňovat předpoklady konkrétního pracovního místa, ale také budou naplňovat cíle a vize dané organizace.

Kolman (2010) zdůrazňuje, že „výběr zaměstnanců je vždy prováděn v kontextu organizace“ (Kolman, Chýlová, Michálek a Glosíková, 2010, s. 5).

Vybrat ovšem toho nejvhodnějšího uchazeče není věc jednoduchá. Za výběrem stojí hned několik procesů, které není možné vynechat. Celý proces výběru tak musí být dobře organizovaný, předem naplánovaný a jednoduchý pro obě strany, které se výběrového řízení účastní.



Obrázek 1 Proces výběru zaměstnanců⁵

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní

⁵ PECHOVÁ, J. a V. ŠÍŠOVÁ. Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3, s. 27.

a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“⁶

Při výběru nového zaměstnance do školství je nutné soustředit se na jeho dosažené vzdělání, počet odpracovaných let a délku praxe. Na základě těchto informací bude zaměstnanec zařazen do platové třídy a platového stupně. Je důležité přihlédnout i k představám, potřebám a požadavkům organizace vzniklým na základě analýzy nabízeného pracovního místa.

„Při výběru nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání často rozhodují jak nezbytné požadavky, tak žádoucí, vítané i okrajové požadavky.“⁷

Chce-li být výběr zaměstnanců úspěšný, musí se uplatňovat tzv. pozitivní přístup, který umožňuje vybrat schopné a motivované zaměstnance, zmiňuje Šikýř (2016). Nezjišťuje se proto, jaké požadavky uchazeč nesplňuje, proč ho nepřijmout, ale naopak se pohovorující zajímá o požadavky, které uchazeč splňuje, jakými disponuje, tudíž proč uchazeče o zaměstnání přijmout (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 58).

Pechová se Šišovou (2016) upozorňují, že pokud není výběr zaměstnanců správně proveden, vede to později ke vzniku rozporů mezi nároky pracovního místa a dispozicemi zaměstnance (Pechová, Šišová, 2016, s. 29).

„Výběru pracovníků tedy nutně musí předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení, tj. metod výběru.“⁸

1.2.1 Předvýběr

Aby byl výběr zaměstnanců úspěšný, je zapotřebí nejprve kvalitně provést tzv. předvýběr uchazečů, který je nedílnou součástí personální činnosti procesu výběru zaměstnanců. Je to první fáze výběru, v rámci které dochází k setkání s uchazeči (potenciálními zájemci) o zaměstnání. Předvýběr probíhá zpravidla bez osobního setkání.

⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80- 7261-288- 8, s. 166.

⁷ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 58.

⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80- 7261-288- 8, s. 169.

„Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání provádíme v souvislosti s odezvou potenciálních uchazečů o zaměstnání na uveřejněnou nabídku zaměstnání.“⁹

Šikýř (2016) uvádí, že mezi požadované dokumenty od uchazečů v předvýběrovém řízení o zaměstnání standardně patří životopis, žádost o zaměstnání (neboli motivační dopis), osobní dotazník, kopie vysvědčení, případně diplomů a certifikátů, pracovní posudky a reference (Šikýř, 2016, s.99).

„Účelem předběžného výběru vhodných uchazečů o zaměstnání je rozhodnout, který z potenciálních uchazečů o zaměstnání je způsobilý vykonávat požadovanou práci a může být pozván k dalším výběrovým procedurám, zejména k výběrovému pohovoru.“¹⁰

Právě na základě doložených dokumentů probíhá samotný předvýběr a třídění uchazečů. V této fázi výběru se zkoumají jednotlivě všichni uchazeči podle předem stanovených požadavků a třídí se dále podle určitého klíče, který byl zvolen.

„Výsledkem předběžného výběru vhodných uchazečů o zaměstnání je rozdělení potenciálních uchazečů o zaměstnání do dvou skupin:

- *vhodní uchazeči (splňují nezbytné požadavky na zaměstnance);*
- *nevhodní uchazeči (nesplňují nezbytné požadavky na zaměstnance).“¹¹*

„Seznam vhodných uchazečů ideálně obsahuje pět až deset jmen (podle okolností více i méně) potenciálních uchazečů o zaměstnání. Tyto uchazeče pozveme k výběru zaměstnanců.“¹²

Seznam nevhodných uchazečů obsahuje jména ostatních uchazečů o zaměstnání, kteří neprošli předvýběrem. Všem těmto uchazečům se zašle zdvořilý odmítavý dopis nebo e-mail s poděkováním za jejich zájem o nabízené pracovní místo. Dokumenty (zejména

⁹ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80- 247-5870- 1, s. 103.

¹⁰ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 56.

¹¹ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 57.

¹² ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80- 247-5870- 1, s. 103.

životopisy, žádosti o zaměstnání, osobní dotazníky apod.) s osobními údaji nevhodných uchazečů se buď vrátí, nebo zlikvidují, uvádí Martin Šikýř (2016, s. 103).

V případě, že organizaci daný uchazeč zaujal, ale přesto nevyhovuje požadavkům na nabízené pracovní místo, je možné uchazeči nabídnout jinou pracovní pozici nebo si jím poskytnuté dokumenty uschovat pro pozdější použití. Uschovávání shromážděných dokumentů od nevybraných uchazečů o zaměstnání je možné pouze s jejich souhlasem, a to v souladu se zákonem č. 101/200 Sb., o ochraně osobních údajů.

Dne 25. května 2018 vejde v platnost obecné nařízení na ochranu osobních údajů neboli GDPR, které nahradí tuto současnou právní úpravu ochrany osobních údajů. Od výše zmíněného data se bude postupovat při uchovávání dokumentů od uchazečů v souladu s tímto nařízením.

1.2.2 Zásady výběru

Dodržování předem stanovených zásad spolu se znalostí legislativy a platných zákonů zamezí případným nedorozuměním nebo uváděním nepravdivých informací.

„První zásadou politiky výběru pracovníků by mělo být vybírání pracovníka pouze na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě. Jednou ze základních zásad výběru pracovníků by mělo být důsledné dodržování platných zákonů. Zejména je třeba dodržovat všechny zákony potlačující jakoukoliv diskriminaci.“¹³

Za diskriminaci uchazečů o zaměstnání se kromě rasy, barvy pleti, národnosti, náboženského vyznání, sexuální orientace, zdravotního omezení, jednotlivých postojů a názorů konkrétního uchazeče dá považovat i požadavek na určité pohlaví nebo věk uchazeče.

„Dodržování základních zásad získávání a výběru zaměstnanců je předpokladem dosažení odpovídající kvality procesu obsazování volných pracovních míst v organizaci, stejně jako dobré pověsti zaměstnavatele mezi potenciální uchazeči o zaměstnání.“¹⁴

¹³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80- 7261-288- 8, s. 184.

¹⁴ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 66.

Aby se předešlo případným problémům a vzniklým komplikacím, neuvádí se veřejně žádné diskriminační požadavky a náznaky, které by mohly naznačovat, že se o diskriminaci jedná. Při osobním setkání (např. při výběrovém pohovoru) se neprojevuje diskriminační chování a ani se k takovému chování nenavádí jiné osoby.

Šikýř (2016) odkazuje, že „zaměstnavatel je povinen zajišťovat rovné zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňující právo na zaměstnání (§ 4 odst. 1 zák. o zaměstnanosti). Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána jakákoliv diskriminace (§ 4 odst. 2 zák. o zaměstnanosti)“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 41).

O rovném zacházení a diskriminaci rovněž hovoří tzv. antidiskriminační zákon, tedy zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů.

Nelze zapomínat na to, že výběr je dvoustranná záležitost, zdůrazňuje Koubek (2015), při němž si nevybírání jen organizace svého nového pracovníka, ale i uchazeč si vybírá organizaci, ve které bude chtít pracovat. Uchazeč o zaměstnání je tudíž rovnocenným a rovnoprávným partnerem organizace, která by k němu tak měla přistupovat a chovat se dle toho (Koubek, 2015, s. 184).

Kromě uplatňování zásad společenského chování a etiky je pro zachování dobré pověsti organizace podstatné i dodržování všech platných zákonů ve znění pozdějších předpisů.

1.2.3 Kritéria výběru

Kritéria výběru zaměstnanců se stanovují ještě před samotným vydáním nebo uveřejněním inzerátu s ohledem na konkrétní nabízené pracovní místo a vizi dané organizace. Hlavní a rozhodující kritéria či požadavky na budoucího zaměstnance bývají uvedeny právě ve zveřejněném inzerátu.

Na základě v inzerátu uveřejněných požadavků a kritérií se uchazeč rozhoduje, zda bude mít zájem se o volné pracovní místo ucházet a zařadit se tak do procesu výběrového řízení.

„Výběr zaměstnanců se provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců.“¹⁵

¹⁵ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 58.

Na základě těchto kritérií zaměstnavatel pečlivě zkoumá a posuzuje, zda je daný uchazeč vhodným kandidátem na nabízenou pracovní pozici a zdali se o ni bude chtít nadále ucházet.

„Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě, které zaměstnavatel stanovuje jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle zvláštních právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, trestné právní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).“¹⁶

Okrajové požadavky nebo schopnosti a znalosti uchazeče, které jsou pro zaměstnavatele výhodou, se mohou stanovovat až v průběhu výběrového řízení. Slouží pak jako nástroj pro užší výběr uchazečů. Na okrajové požadavky se zaměstnavatel zaměřuje zejména při výběru konkrétního uchazeče, který bude na základě úspěšného výběrového řízení přijat.

„Kritéria výběru a jim odpovídající prediktory a metody výběru musí být stanoveny a používány přiměřeně obsazovanému místu a povaze práce na něm.“¹⁷

Není vhodné udávat nesmyslné a zcela zbytečné požadavky, naopak není vhodné neuvádět požadavky žádné. Obojí může ovlivnit počet přihlášených uchazečů a samotné výběrové řízení. Uchazečů by se tak mohlo přihlásit mnoho a výběrové řízení by bylo zbytečně zdouhavé a případně několikakolové. Ohromné množství téměř nespelnitelných požadavků by mohlo naopak vyselektovat malé množství uchazečů a způsobit omezený výběr.

„Při zkoumání a porovnávání způsobilosti uchazeče o zaměstnání vykonávat požadovanou práci, prostřednictvím jednotlivých kritérií a metod výběru zaměstnanců, se ptáme:

- *Může práci vykonávat (má požadované schopnosti)?*
- *Chce práci vykonávat (má požadovanou motivaci)?“¹⁸*

Motivaci konkrétního uchazeče o nabízené pracovní místo nejlépe prověří až samotný výběrový pohovor s daným uchazečem, při kterém se pohovorující zaměřuje nejen

¹⁶ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 58.

¹⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80- 7261-288- 8, s. 185.

¹⁸ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 65.

na uchazečovy schopnosti a dovednosti, ale také na jeho mluvený projev, vystupování, gesta a mimiku neboli na jeho verbální a neverbální komunikaci.

1.2.4 Metody výběru

Metody výběru zaměstnanců napomáhají postupně dojít k tomu nejvhodnějšímu uchazeči, který se později stane zaměstnancem dané organizace a obsadí volné pracovní místo. Existuje celá řada metod, které se při výběru zaměstnanců mohou zvolit, ale nesmí se zapomínat na to, že zvolené metody musí být uzpůsobeny nejen konkrétnímu pracovnímu místu, ale také danému uchazeči.

„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Při zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci uplatňujeme pozitivní přístup. Pozitivní přístup umožňuje vybrat opravdu schopné a motivované zaměstnance.“¹⁹

Koubek (2015) v knize Řízení lidských zdrojů podotýká, že použité metody a procedury výběru musí být pro dotyčného uchazeče přijatelné, nesmí se dotýkat jeho lidských práv a samotné důstojnosti (Koubek, 2015, s. 184).

Je vhodné se proto předem vyvarovat pokládání diskriminačních otázek a uvedení uchazečů do znevýhodňovaných pozic. Výběrové řízení by nemělo na uchazeči zanechat negativní zkušenost nebo pošpinit pověst organizace.

„Součástí takzvaného „klasického tria“ metod výběru uchazečů jsou dotazníky, pohovory a reference. K těmto metodám je možné přidat výběrové testy a assessment centra.“²⁰

Hodnocení životopisu

V současné době je hodnocení životopisů klíčovou činností při výběru uchazečů, jenž napomáhá rozhodnutí, který uchazeč bude dál pozván a zařazen do výběrového řízení.

¹⁹ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 58.

²⁰ ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80- 247-5258- 7, s. 286.

„Hodnocení životopisu uchazečů o zaměstnání představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, použitelnou jak pro předvýběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání.“²¹

Obvykle se tato metoda uplatňuje i v předvýběru uchazečů, kde hodnocení životopisů poskytuje základní informace o konkrétním uchazeči na jejichž základě je dále posuzováno, zda uchazeč splňuje nezbytné požadavky pro nabízené pracovní místo.

Podle Průchy (2013) je životopis neboli tzv. biografie „*popis života, životní dráhy jednotlivce*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s.29).

Získané životopisy se hodnotí na základě předem stanovených kritérií, která byla uvedena ve zveřejněném inzerátu nebo podle jakéhosi zvoleného klíče. Hodnocení však musí být uzpůsobené konkrétní pracovní pozici a mělo by odpovídat požadavkům uveřejněným v inzerátu.

Druhy životopisů:

1. Strukturovaný životopis,
2. Klasický životopis – psaný v celých větách.

V současnosti je podle Kocianové (2010) standardně očekáván životopis strukturovaný, který je přehledný a logicky uspořádaný (Kocianová, 2010, s. 99).

Výběrový pohovor

Přestože existuje mnoho metod výběru pracovníků, je za nejspolehlivější považován samotný rozhovor s vybraným uchazečem o pracovní místo. Jde o klíčovou metodu výběru, jak uvádí Koubek v knize Řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015, s. 179).

Po vyhodnocení životopisů se pozve vybraný uchazeč k výběrovému řízení. Pozvání k výběrovému řízení sděluje uchazeči, že se bude jednat o výběrový pohovor, na který se dostaví pouze uchazeči, kteří dále postoupili, tj. byli vybráni do užšího výběru.

²¹ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 59.

Výběrový pohovor podle Šikýře (2016) zpravidla trvá 30 až 90 minut (Šikýř, 2016, s. 106). Je všeobecně žádoucí, aby se výběrového pohovoru účastnil vedoucí pracovník, tj. pracovník, pod kterého spadá volné pracovní místo.

Výběrový pohovor má za úkol ověřit informace, které uchazeč uvedl do svého životopisu a dále tyto informace doplňovat, podotýká Koubek (2015). Ze strany zaměstnavatele je uchazeč informován o podmínkách práce a zaměstnání, o náplni a obsahu práce volného pracovního místa (Koubek, 2015, s. 179).

Posuzuje se i uchazečovo chování, verbální a neverbální komunikace, kterou se uchazeč prezentuje. Zjišťuje se rovněž jeho představa o dané práci a motivace. Důležitý je i soulad uchazeče s vizí a hodnotami organizace.

Průběh výběrového pohovoru

V samotném úvodu je uchazeč přivítán a uveden do místnosti, kde bude výběrový pohovor probíhat. Stručně se proberou body a program pohovoru. Celý rozhovor by měl probíhat v přátelském duchu a dále navazovat na vzájemné představení se obou zúčastněných stran. Zpravidla je od uchazeče slyšen stručně reprezentovaný zaslaný životopis, podotýká Šikýř (2016).

Po představení uchazeče s organizací následuje seznámení s již konkrétním nabízeným pracovním místem.

Po seznámení s nabízenou pracovní pozicí přichází na řadu otázky a odpovědi, prostřednictvím kterých se veškeré informace poskytnuté uchazečem ověřují a dále doplňují. Otázky by měly být zaměřeny především na uchazečovu způsobilost, na jeho osobnost, motivaci a představy o zaměstnání. Nemělo by se zapomenout dát uchazeči prostor pro jeho otázky, na které pohovorující průběžně odpovídá.

Na závěr se s uchazečem dohodne další postup, poděkuje se mu za účast na pohovoru. Po proběhnutém rozloučení pohovorující uchazeče vyprovodí k východu (Šikýř, 2016, s. 107).

Je žádoucí domluvený postup dodržet např. se uchazeči ozvat s konečným rozhodnutím (přiját vs. nepřiját) v dohodnutém termínu. Zůstává tak zachována dobrá pověst organizace – školy.

Testování uchazečů

Testování uchazečů probíhá zpravidla jako součást výběrového pohovoru. Obecně jsou testy považovány za pomocný nástroj při výběru zaměstnanců.

Testy bývají zaměřeny především na znalosti (např. cizí jazyk, všeobecný přehled) a dovednosti (odborná kvalifikace), ale je možné se setkat rovněž i s testy osobnosti, které umožňují posoudit charakter osobnosti uchazeče, jeho silné a slabé stránky.

Stále oblíbenější u zaměstnavatelů jsou testy inteligence (tzv. IQ testy), které zkoumají duševní schopnosti uchazeče. Jejich prostřednictvím se měří inteligenční kvocient jedince.

V neposlední řadě se může uchazečovi dostat zkušenosti s praktickými testy (např. Excel, psaní všemi deseti, řídičské schopnosti, manuální zručnost dle pozice a oboru atd.). Ve školství k tomu obvykle slouží ukázková hodina ve třídě.

Šikýř (2016) připomíná, že „*u pedagogických pracovníků se v poslední době stále častěji používá jako jedna z metod výběru ukázková hodina*“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 63). Ukázková hodina umožňuje sledovat prvotní reakci uchazeče, provedení hodiny, spolupráci s pedagogem, u kterého ukázková hodina probíhá a také schopnost sebereflexe uchazeče (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 63).

Assessment Centre

Assessment centrum není samostatnou metodou, ale jedná se o soubor metod, upozorňuje Pechová se Šišovou (2016). Assessment Centre je označováno za standardizované hodnocení člověka a jeho projeveného jednání, které je současně sledováno při plnění různých úkolů (Pechová, Šišová, 2016, s. 36).

Jedná se o komplexní diagnosticko-výcvikový program. Účastníci absolvují dané úkoly, při nichž jsou posuzováni zkušenými psychology nebo manažery.

Program je prvotně zaměřen na vedoucí pracovníky, manažery a vyšší vedení. Úkoly se týkají simulovaných ukázek prací (problémů), se kterými se řídicí pracovníci dostávají každodenně do styku. Zjišťuje se také pracovní způsobilost a rozvojový potenciál.

Zkoumání referencí

Reference neboli pracovní posudky bývají nejčastěji dokládány na vyžádání, a to především v papírové formě, avšak jejich pravdivost si zaměstnavatelé mnohdy ověřují telefonicky nebo osobně.

Na základě doložených posudků se poté uchazeč hodnotí dle zkušeností z předchozích pracovišť, a to nejen po pracovní stránce, ale často se ověřují i vztahy i mezi kolegy, jednání a vystupování směrem k vedení organizace.

Dale (2007) vytyčuje, že čtvrtina uchazečů uvádí nepravdivé údaje v životopisech a žádostech o zaměstnání, což jen význam této metody ještě zvyšuje (Dale, 2007, s. 58).

Dotazníky osobnosti

Vyplňování dotazníků může být dvojího typu. První vede ke zjištění potřebných informací o uchazeči v rámci výběrového řízení (pohovoru), zatímco druhý získává informace až ve fázi přijímání zaměstnance – dotazník tak tvoří osobní portfolio zaměstnance a zakládá se do jeho osobního spisu.

Každá organizace zpravidla mívá veden jeden z uvedených typů dotazníku. Dotazníky se u zaměstnanců aktualizují průběžně, dle potřeby nebo případně jedenkrát ročně. Vede to k zajištění aktuálních dat a informací.

Koubek (2015) podotýká, že současné době jsou stále oblíbenější elektronické dotazníky (Koubek, s. 175).

1.3 Výběr učitele střední školy

Po zveřejnění inzerátu týkající se volného pracovního místa na pozici učitele střední školy, vyřídění seznamu nevhodných uchazečů v předvýběru a pozvání vhodných kandidátů k výběrovému pohovoru nastává situace, kdy se ředitel školy musí rozhodnout a vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče.

„Výběr zaměstnanců je druhou etapou procesu obsazování volných pracovních míst. Navazuje na získávání zaměstnanců a účelem je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.“²²

Při výběru učitele střední školy, je třeba rozlišovat, zda se jedná o učitele všeobecně-vzdělávacích předmětů, učitele odborných předmětů, učitele praktického vyučování nebo učitele odborného výcviku.

Kromě splnění kvalifikačních předpokladů pro výkon dané pozice, které stanovuje zákon o pedagogických pracovnících, se ředitel zaměřuje při výběru uchazeče i na profesní kompetence, které učiteli napomáhají ke kvalitnímu výkonu své učitelské profese.

Konečný výběr učitele probíhá po dokončení všech výběrových pohovorů absolvovaných s pozvanými uchazeči. Rozhoduje se na základě charakterových a odborných vlastností, kterými daný uchazeč disponuje, a to vždy s ohledem na požadavky, které si žádá konkrétní pracovní místo nebo ředitel školy.

1.3.1 Střední škola

Šikýř (2016) zdůrazňuje, že každá škola potřebuje dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, neboť schopnosti a motivace zaměstnanců (způsobilost a ochota vykovávat sjednanou práci), určují rovněž výkon zaměstnanců (výsledek práce a chování), který následně určuje samotný výkon školy (výsledek fungování a hospodaření), (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 15).

²² ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 58.

Právě za dobrými výsledky žáků stojí kvalitní a funkční pedagogický sbor, za který odpovídá ředitel školy.

„Střední vzdělávání rozvíjí vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty získané v základním vzdělávání důležité pro osobní rozvoj jedince. Poskytuje žákům obsahově širší všeobecné vzdělání nebo odborné vzdělání spojené se všeobecným vzděláním a upevňuje jejich hodnotovou orientaci. Střední vzdělávání dále vytváří předpoklady pro plnoprávný osobní a občanský život, samostatné získávání informací a celoživotní učení, pokračování v navazujícím vzdělávání a přípravu pro výkon povolání nebo pracovní činnosti.“²³

Z toho vyplývá, že od schopností a dovedností zaměstnanců – zvláště těch pedagogických – se odvíjí kvalitní vzdělávání žáků, jejich průběžné výsledky a posléze i úspěšné ukončení příslušného vzdělávacího programu střední školy.

Měřítkem úspěšnosti je počet přijatých žáků k dalšímu vzdělávání, tj. počet žáků, kteří se po ukončení střední školy odchází dále vzdělávat na vyšší odborné školy nebo vysoké školy.

Ředitel školy

Ředitel školy tvoří obraz celé školy, vystupuje v jejím čele a naplňuje její vizi, podstatu a poslání.

Práva, povinnosti a postavení ředitele školy definuje školský zákon. Ředitel je osoba, která ve škole zastává většinu důležitých funkcí. Kromě samotné funkce ředitele obvykle vykonává pedagogickou činnost a jde tak příkladem nejen všem žákům, ale i učitelskému sboru. Dále ovládá znalosti a dovednosti z odvětví personalistiky, ekonomiky, práva a neopomíjí ani administrativu či zásady BOZP, ve kterých se orientuje.

Průcha (2013) se odkazuje na školský zákon č. 561/2004 Sb., který říká, že ředitel školy je „statutárním orgánem školské právnické osoby, jmenován a odvoláván je zřizovatelem. Jeho kompetence ve vztahu ke škole, veřejnosti, obci aj. jsou rozsáhlé – zejm. řídí školu, předškolní zařízení nebo školské zařízení, odpovídá za tvorbu ŠVP a jeho realizaci,

²³ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

za odbornou, výchovnou a vzdělávací práci, efektivní využívání finančních prostředků a personální záležitosti školy“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 253).

Ve větších školách k sobě ředitel mívá pomocnou ruku v podobě zástupce, koordinátora, vedoucího úseku školní jídelny, ekonoma, ICT správce, případně poradce v oblasti výchovy a vzdělávání nebo dalších externích poradců (např. v oblasti BOZP).

V menších školách však tyto funkce musí zastávat především on sám.

Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy

„(1) Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce

a) 3 roky pro ředitele mateřské školy,

b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči,

c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče.

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen "ministerstvo"), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).

(3) Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu⁵⁾ školský management,

*nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.*²⁴

1.3.2 Učitel střední školy

Profese učitele je velice zodpovědná, jelikož učitel svým působením ovlivňuje řadu věcí při vývoji žáka či studenta, čímž přispívá k formování osobnosti jedince. Proto by profesi učitele neměla zastávat osoba bez příslušného vzdělání (výjimku tvoří splnění kritérií definovaných v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, kde je zavedena novela pro zaměstnávání nekvalifikovaných učitelů).

Podle Průchy (2013) je učitel v Pedagogickém slovníku popisován obecně jako osoba podněcující a řídící učení jiných osob, vzdělavatel. Je to jeden z hlavních aktérů vzdělávacího procesu, který je vymezován jako „*profesně kvalifikovaný pedagogický pracovník, vykonávající učitelské povolání*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 326).

Mnohem detailněji popisuje učitele Šikýř (2016), a to jako pedagogického pracovníka, od kterého se v rámci jeho obsahu práce očekává výchovně-vzdělávací činnost, konkretizovaná v jeho pracovní náplni. Výsledkem jeho práce je naplnění cílů daného školního vzdělávacího programu, a tím způsobený určitý posun ve výchově a vzdělávání žáka, případně ukončení školy i dosažení požadovaného stupně vzdělání (Šikýř, Borovec, Trojanová 2016, s. 103).

*„Práci může vykonávat učitel s požadovaným vzděláváním podle příslušné legislativy.“*²⁵

Učitele jako takového definuje legislativa, zvláštní právní předpisy a jiné dokumenty, které jsou státem pevně dané a řídit se dle nich je povinné. Učitel se v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících rozlišuje dle typu školy, na které vyučuje, od čehož se následně odvíjí požadavky na jeho nejvyšší dosažené vzdělání.

Průcha (2013) v Pedagogickém slovníku píše, že v nynějším pojetí učitel spoluvytváří edukační prostředí, klima třídy, organizuje a koordinuje činnosti žáků, řídí a hodnotí proces učení a jeho dosažené výsledky (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 326).

²⁴ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

²⁵ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 27.

Ve všech případech je učitel ten, kdo dosáhl požadovaného stupně vzdělání, které mu umožňuje učit budoucí generace, vychovávat je a dále je vzdělávat. K tomu musí bezpodmínečně dodržovat zákony stanovené státem, nařízení ředitele školy, řídit se vzdělávacím programem školy a také se dále sám vzdělávat (DVPP).

Je obecně známo, že kvalita učitele je jedním z rozhodujících faktorů ovlivňujících celkovou kvalitu školy, kvalitu vyučování, efektivnost vzdělávání a vzdělávací výsledky žáků a studentů (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 138).

Zákon o pedagogických pracovnících definuje čtyři druhy pedagogických pracovníků, kteří se vyskytují na střední škole. Jejich rozdělení je definováno na základě dosaženého vzdělání, jedná se proto o rozdělení na základě odborné kvalifikace, které definuje stávající právní úprava.

Druhy pedagogických pracovníků:

Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů

Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů je takový učitel, který získal svou odbornou kvalifikaci na základě úspěšně dokončeného vysokoškolského vzdělání v akreditovaném magisterském studijním programu, a to:

„a) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů střední školy,

b) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů druhého stupně základní školy a všeobecně vzdělávacích předmětů střední školy,

c) ve studijním oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného všeobecně vzdělávacího předmětu, a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy,

d) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů pro 2. stupeň základní školy a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně

vzdělávacích předmětů střední školy, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy, nebo e) podle § 12 jen pro výuku cizího jazyka.“²⁶

Učitel odborných předmětů

Učitel odborných předmětů střední školy získal svou odbornou kvalifikaci dokončeným vysokoškolským studiem v akreditovaném magisterském studijním programu:

„a) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů odborných předmětů střední školy, nebo

b) studijního oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného odborného předmětu a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřeném na přípravu učitelů střední školy, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy, nebo studiem pedagogiky podle § 22 odst. 1 (dále jen "studium pedagogiky").“²⁷

Učitel praktického vyučování

Učitel praktického vyučování dosáhl své odborné kvalifikace:

„a) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu studijního oboru, který odpovídá charakteru praktického vyučování, a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřeném na přípravu učitelů střední školy, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy, nebo studiem pedagogiky,

b) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru, který odpovídá charakteru praktického vyučování a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy,

²⁶ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

²⁷ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy, nebo studiem pedagogiky, nebo

c) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání, který odpovídá charakteru vyučovaného předmětu a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy, nebo studiem pedagogiky s praxí v oboru v délce nejméně 3 let.“²⁸

Učitel odborného výcviku

„Učitel odborného výcviku získává odbornou kvalifikaci vzděláním stanoveným pro učitele praktického vyučování podle odstavce 3 a středním vzděláním s výučním listem získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání, který odpovídá charakteru vyučovaného předmětu.“²⁹

1.3.3 Kompetenční model učitele

Kompetence, klíčové kompetence a kompetenční model jsou pojmy, které se v současné době používají poměrně často.

Kompetence jsou součástí každého člověka, projevují se v jeho chování, ve výsledcích jeho práce. Kompetence se dají vymezit na základě různých významů, z čehož vyplývá, že každý má jiné kompetence nejen vůči své vlastní osobnosti, ale i ke svému povolání či profesi, kterou vykonává.

Jestliže chce učitel viditelně naplňovat cíle a strategie školy a být v souladu s její vizí, musí k tomu disponovat určitými kompetencemi, které mu pomohou výše zmíněného dosáhnout.

²⁸ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

²⁹ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

Kompetence

Na nabízené pracovní místo se hledá učitel, který je kompetentní. Díky kompetencím, se při výběru budoucího učitele, ověřují především jeho kvality, přednosti, ale i to, co umí a zná.

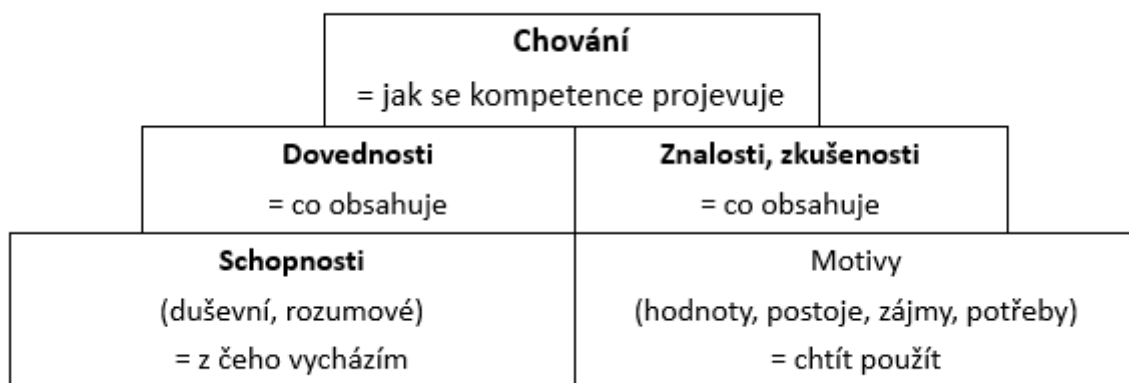
Průcha (2013) uvádí, že kompetence „v pedagogickém pojetí znamená schopnost, dovednost, způsobilost úspěšně realizovat nějaké činnosti, řešit určité úkoly zejm. v pracovních a jiných životních situacích“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 129).

Pojmem kompetence se označují soubory všech znalostí, dovedností a zkušeností, kterými daný člověk disponuje. Mnohdy se jednotlivé kompetence vzájemně překrývají.

V manažerské praxi mohou mít kompetence podle Lhotkové (2012) význam jako rozsah udělených pravomocí a způsobilostí pro konkrétní oblast (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 23).

Lhotková (2012) rozlišuje tři dimenze kompetentního pracovníka:

1. Kompetence od jiného – co mohu.
2. Kompetence od sebe – co umím.
3. Kompetence od sebe – motivace – co chci (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 23).



Obrázek 2 Hierarchický model struktury kompetence³⁰

³⁰ TROJANOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80- 7357-899- 2, s. 27.

Vlastnosti kompetencí jsou pevně dané. Musí být měřitelné, sledovatelné a musí se dát dále rozvíjet. To znamená, že se kompetence dají trénovat, zdokonalovat a dále získávat.

Každá kompetence musí být definována konkrétním chováním, které je pro ni specifické a snadno se identifikuje.

Průcha (2013) popisuje kompetence učitele jako „*soubor vědomostní, dovedností, postojů a hodnot důležitých pro výkon učitelské profese. Vztahující se k profesní, osobnostní složce standardu učitelství. Patří k nim kompetence pedagogické a didaktické; oborově předmětové; diagnostické a informační; sociální; psychosociální a komunikační; manažerské a normativní; profesně a osobnostně kultivující*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 130).

Klíčové kompetence

Klíčové kompetence jsou obecnější, nejsou vázány na konkrétní pracovní místo, a proto je jejich rozsah a rozvoj neomezený. Mluví se především o sociálních kompetencích (tj. zodpovědnost, sebekontrola, asertivita, zvládání konfliktních situací, komunikace, kooperace) a osobnostních kompetencích vůči utváření vlastní osobnosti jedince.

Klíčové kompetence hrají významnou roli při výběru pracovníka, jelikož se promítají do jeho každodenního chování a vystupování, což se později může nejen odrazet ve výsledcích jeho práce, ale také v pracovním kolektivu (např. pracovní klima).

Lhotáková (2012) podotýká, že „*v současné době se hovoří zejména o klíčových kompetencích žáků – ale klíčové kompetence učitelů i řídicích pracovníků jsou stejně důležité*“ (Lhotáková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 41).

Je-li třeba klíčové kompetence rozvíjet u žáků na úrovni, která je pro ně dosažitelná a připraví je na další vzdělávání a na pracovní život, je zapotřebí k tomu mít dostatek učitelů, kteří mají pedagogické vzdělání, praktické zkušenosti, a především sami disponují požadovanými kompetencemi.

Kompetenční model

Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence potřebné pro dané pracovní místo s ohledem na naplnění společných cílů dané organizace. Kompetenční model můžeme také označit jako soubor již existujících kompetencí, které jsou specifické pro dané pracovní

místo a příslušný pracovník, který chce tuto pozici vykonávat, jimi musí bezprostředně disponovat.

Za kompetenční model se ve školství dá považovat tzv. standard učitele, který shrnuje požadavky na osobnostní kvality a profesní dovednosti všech učitelů.

Průcha (2013) ve své publikaci popisuje profesní standart učitelství jako „*žádoucí profesní způsobilost pro výkon učitelského povolání*.“ Dále se zmiňuje, že „*profesní standarty vycházejí z klíčových kompetencí učitele (odborně předmětové, pedagogické, didaktické, psychosociální, komunikační, diagnostické, osobnostně rozvojové, reflexní apod.)*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 223).



Obrázek 3 Kompetenční model učitele³¹

³¹ TROJANOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80- 7357-899- 2, s. 35.

Podle Zormanové (2017) můžeme obecně konstatovat, že od učitele jsou požadovány tyto kompetence:

Kompetence oborově předmětová

Oborově předmětová kompetence zaručuje, že učitel je schopný v rámci své kvalifikace převádět své dosavadní znalosti a poznatky z příslušných oborů do vyučovacích hodin.

Kompetence obecně pedagogická

Učitel je schopen zajistit si respekt u žáků. Zná procesy a podmínky výchovy dětí, podporuje jejich individuální rozvoj, zná a respektuje práva žáků a řídí se jimi při své práci.

Kompetence didaktická a psychodidaktická

Učitel ovládá strategii výuky, dovede používat metodický repertoár a je schopen se přizpůsobit individuálním potřebám žáků. Vyzná se v problematice tvorby vzdělávacích programů, využívá informační a komunikační technologie při výuce žáků.

Kompetence diagnostická a intervenční

Učitel aktivně využívá znalosti pedagogické diagnostiky, dokáže identifikovat žáky se specifickými poruchami učení a reflektuje vzdělávací potřeby a zájmy všech žáků. Je schopen umět řešit problémové chování žáků při výuce.

Kompetence sociální, psychosociální a komunikativní

Při vyučování učitel vytváří pozitivní klima třídy, uplatňuje způsoby efektivní komunikace nejen při komunikaci s žáky, ale také s jejich rodiči a s vedením školy. Je schopen jednat adekvátně při rozdílných komunikačních situacích.

Kompetence manažerská a normativní

Učitel má základní znalosti o zákonech vztahujících se k učitelské profesi, orientuje se ve vzdělávací politice. Ovládá organizační schopnosti, dokáže vést žáky efektivně a vytváří přijatelné podmínky pro efektivní spolupráci žáků a jejich další vzdělávání.

Kompetence profesně a osobně kultivující

Fyzická a psychická odolnost a zdatnost je v souladu s aktuálním zdravotním stavem učitele, má čistý trestní rejstřík, ale i morální bezúhonnost. Jeho znalosti jsou všeobecné, vystupuje

přiměřeně ke své profesi, je schopen sebereflexe a kooperace s kolegy (Zormanová, 2017, s. 80).

1.3.4 Výběrové řízení na učitele – pohovor s vybraným uchazečem

Po zveřejnění inzerátu s nabízeným pracovním místem učitele a po vyřídění uchazečů v předvýběru následuje pozvání vybraných uchazečů k osobnímu pohovoru, který je poslední a nejdůležitější fází výběru, která rozhoduje o tom, zda pozvaný uchazeč obsadí nabízené pracovní místo.

Výběrový pohovor je osobní setkání obou zúčastněných stran – uchazeče o zaměstnání a samotného zaměstnavatele. K výběrovému pohovoru se dostaví pouze uchazeč, který úspěšně prošel tzv. předvýběrem a byl k pohovoru pozván.

Ve škole se výběrového pohovoru obvykle účastní ředitel školy, případně spolu s pověřeným zástupcem nebo vedoucím úseku. Je-li vybrán učitel, jehož předmět na škole bude současně vyučovat učitel, který již na škole působí, může být stávající učitel přizván k účasti na výběrovém pohovoru.

Podle Šikýře (2016) je účelem výběrového pohovoru:

- ověřit a doplnit rozhodné údaje o uchazečích,
- posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů,
- informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání,
- zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 59).

Výběrový pohovor se nejčastěji organizuje v místě nabízeného pracovního místa – ve škole. Pro uchazeče je toto místo zcela neznámé, mohou se u něj proto objevit obavy a strach, jelikož nezná prostředí a předem neví, co může očekávat. I proto je výběrový pohovor považován za jednu z nejlepších metod výběrového řízení.

Podle Šikýře (2016) v publikaci *Personalistika v řízení školy* je lepší, pokud se výběrového řízení např. pohovoru účastní více hodnotitelů, jelikož tím se posuzování uchazečů stává objektivnějším (za předpokladu, že všichni hodnotitelé uplatňují objektivní kritéria výběru). Důležité je však stanovit, kdo výběrový pohovor povede a z jaké oblasti budou ostatní hodnotitelé klást otázky (Šikýř, 2016, s. 60).

Druhy výběrových pohovorů:

- Strukturovaný pohovor,
- Polostrukturovaný pohovor,
- Nestrukturovaný pohovor – bez předchozí přípravy a plánování.

„Nestrukturovaný rozhovor je rozhovor volný. Naproti tomu, strukturovaný rozhovor je určen stanoveným plánem a předem připravenými otázkami.“³²

Kolman (2010) říká, že *„otázky mají posloužit k tomu, abychom dokázali určit, zda uchazeč vyhovuje požadavkům, které na něj bude klást pracovní místo, které chceme obsadit“* (Kolman, Chýlová, Michálek a Glosíková, 2010, s. 120).

Pokládané otázky musí být vždy uzpůsobeny nabízenému pracovnímu místu. Jiné otázky budou přirozeně pokládány při výběru učitele střední školy a jiné např. při výběru vedoucí školní jídelny. Nejen, že otázky pokládané ze zvědavosti jsou častokrát mimo obor a nabízené pracovní místo, ale bývají i nevhodné, navíc nevedou ke zjištění patřičných informací, které mohou být při rozhodování o přijetí uchazeče důležité a podstatné.

„Příklad otázek při výběru pedagoga:

- *Proč jste se rozhodl pro studium učitelství?*
- *Jakou jste absolvoval praxi během studia (jakou máte zkušenost jako učitel)?*
- *Jaké předměty jste vyučoval?*
- *Byl jste třídním učitelem?*
- *V jakém ročníku?*
- *Jaké jsou vaše znalosti v oblasti ITC (jazyků)?*
- *Umíte pracovat s elektronickou třídní knihou?*
- *Podílel jste se na tvorbě školního vzdělávacího programu?*
- *Které oblasti jste garantoval?*
- *Máte zkušenosti s projekty většího rozsahu?*
- *Na jakých jste se podílel?*

³² KOLMAN, L., H. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2664-4, s. 126.

- *Jste zvyklý pracovat v rámci vzdělávacích týmů?*
- *Jak jste se dozvěděl o naší škole?*
- *Díval jste se na naše webové stránky? Co Vás zaujalo?*
- *Jaké předměty byste chtěl učit? V jakých třídách?*
- *Přijal byste třídnictví?*
- *Přijal byste vedení kroužků? Jakých?*
- *Jak si představujete budoucnost na naší škole?*
- *Co byste očekával od vedení školy, aby se vám lépe pracovalo?*
- *V jakých dalších oblastech se chcete dále vzdělávat?*
- *Chcete se zaměřit na nějakou specializaci?*
- *Jak si představujete vaše další působení ve školství? Uvažujete o kariérovém postupu?*³³

Uchazeč může dostávat i otázky všeobecné povahy, nejen z oblasti školství, kterou by měl dobře znát. Ředitel školy tak zkoumá jeho všeobecný přehled, kompetence, nadšení a reakce. Při výběrovém pohovoru se projevuje i neverbální komunikace uchazeče.

Průcha (2013) popisuje neverbální komunikaci jako mimoslovní sdělování, které má různé podoby, zejména: sdělování pohledy (řeč očí), sdělování výrazy obličeje (mimika), sdělování pohyby (kinezika), sdělování fyzickými postoji (konfigurací všech částí těla), sdělování gesty (gestika), sdělování doteky (haptika), zaujímání určité vzdálenosti (proxemika), sdělování úpravou zevnějšku (účes, oblečení, doplňky). Neverbální komunikace doprovází, zpřesňuje, doplňuje komunikaci verbální (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 172).

Při výběru nového učitele je nutné soustředit se nejen na jeho poslední dosažené vzdělání, ale i na počet odpracovaných let a délku praxe, na jejichž základě bude nový zaměstnanec zařazen do platové třídy a platového stupně.

Výběr zaměstnance může dále ovlivnit i jeho všeobecný přehled, zájmy a samozřejmě chuť zprostředkovat žákům či studentům výuku, která je bude bavit a inspirovat.

³³ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-80- 7552-264- 1, s. 62.

Po absolvování výběrového pohovoru se všemi vybranými a pozvanými uchazeči nastává chvíle, kdy je třeba rozhodnout a vybrat jednoho z uchazečů, který obsadí nabízené pracovní místo.

Konečné rozhodování o osudu uchazečů závisí na jejich schopnostech prosadit se při výběrovém pohovoru a ředitele školy zaujmout nejen svými odbornými dovednostmi, kterými disponují, ale také svým vystupováním a jednáním. V této fázi výběru mohou být rozhodující i okrajové požadavky, které nebyly zařazeny mezi hlavní kritéria v předvýběru a uchazeč je splňuje.

Ředitel školy se případně může rozhodnout na základě svých vnitřních instinktů a pocitů. Intuitivní rozhodování využívá smyslové vnímání a povědomou zkušenost. Ředitel školy pak není schopný své konečné rozhodnutí zdůvodnit, i přestože si za svým rozhodnutím pevně stojí.

Po oznámení výsledku výběrového řízení uchazečům, zpravidla tato fáze výběru zaměstnanců končí a začíná přijetí vybraného uchazeče, jeho následná adaptace a zařazení do pracovního procesu.

2 Praktická část

Praktická část bakalářské práce obsahuje kvantitativní výzkum, který se věnuje vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření u ředitelů středních škol, jehož cílem bylo zjistit, jak probíhá výběrové řízení na učitele na středních školách.

2.1 Výzkumný problém a jeho revize

Výzkumný problém

Výběr zaměstnance není jednoduchou záležitostí. K úspěšnému vybrání a přijetí toho nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání předchází řada procesů, které je vhodné absolvovat. Bude-li vybrán nesprávný uchazeč, může postupně vzniknout řada různých problémů a komplikací, kterým je třeba předcházet správným předvýběrem vhodných kandidátů.

Ředitel školy má velkou míru odpovědnosti za zajištění personální stránky školy. A aby se zamezilo případným problémům, je proto uchazeč o zaměstnání nucen projít tzv. výběrovým řízením, ve kterém se přijímající pracovník (v případě této práce ředitel školy) přesvědčí o jeho schopnostech a kvalitách.

Výzkumné šetření této bakalářské práce bylo zaměřeno na průběh výběrového řízení na učitele střední školy, kde výběrové řízení vede osobně ředitel školy, který zastává roli zkušeného personalisty.

Cílem práce bylo zjistit, jak probíhá výběrové řízení z pozice ředitele na učitele na středních školách. Jaká kritéria a metody používá ředitel při výběru učitelů a co u uchazečů považuje za klíčové při rozhodování o jejich přijetí.

Charakteristika zkoumané problematiky

Použita byla literatura týkající se personalistiky, řízení lidských zdrojů apod., v rámci které je výběrové řízení popisováno jako druhá etapa přijímání zaměstnanců. Výběr zaměstnanců je proto nedílnou součástí personálního řízení, které není radno podcenit.

Personální práce probíhají ve všech oblastech, jinak tomu není ani v oblasti školství. O personalistice ve školství vyšla kniha s názvem Personalistika v řízení školy, za kterou je kolektiv autorů Martin Šikýř, David Borovec a Irena Trojanová. Tato kniha se přímo zabývá veškerými personálními činnostmi, se kterými se ředitel školy potýká v praxi.

Revize výzkumného problému

Výzkumný problém je stanoven na základě zvoleného tématu bakalářské práce, vychází z jejího obsahu. Existuje mnoho důvodů, proč vznikají volná pracovní místa. Nejen, že starší generace odchází do důchodu, ale také vznikají nové školy nebo nové vyučovací obory a vzniklá volná místa učitelů je nutné obsadit.

K tomu, aby mohlo být volné pracovní místo učitele obsazeno, je zapotřebí vyhlásit výběrové řízení, kterým vybraný uchazeč projde a v jeho konečné fázi bude či nebude přijat.

2.2 Cíl a výzkumné otázky

Cíl bakalářské práce

Cílem práce bylo zjistit, jak probíhá výběrové řízení na učitele na středních školách.

Stanovený cíl byl jednotný pro celou bakalářskou práci. Konkrétnost byla zajištěna jednou hlavní výzkumnou otázkou, která se shoduje s cílem bakalářské práce a je v souladu s jejím tématem.

Podotázky jsou doplňujícího charakteru, slouží k podrobnějšímu zkoumání dané problematiky a k získání širšího pohledu na věc.

Dotazování probíhá pomocí otázky „Jak probíhá výběrové řízení na učitele na středních školách?“, formulace je tedy jasná a jednotná pro všechny. Cíl je splnitelný a měřitelný. Ke zjištění měřitelnosti byla použita metoda SMART:

S (specifický) – Zjistit do konce měsíce února 2018, jakým způsobem probíhá výběrové řízení na učitele na střední škole, pomocí online dotazníku.

M (měřitelný) – Změřit množství oslovených respondentů, počet vyplněných dotazníků (tj. vrácených nazpět) a vlastnosti získaných odpovědí.

A (akceptovaný) – Správně oslovit respondenta, aby došlo k jeho získání a krátký dotazník vyplnil.

R (reálný) – Zjištění cíle je reálné, jelikož byli osloveni pouze respondenti (tj. ředitelé škol), kteří mají se zkoumanou problematikou praktické zkušenosti a teoretické znalosti.

T (časově ohraničený) – Získat nazpět vyplněné dotazníky od respondentů nejpozději do konce února 2018.

Výzkumné otázky

Výzkumné otázky vedou ke zjištění a naplnění cíle bakalářské práce a k prohloubení zkoumané problematiky.

1. Kdo u Vás ve škole provádí tzv. předvýběr uchazečů?
2. Jaké metody při výběru uchazečů uplatňujete?
3. Na co se uchazeče při výběrovém pohovoru nejčastěji ptáte?

4. Na které kompetence se u uchazeče nejvíce soustředíte?
5. Která kritéria jsou pro vás rozhodující při rozdělování uchazečů do dvou skupin na vhodný vs. nevhodný kandidát?

Revize výzkumných otázek

Uvedené výzkumné otázky jsou zaměřeny na konkrétní problém, který je v bakalářské práci blíže zkoumán. Otázky jsou formulovány tak, aby byly především srozumitelné pro respondenty a měřitelné pomocí metody SMART.

2.3 Vymezení objektu šetření

Objekt šetření

Počet oslovených respondentů: 60

Region: hlavní město Praha

Místo pracoviště: střední škola – státní/veřejná

Pracovní pozice: ředitel/ka školy

Pohlaví: nerozhoduje – muži/ženy

Objektem šetření byly státní a veřejné střední školy. Zvolený objekt šetření vycházel z tématu a cíle bakalářské práce, která je zaměřena na výběrové řízení na učitele na středních školách.

Jelikož za personální procesy ve škole je odpovědný ředitel školy, bylo proto osloveno 60 ředitelů středních škol. U ředitelů škol není rozhodující jejich věk, pohlaví nebo délka praxe na vedoucí pozici, resp. na pozici ředitele školy.

Region hlavní město Praha byl zvolen pro svou rozmanitost. Na webových stránkách jednotlivých středních škol v Praze byl uveden e-mailový kontakt na ředitele dané školy a respondenta jsem tak mohla oslovit přímo.

Objekty zkoumání byly vybrány nejprve podle regionu, tj. kraj Praha. Dále byla Praha rozdělena na 10 správních obvodů (Praha 1 až Praha 10). Z každého obvodu byly náhodně vybrány přibližně 3 střední školy, které byly následně osloveny. Soubor je nereprezentativní, pro reprezentativnost by musely být osloveny všechny střední školy v Praze.

Určení místa a času realizace

Sběr dat a veškerá komunikace s oslovenými respondenty probíhala přes internet prostřednictvím e-mailové korespondence.

Dotazník byl vytvořen pomocí online platformy Survio (dostupné na <https://www.survio.com/cs/>). Kromě snadné tvorby dotazníku a jeho zveřejnění nabízela tato platforma i následnou kompletní analýzu získaných odpovědí od respondentů.

Pro osobnější přístup byl osloveným respondentům zaslán e-mail s žádostí o vyplnění dotazníku spolu s přiloženým odkazem na dotazník. Dotazník byl veřejně dostupný

na adrese: <https://www.surveio.com/survey/d/C2M1S3O9X2Z1Y4U3E> do konce měsíce února 2018.

Čas pro oslovení respondentů a navrácení vyplněných dotazníků byl stanoven na dva měsíce (leden – únor) s ohledem na celkový počet respondentů a časovou obtížnost dotazníku.

Časový harmonogram šetření

Říjen – listopad: sestavení výzkumných otázek, dotazníku.

Leden – únor: oslovení respondentů, zaslání dotazníku a následný sběr dat.

Březen: třídění a zpracování dat do bakalářské práce.

2.4 Metody a postupy

V praktické části bakalářské práce byla použita technika kvantitativního výzkumu – konkrétně dotazování.

Dotazníkové šetření

Dotazník je jednou z nejpoužívanějších technik výzkumu. Je oblíbený zejména pro svoji písemnou formu.

S daty získanými prostřednictvím online dotazníku bylo možné rovnou dále pracovat. Rovněž data nebylo třeba přepisovat a upravovat do použitelné podoby a obávat se tak ztráty původního významu odpovědí, jako tomu může být například u rozhovorů.

K možnosti použití získaných dat bez jejich jakékoli další úpravy předcházela náročnější příprava dotazníku, kde bylo zapotřebí otázky jednoznačně formulovat, aby byly srozumitelné pro oslovené respondenty. K tomu bylo vhodné zvolit více možností odpovědí, resp. dát respondentovi na výběr a snažit se vyhnout odpovědím typu ano/ne/nevím.

Méně vhodné mohou být zcela otevřené otázky, kdy je na respondentovi, aby napsal svou vlastní odpověď. Dotazník tak může respondenta odradit.

Správně formulovaný dotazník by měl být krátký, mít jednoznačné otázky a na výběr několik odpovědí. Dotazník musí daného člověka motivovat k odpovědi, ne jej nutit. Při řazení otázek je důležitý přirozený spád.

Dotazník byl v praktické části bakalářské práce zvolen zejména pro snadnější práci s výstupy (tj. odpovědi od respondentů) a pro zajištění anonymity oslovených respondentů. Dotazování respondentů probíhalo pomocí online dotazníku.

Třídění dotazníkového šetření

Výhodou online dotazníku od společnosti Survio byla snadnost jeho vyhodnocování, které se provádělo zcela samo a v digitální podobě. Výsledkem jsou tak primárně kruhové diagramy (s barevně rozlišenými odpověďmi od respondentů) připomínající grafy z MS – Excel. Survio nabízelo kromě kruhových diagramů i ostatní druhy grafů. Celý dotazník bylo možné stáhnout (exportovat) ve formátech XLS, CSV, XML a v HTML pro další libovolné úpravy nebo ve formátu PDF.

V praktické části bakalářské práce bylo použito online vyhodnocení a zpracování dotazníku společností Survio. Výsledné grafy a zobrazená data jsou tak prezentována bez většího zásahu nebo další úpravy. To zaručuje, že získaná data nejsou žádným způsobem ovlivněna.

2.5 Vyhodnocení pomocí grafického znázornění

Dotazníkové šetření probíhalo u všech oslovených respondentů v období od ledna do února 2018. Osloveno bylo celkem 60 ředitelů a ředitelky středních škol v Praze.

Všichni vybraní respondenti obdrželi e-mail přímo odkazující na online dotazník zveřejněný na serveru www.survio.com/cs, který obsahoval 17 otázek, jejichž vyplnění bylo povinné. Současně s dotazníkem byla zaslána žádost o jeho vyplnění. Dotazník byl veřejně dostupný na adrese: <https://www.survio.com/survey/d/C2M1S3O9X2Z1Y4U3E> do 28. února 2018. Časová náročnost na vyplnění dotazníku byla stanovena přibližně na 5 minut.

E-maily byly rozeslány všem respondentům jednotlivě tak, aby došlo k zachování slíbené anonymity nejen v rámci získaných odpovědí, ale i mezi všemi oslovenými respondenty navzájem.

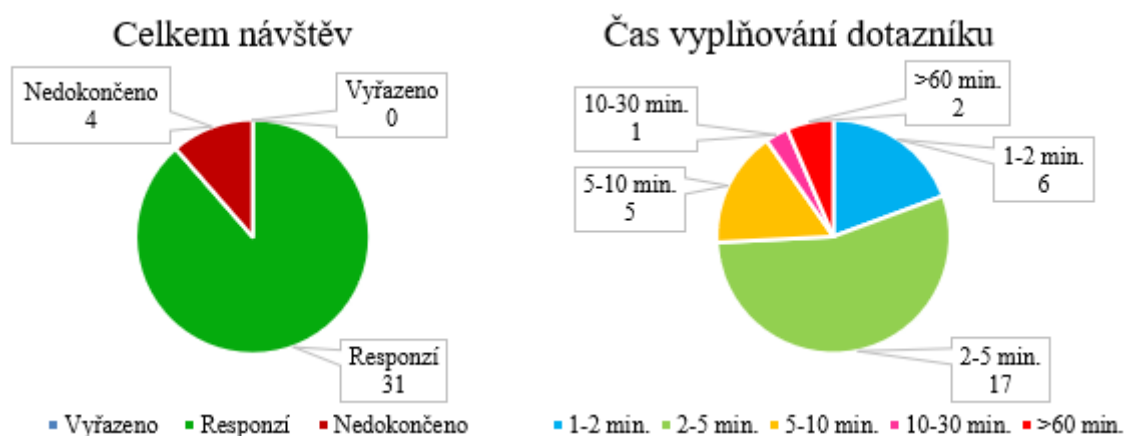
Dotazník celkem vyplnilo 31 respondentů, 4 respondenti dotazník z neznámého důvodu nedokončili. Odpovědi byly zcela anonymní a žádná získaná odpověď nemusela být vyřazena. Všichni respondenti dotazník otevřeli prostřednictvím přímého odkazu tj., že zareagovali na žádost o vyplnění zaslánou e-mailem.

Z počtu navrácených dotazníků vyplývá, že se dotazníkového šetření zúčastnila polovina oslovených respondentů – ředitelů středních škol v Praze.

Pro lepší manipulaci se získanými daty a pro přehlednější grafické zpracování, byly grafy ze serveru www.survio.com/cs staženy do souboru v MS – Excel, graficky upraveny (vzhled jednotlivých grafů) a následně vloženy do praktické části bakalářské práce. Všechna získaná data jsou uváděna v počtech (nikoliv v procentech).

Mimo navrácených odpovědí od respondentů bylo možné získat i statistiky samotného dotazníku. První statistikou je celkový počet návštěv a druhou je čas vyplňování dotazníku jednotlivých respondentů.

Grafy ze statistik dotazníku jsou přiloženy pouze orientačně, nemají žádný vliv na vyhodnocení výzkumných otázek a neovlivňují naplnění cíle bakalářské práce.



Obrázek 4 Statistiky dotazníku

Seznam otázek dotazníkového šetření

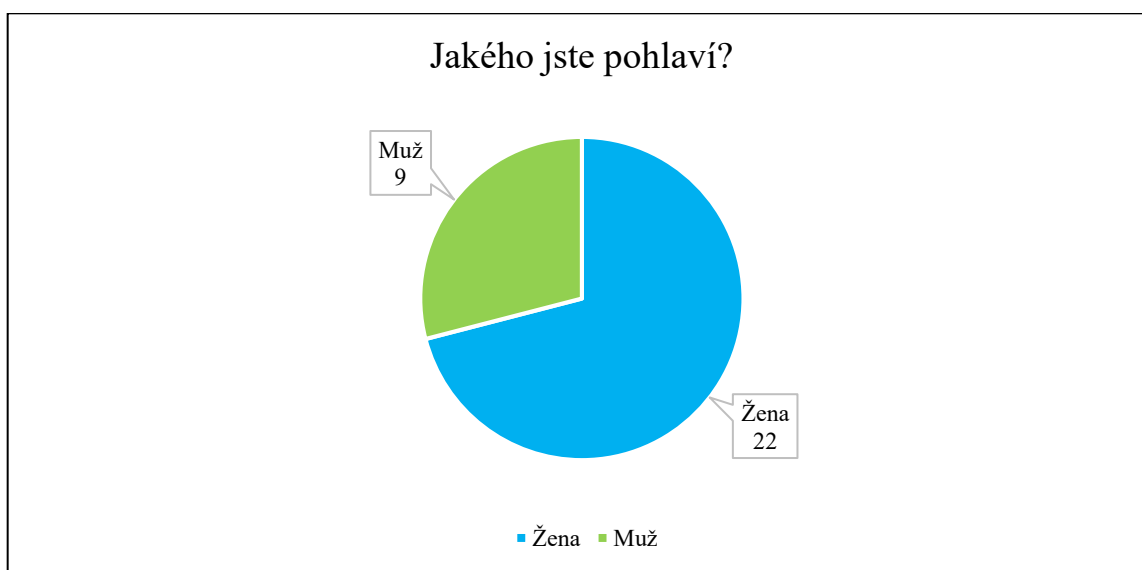
1. Jakého jste pohlaví?
2. Jak často hledáte nového učitele?
3. V současné době...
4. Kde zveřejňujete oznámení o volném pracovním místě učitele, které nabízíte?
5. Kdo u Vás ve škole provádí tzv. předvýběr uchazečů?
6. Upřednostňujete strukturovaný životopis před klasickým (tj. napsaným v celých větách)?
7. Vyžadujete po uchazečích přiložený motivační dopis?
8. Jaké metody při výběru uchazečů uplatňujete?
9. Má u Vás šanci i začínající učitel po škole?
10. Máte předem vypracovaný harmonogram výběrového řízení?
11. Co očekáváte od uchazeče při výběrovém pohovoru?
12. Na co se uchazeče při výběrovém pohovoru nejčastěji ptáte?
13. Na jaké kompetence se u uchazeče nejvíce soustředíte?
14. Sledujete při výběrovém pohovoru i neverbální projevy a jednotlivá gesta uchazeče?
15. Která kritéria jsou pro vás rozhodující při rozdělování uchazečů do dvou skupin na vhodný vs. nevhodný kandidát?
16. Rozhodujete se intuitivně při konečné fázi výběru uchazeče?
17. Jakým způsobem sdělíte výsledek výběrového řízení pozvaným uchazečům?

Otázka č. 1

Jakého jste pohlaví?

První otázka dotazníkového šetření se týkala pohlaví respondentů. Jedná se o otázku čistě identifikačního charakteru, která upřesňuje, kdo z oslovených respondentů se zúčastnil dotazníkového šetření.

Délka praxe na vedoucí pozici, tj. na pozici ředitele školy, ani věk respondentů nebyl předmětem zkoumání.



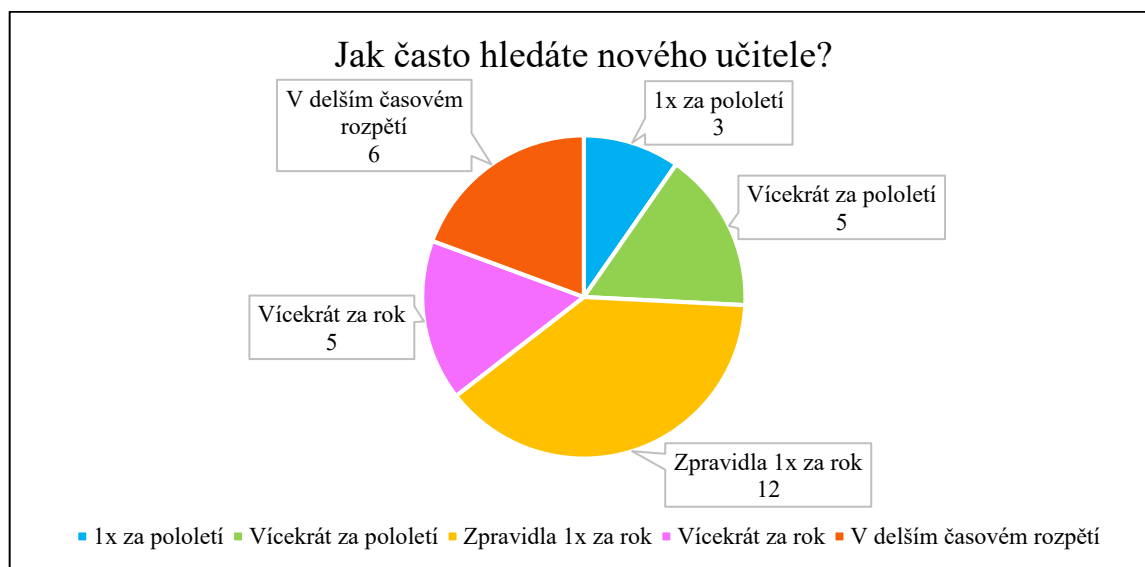
Graf 1 Pohlaví respondentů

Z celkového počtu 31 vyplněných dotazníků odpovědělo na dotazník 22 žen (71 %) a 9 mužů (29 %). Pro upřesnění: Osloveno bylo 28 ředitelek a 32 ředitelů středních škol, z čehož vyplývá, že více žen než mužů bylo ochotno dotazník vyplnit, ačkoliv mužů bylo osloveno více.

Otázka č. 2

Jak často hledáte nového učitele?

Cílem této otázky je zjistit, jak často se ředitelé středních škol dostávají do situace, že je zapotřebí obsadit volné místo učitele, a řeší tak veškeré personální otázky týkající se procesu výběru zaměstnanců.



Graf 2 Časová frekvence hledání nového učitele

V delším časovém rozpětí hledá nového učitele pouze 6 ředitelů středních škol (19,4 %). Zbylí dotázaní ředitelé vypisují výběrové řízení častěji.

Zpravidla 1x za rok hledá nového učitele 12 ředitelů (38,7 %), vícekrát za rok hledá 5 ředitelů (16,1 %), stejný počet ředitelů hledá vícekrát za pololetí (16,1 %) a přibližně 1x za pololetí hledají 3 ředitelé škol (9,7 %).

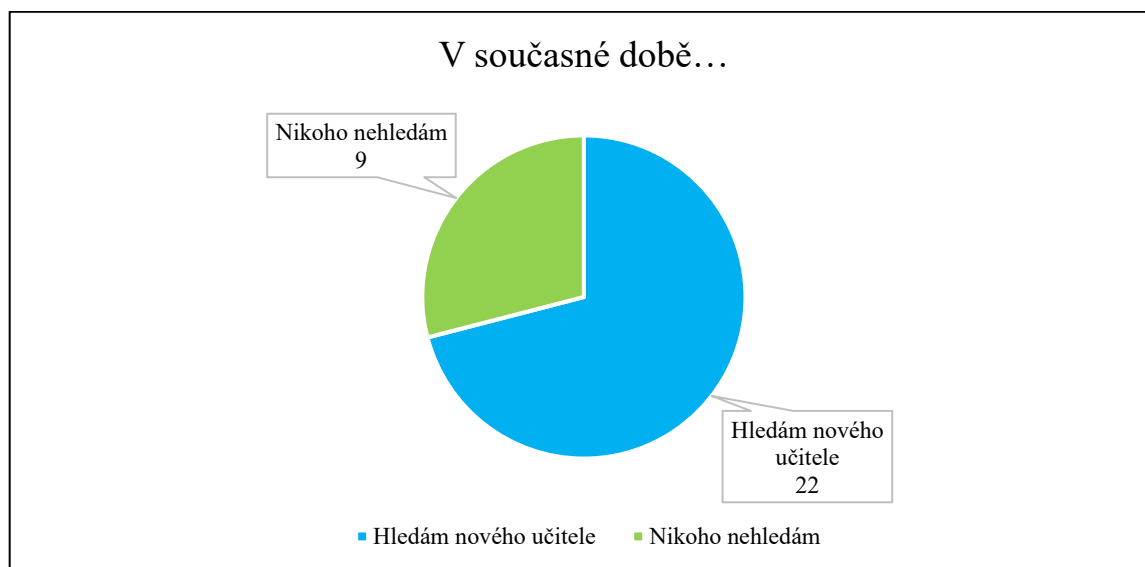
Z odpovědí respondentů vyplynulo, že hledání nového učitele střední školy je stále aktuální otázkou, kterou se ředitelé středních škol zabývají.

Otázka č. 3

V současné době...

Otázka „Jak jsou na tom ředitelé středních škol v současné době?“ byla položena v návaznosti na předchozí otázku, v rámci které se zjišťovala časová frekvence hledání nového učitele na středních školách.

Otázka cílí na současnou situaci na středních školách.



Graf 3 Současná situace ve škole

Nového učitele v současné době hledá 22 ředitelů škol (71 %), zbylých 9 ředitelů (29 %) nemá potřebu hledat nového učitele.

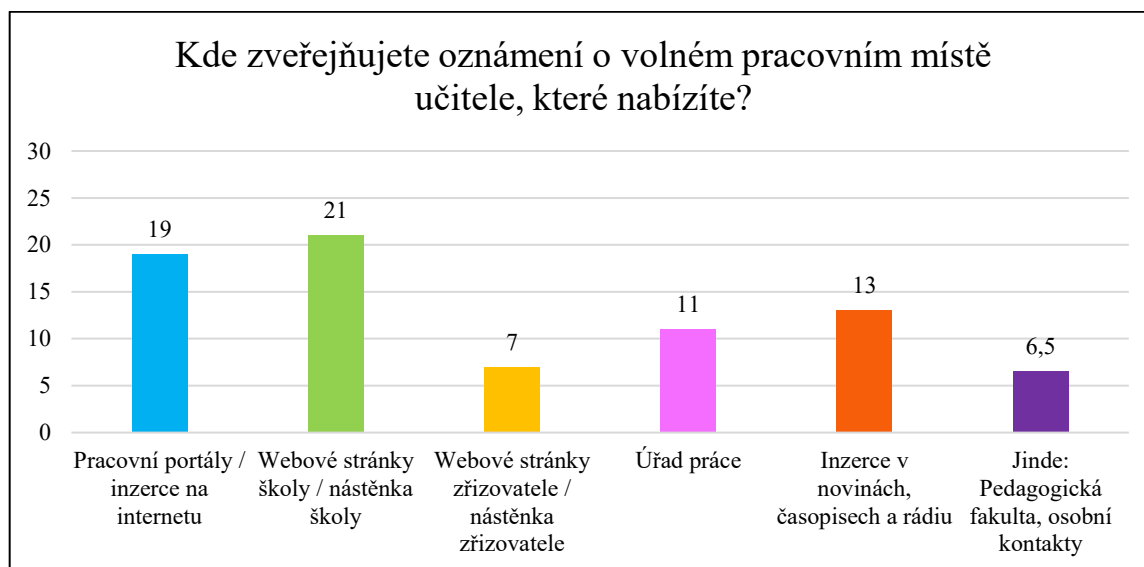
Z těchto výsledků je patrné, že odpovědi navazují na předchozí otázku, čímž se potvrzuje zjištěná informace, že hledání nového učitele je stále aktuálním tématem pro většinu středních škol v Praze.

Otázka č. 4

Kde zveřejňujete oznámení o volném pracovním místě učitele, které nabízíte?

Aby se dostalo volné pracovní místo do podvědomí potenciálním uchazečům, musí být nejprve někde zveřejněno.

Z odpovědí na tuto otázku se získá přehled, kde ředitelé středních škol nejčastěji zveřejňují inzeráty týkající se volných pracovních pozic učitelů, které potřebují obsadit.



Graf 4 Zveřejnění nabídky volného pracovního místa

Nejčastěji ředitelé středních škol v Praze používají k oznámení nabídky pracovního místa vlastní webové stránky školy, případně nástěnku školy. Tento způsob volí 21 respondentům (67,7 %). Dále jsou nejvyužívanější pracovní portály a všeobecně inzerce na internetu, kterou využívá 19 respondentů (61,3 %).

Méně užívaná je inzerce v novinách a v rozhlase, tuto možnost zvolilo 13 respondentů (41,9 %), za ní následuje Úřad práce ČR, který využívá 11 respondentů (35,5 %). Zveřejnění nabídky prostřednictvím zřizovatele využívá pouze 7 ředitelů škol (22,6 %).

Dva respondenti (6,5 %) zvolili odpověď „Jinde“. První respondent má dobré zkušenosti s Pedagogickou fakultou Univerzity Karlovy, využívá především jejich nástěnky v prostorách budovy a stránky PF UK na Facebooku. Druhý respondent se spoléhá na své vlastní kontakty.

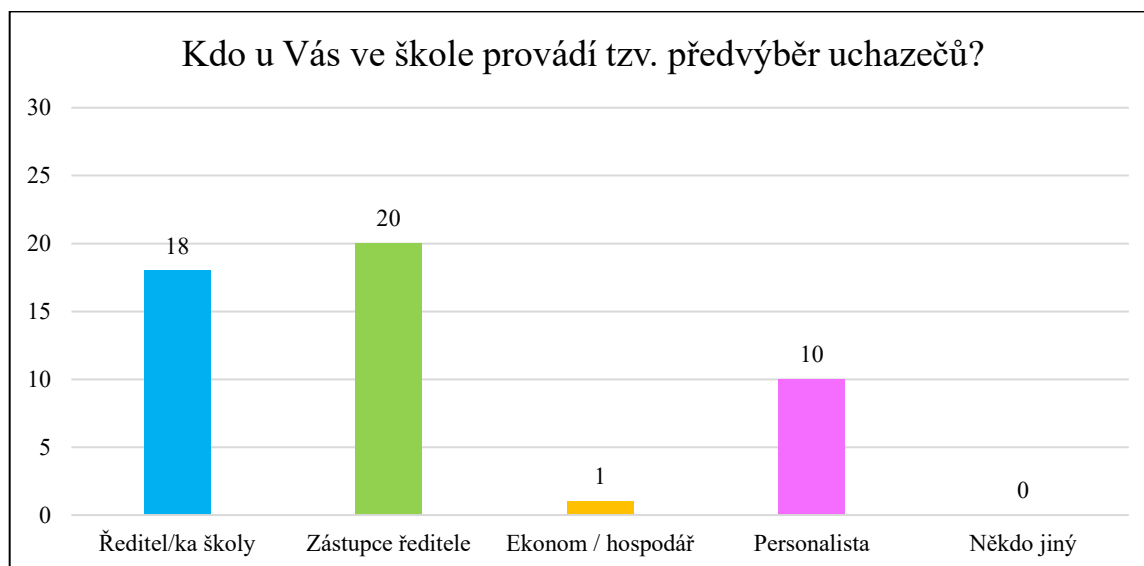
Ze získaných odpovědí vyplývá, že se nejčastěji uchazeči o zaměstnání dozvídají o volném pracovním místě přímo z webových stránek středních škol, případně na nabídku narazí na internetových pracovních portálech.

Otázka č. 5

Kdo u Vás ve škole provádí tzv. předvýběr uchazečů?

Jednou z metod výběru pracovníků je tzv. předvýběr uchazečů, v rámci kterého nastává první setkání se všemi potenciálními uchazeči o nabízené pracovní místo.

Cílem otázky je zjistit, kdo se na středních školách zabývá předvýběrem uchazečů.



Graf 5 Provádění předvýběru uchazečů

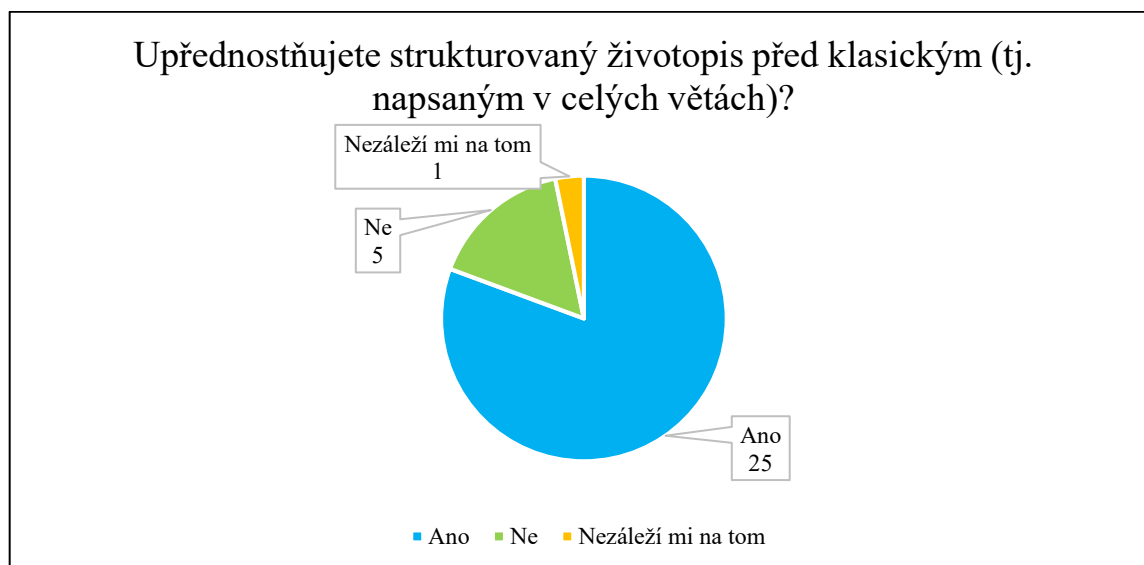
Z výsledků dotazníku vyplývá, že předvýběr uchazečů o zaměstnání na středních školách provádí nejčastěji zástupce ředitele, a to ve 20 případech (64,5 %), 18 ředitelů a ředitelky provádí předvýběr osobně (58,1 %), pomoc ekonoma nebo hospodáře hledá 1 ředitel (3,2 %). Zbýlý počet 10 respondentů (32,3 %) využívá služeb personalisty.

Otázka č. 6

Upřednostňujete strukturovaný životopis před klasickým (tj. napsaným v celých větách)?

Existuje několik druhů životopisů, každý je něčím typický a od těch ostatních se liší. V praxi se životopis dělí především na strukturovaný a na psaný v celých větách.

Cílem této otázky je získat odpověď na to, jaký typ životopisu je v současné době řediteli středních škol vyžadován.



Graf 6 Strukturovaný životopis

Mezi ty nejznámější a nejčastěji používané patří strukturovaný životopis, který vyžaduje 25 ředitelů středních škol (80,6 %), 1 ředitel uvedl, že na druhu životopisu mu nezáleží (3,2 %). Zbýlých 5 ředitelů, že neupřednostňuje strukturovaný životopis před klasickým (tj. psaným v celých větách) (16,1 %).

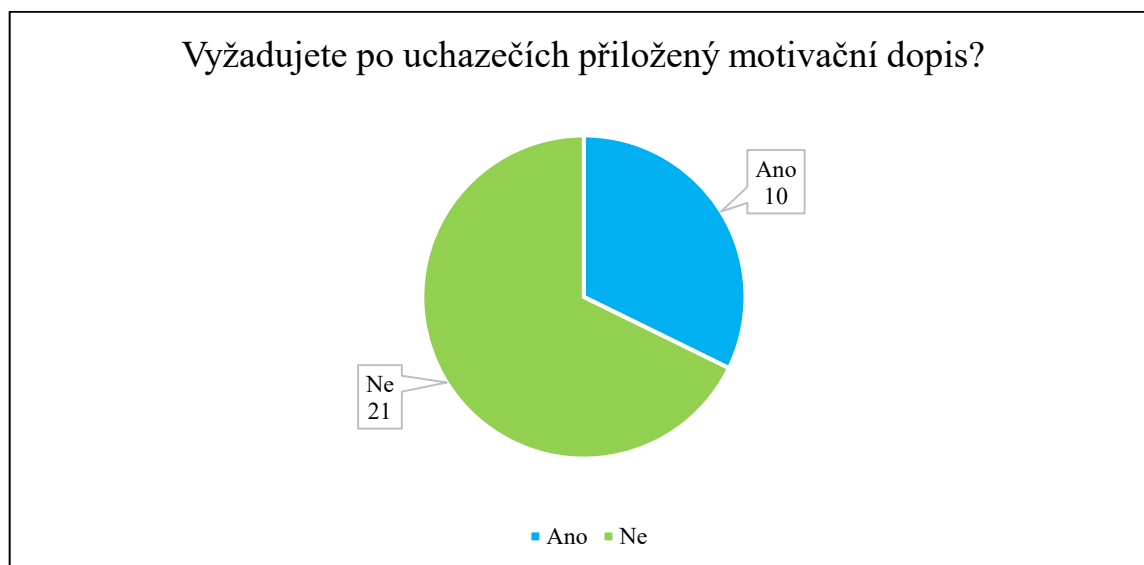
Strukturovaný životopis lze podle získaných odpovědí považovat za preferovanější.

Otázka č. 7

Vyžadujete po uchazečích přiložený motivační dopis?

K životopisu často bývá přiložený i motivační dopis, ve kterém se uchazeč stručně představuje a sděluje svůj zájem o nabízené pracovní místo a motivaci. Mnohdy bývá od zaměstnavatelů vyžadován, a tvoří tak součást dokumentů uchazeče, leckdy však naopak bývá uchazeči opomíjen a zapomínán.

Vyžadují ředitelé středních škol po uchazečích motivační dopis, nebo jej nepovažují za důležitý? To zjistit je cílem položené otázky.



Graf 7 Motivační dopis

Motivační dopis po uchazečích vyžaduje pouhých 10 respondentů (32,2 %), 21 respondentů motivační dopis nevyžaduje (67,7 %). Je zřejmé, že ačkoliv je motivační dopis součástí dokumentů uchazeče, není na něj v současné době kladen takový důraz.

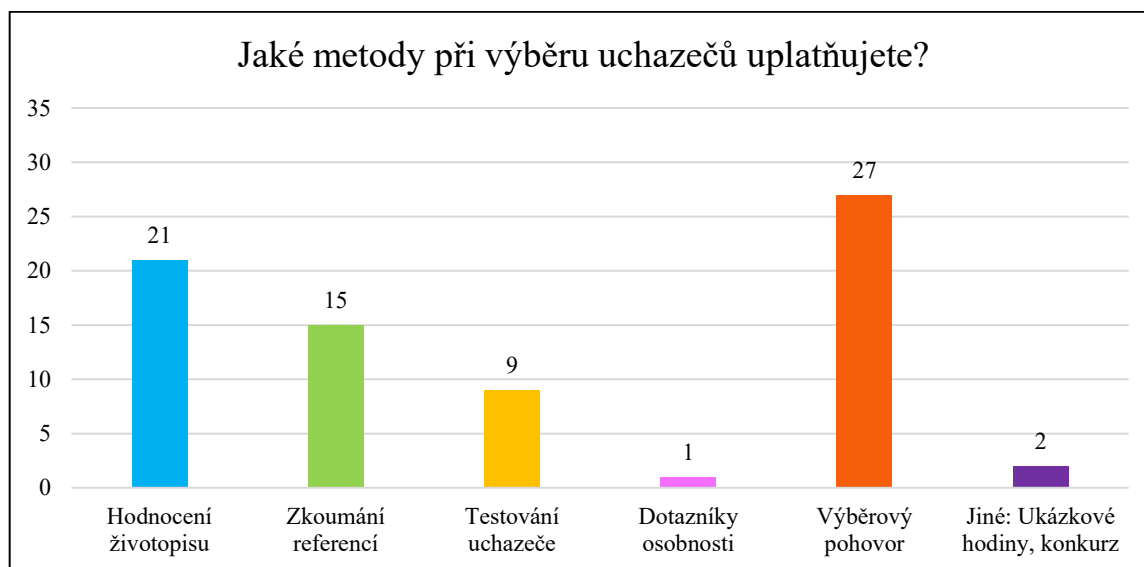
Motivační dopis není řediteli škol vyžadován, předvýběr uchazečů poté probíhá pouze na základě doloženého životopisu, jak vyplývá z odpovědí respondentů.

Otázka č. 8

Jaké metody při výběru uchazečů uplatňujete?

Různé metody při výběru uchazečů napomáhají dojít k tomu nejvhodnějšímu pro danou organizaci, který bude posléze vybrán, přijat a obsadí tak volné pracovní místo.

Smyslem této otázky je zjistit, jaké konkrétní metody používají ředitelé středních škol při výběru nových učitelů.



Graf 8 Metody výběru uchazečů

Nejznámější a nejpoužívanější metodou je výběrový pohovor. To ostatně potvrdilo 27 ředitelů škol (87,1 %). Mezi další oblíbené metody patří hodnocení životopisu, se kterým se setkáváme již v rámci předvýběru uchazečů.

Hodnocení životopisu provádí 21 ředitelů (67,7 %). Zkoumání referencí u předchozích zaměstnavatelů uskutečňuje 15 ředitelů škol (48,4 %). Testování uchazečů provádí dle výsledků dotazníku 9 ředitelů škol (29 %).

Přestože jsou dotazníky osobnosti v poslední době stále oblíbenější, ředitelé škol je příliš nepoužívají. S touto metodou se ztotožnil pouze 1 respondent (3,2 %). Do kolonky „Jiné“ byl zaznamenán konkurz a ukázkové hodiny (6,5 %).

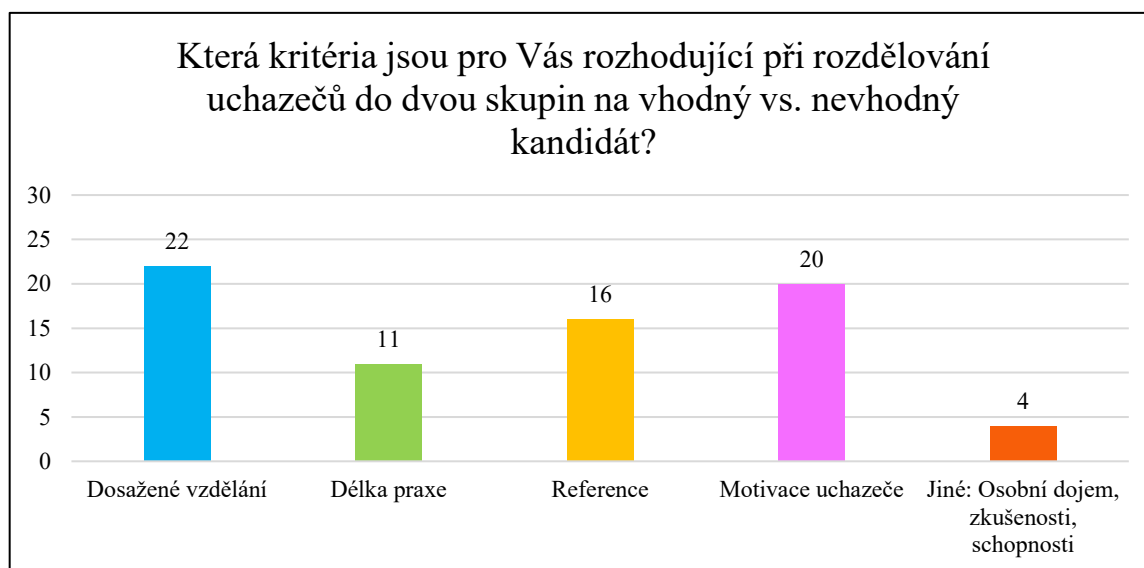
Na základě získaných odpovědí bylo zjištěno, že mezi nejčastěji uplatňované metody při výběru nového zaměstnance patří především výběrový pohovor neboli osobní setkání obou zúčastněných stran – zaměstnavatele a uchazeče o zaměstnání. Hodnocení životopisu uchazeče a zkoumání referencí patří také mezi další oblíbené metody výběru zaměstnanců.

Otázka č. 9

Která kritéria jsou pro Vás rozhodující při rozdělování uchazečů do dvou skupin na vhodný vs. nevhodný kandidát?

Kritéria výběru zaměstnanců se obvykle stanovují ještě před samotným vydáním nebo zveřejněním inzerátu na volné pracovní místo. Hlavní kritéria a požadavky na budoucího zaměstnance bývají uvedeny právě ve zveřejněném inzerátu.

Položená otázka zjišťuje, která kritéria jsou pro ředitele škol prvotními při třídění uchazečů do dvou skupin.



Graf 9 Kritéria výběru a rozdělení kandidátů

Dosažené vzdělání slouží jako kritérium 22 respondentům (71%), na druhém místě je motivace uchazeče, se kterou se ztotožňuje 20 respondentů (64,5 %). Důležitou roli při rozdělování uchazečů hrají i reference od předchozích zaměstnavatelů, toto kritérium je rozhodující u 16 respondentů (51,6 %).

Menší důraz se klade na délku praxe uchazeče, tu zvolilo 11 respondentů (35,5 %). Na osobní dojem, zkušenosti a schopnosti uchazeče spoléhají 4 respondenti (12,9 %).

Z výsledků vyplývá, že při rozdělování uchazečů na vhodné a nevhodné má důležitou roli dosažené vzdělání a následná motivace, tj. zájem o nabízené pracovní místo.

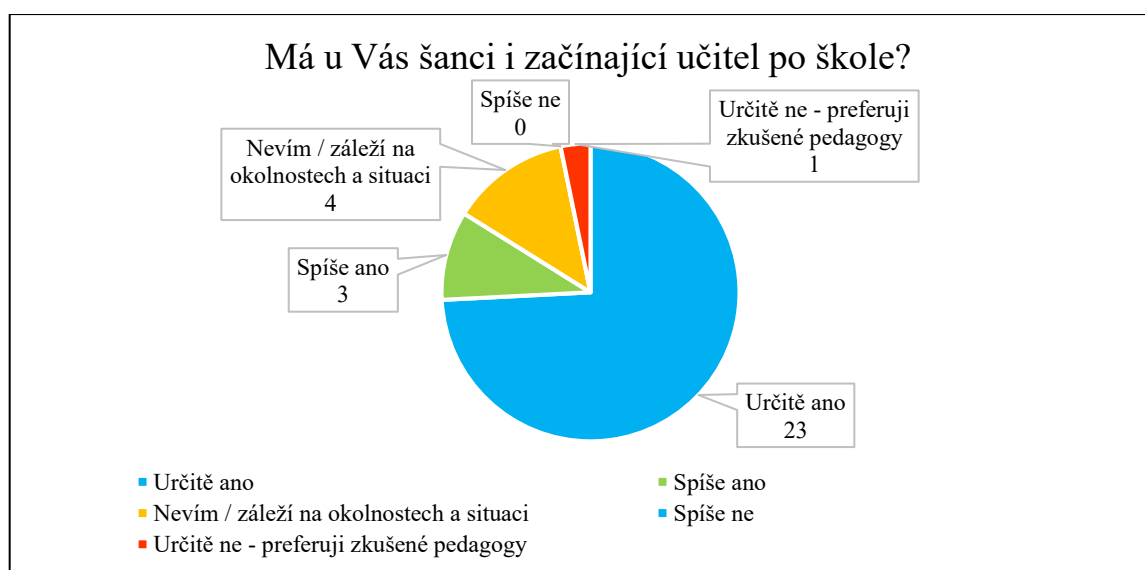
Dosažené vzdělání se umístilo na prvním místě zejména pro jeho velkou důležitost. Učitel střední školy musí dosáhnout požadovaného vzdělání, které ukládá zákon, nedosáhne-li jej, nemůže na střední škole vyučovat (nejedná-li se o výjimku definovanou v zákoně).

Otázka č. 10

Má u Vás šanci i začínající učitel po škole?

V poslední době se veřejně hovoří o rozdílných požadavcích ze stran zaměstnavatelů. Jedni preferují délku praxe, jiní zase vyšší dosažené vzdělání.

Jakou má tedy šanci ve výběrovém řízení začínající učitel? Má šanci v boji s „ostřílenými“ a zkušenými pedagogy? Toto zjištění je cílem položené otázky.



Graf 10 Šance začínajícího učitele

Podle 23 respondentů šanci začínající učitel určitě má (74,2 %), 3 respondenti uvádí, že spíše ano (9,7 %) a 4 respondenti uvedli, že záleží na okolnostech a situaci. Pouze 1 respondent uvedl, že preferuje zkušené pedagogy.

Vzhledem k odpovědím respondentů lze říci, že začínající učitelé mají u ředitelů středních škol v Praze dveře otevřené.

Otázka č. 11

Máte předem vypracovaný harmonogram výběrového řízení?

Stanovený harmonogram výběrového řízení předem určuje, o jaký typ rozhovoru se bude jednat. Předem stanovený plán napomáhá řediteli k dodržení a projití všech důležitých bodů rozhovoru.

Záměrem této otázky je zjistit, zda ředitelé středních škol používají předem vypracovaný harmonogram výběrového řízení, jsou-li předem připraveni, případně zdali věcem nechávají volný spád.



Graf 11 Vypracovaný harmonogram výběrového řízení

Na otázku, zda mají ředitelé škol předem vypracovaný harmonogram (plán) výběrového řízení, odpovědělo 12 respondentů kladně (38,7 %) a 19 respondentů zvolilo odpověď zápornou (61,3 %).

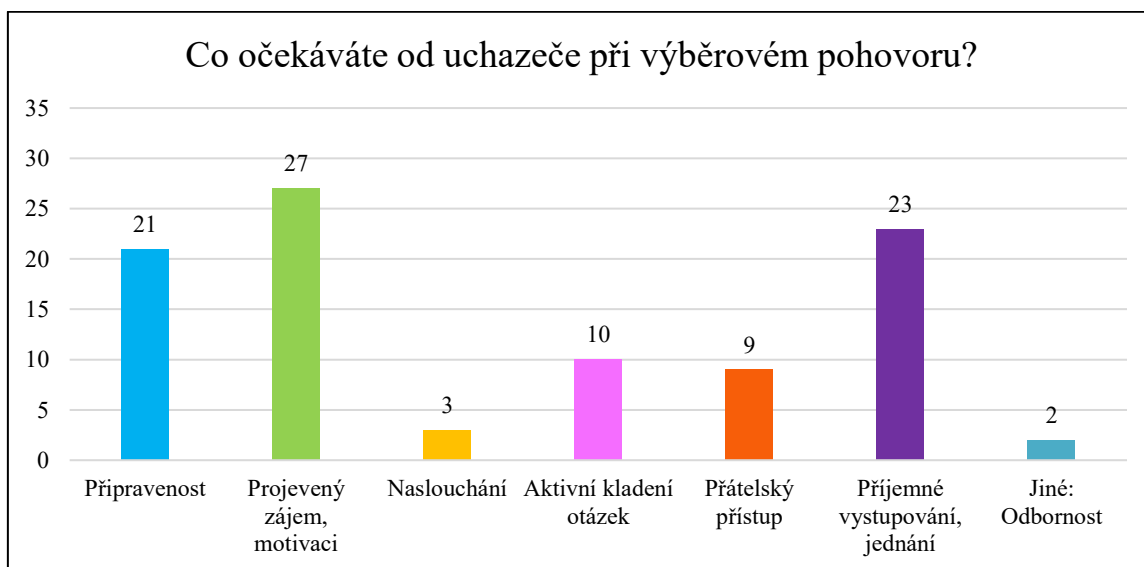
Většina respondentů nemá předem připravený plán výběrového řízení, z čehož vyplývá, že ředitelé nechávají výběrovému řízení volný průběh a případný prostor pro improvizaci. V oblibě mají tudíž tzv. nestrukturovaný typ výběrového pohovoru.

Otázka č. 12

Co očekáváte od uchazeče při výběrovém pohovoru?

Smyslem výběrového pohovoru je zjistit co možná nejvíce podstatných informací o daném uchazeči. Uchazeč se při pohovoru projevuje především svým chováním, vystupováním a jednáním, které může mít taktéž pozitivní či negativní vliv na konečné rozhodnutí ředitele školy.

A co se od uchazeče nejčastěji očekává?



Graf 12 Očekávání od uchazeče při výběrovém pohovoru

Oslovených 27 respondentů (87,1 %) očekává projevený zájem a motivaci o nabízené pracovní místo. Příjemné vystupování a jednání zvolilo 23 respondentů (74,2 %). Ohledně připravenosti se shodlo 21 respondentů (67,7 %).

Méně se očekává aktivní kladení otázek, které zvolilo 10 respondentů (32,3 %), přátelský přístup očekává 9 respondentů (29%) a naslouchání zvolili pouze 3 respondenti (9,7%). Odbornost od uchazeče očekávají 2 respondenti (6,5 %).

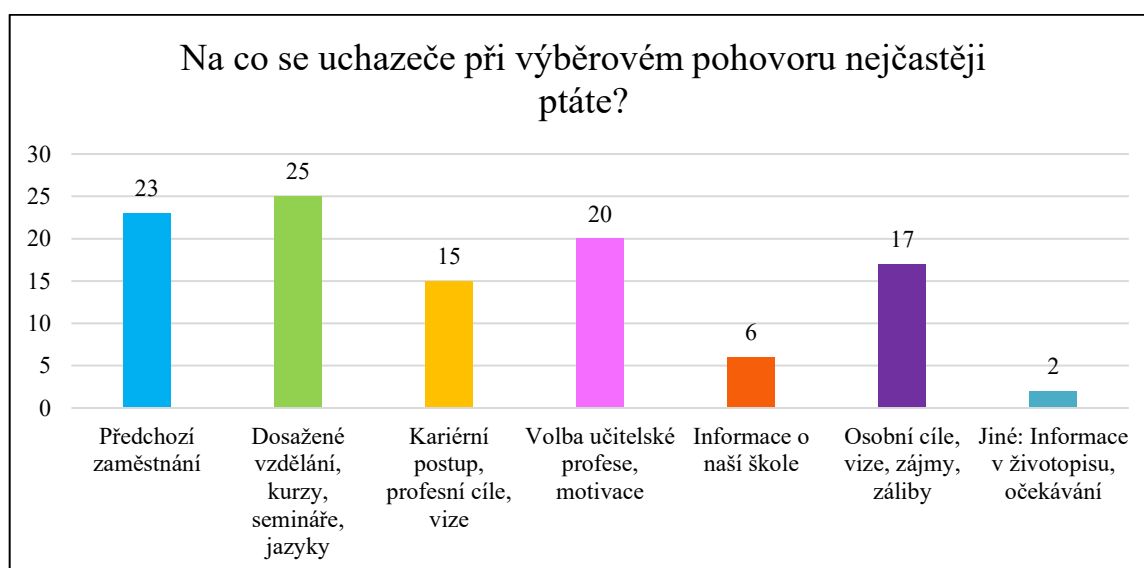
Ze zjištění vyplývá, že předem připravený uchazeč s příjemným vystupováním a projeveným zájmem má pravděpodobně vyšší šanci na úspěch při výběrovém pohovoru.

Otázka č. 13

Na co se uchazeče při výběrovém pohovoru nejčastěji ptáte?

Výběrový pohovor slouží ke zjišťování a ověřování informací, které uchazeč uvedl do svého životopisu, ale také k jejich prohloubení. Dále je možné zjišťovat uchazečovy představy o budoucnosti, případně jeho osobní vize a názory.

Ze získaných odpovědí by mělo být zřejmé, co je nejčastěji obsahem rozhovoru obou zúčastněných stran.



Graf 13 Nejčastěji pokládaná témata při výběrovém pohovoru

O dosažené vzdělání a další absolvované kurzy a semináře uchazeče se zajímá 25 ředitelů (80,6 %). Na předchozí zaměstnání se uchazečů ptá 23 ředitelů (74,2 %), poté přichází otázka volby učitelské profese a projevená motivace o nabízené pracovní místo – tyto otázky pokládá 20 ředitelů (64,5 %).

Osobní cíle, zájmy a záliby uchazeče zjišťuje 17 ředitelů (54,8 %). Na případný kariérní postup a profesní vizi se ptá 15 ředitelů škol (48,4 %).

Na informace o škole, na kterou se uchazeč hlásí, se dotazuje 6 ředitelů (19,4 %). Pouze 2 respondenti si ověřují informace v životopisu a očekávání uchazeče.

Ze zjištěných odpovědí je patrné, že dosažené vzdělání je u ředitelů středních škol na prvním místě nejen při rozdělování kandidátů na vhodné a nevhodné, ale také při výběrovém pohovoru. Tento výsledek navazuje na kritérium výběru uchazečů na vhodné a nevhodné kandidáty, v rámci kterého se dosažené vzdělání umístilo rovněž na prvním místě.

Otázka č. 14

Na jaké kompetence se u uchazeče nejvíce soustředíte?

Na nabízené pracovní místo se hledá učitel, který je kompetentní. Právě kvůli kompetencím se při výběru budoucího učitele zjišťují zejména jeho kvality, přednosti, ale i to, co umí a zná.

Smyslem dané otázky je zjistit, které kompetence považují ředitelé škol za klíčové.



Graf 14 Kompetence uchazeče

Na měkké kompetence (tj. soft skills) se soustředuje pouhých 8 respondentů (25,8 %). Na odborné kompetence (tj. hard skills, tvrdé kompetence) se naopak soustředuje 23 respondentů (74,2 %).

Je evidentní, že odborné kompetence úzce souvisí s dosaženým vzděláním uchazeče, proto se na tyto kompetence ředitelé více zaměřují, což vyplývá i ze získaných odpovědí oslovených respondentů.

Otázka č. 15

Sledujete při výběrovém pohovoru i neverbální projevy a jednotlivá gesta uchazeče?

Neverbální projevy jsou neodmyslitelnou součástí komunikace každého z nás. Záleží nejen na ústní komunikaci, ale i na té neverbální. Oba druhy komunikace spolu úzce souvisí a dohromady vytváří osobnost jedince.

Cílem této otázky je zjistit, zda si ředitelé všimají i neverbálního vyjadřování uchazeče.



Graf 15 Neverbální projevy a jednotlivá gesta uchazeče

Neverbální komunikaci u uchazeče určitě sleduje 25 ředitelů škol (80,6 %). Zbývajících 6 ředitelů uvedlo, že neverbální komunikaci sleduje spíše (19,4 %).

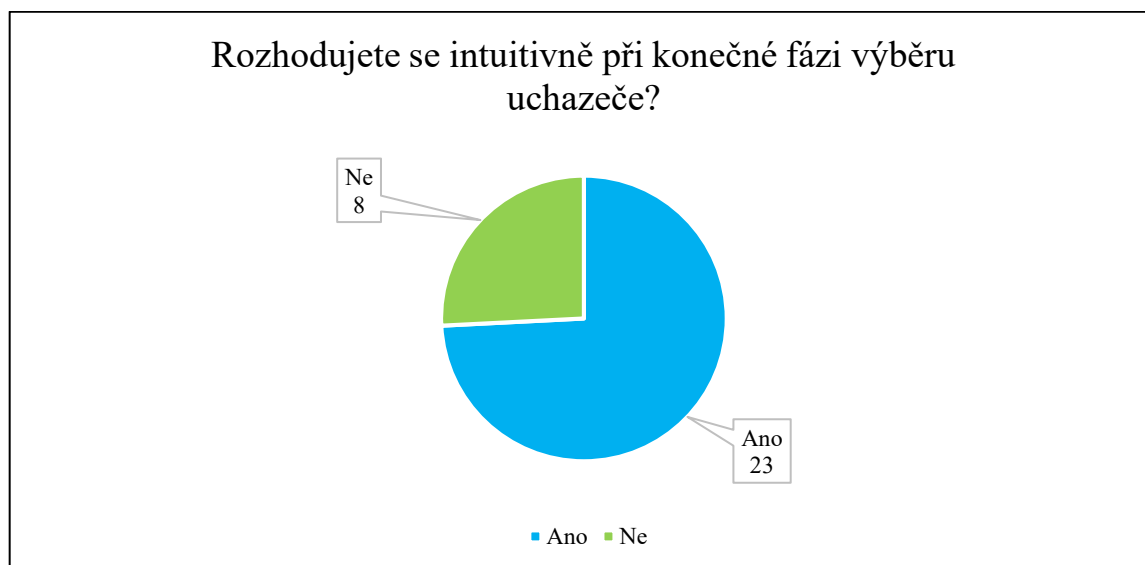
Z provedeného šetření vyplývá, že ředitelé škol u uchazečů zkoumají nejen ústní projev, ale také i související gesta a mimiku, kterou se uchazeč projevuje. Z pozice uchazeče je tak třeba zaměřit se na neverbální komunikaci, aby byla úspěšná a neovlivnila výsledek výběrového řízení negativně.

Otázka č. 16

Rozhodujete se intuitivně při konečné fázi výběru uchazeče?

Intuitivní rozhodování můžeme považovat za pocitové rozhodování. Rozhodování, které je založené na našem podvědomí. Při tomto rozhodování nejsme schopni říci, na základě čeho jsme se takto rozhodli, je to naše vnitřní intuice.

Cílem této otázky je zjistit, zda se ředitelé středních škol při konečném rozhodování spoléhají na svou vlastní intuici.



Graf 16 Intuitivní rozhodování ředitelů škol

Intuitivní rozhodování při konečném výběru uchazeče potvrdilo 23 ředitelů škol (74,2 %). Zbýlých 8 ředitelů (25, 8%) se intuitivně nerozhoduje.

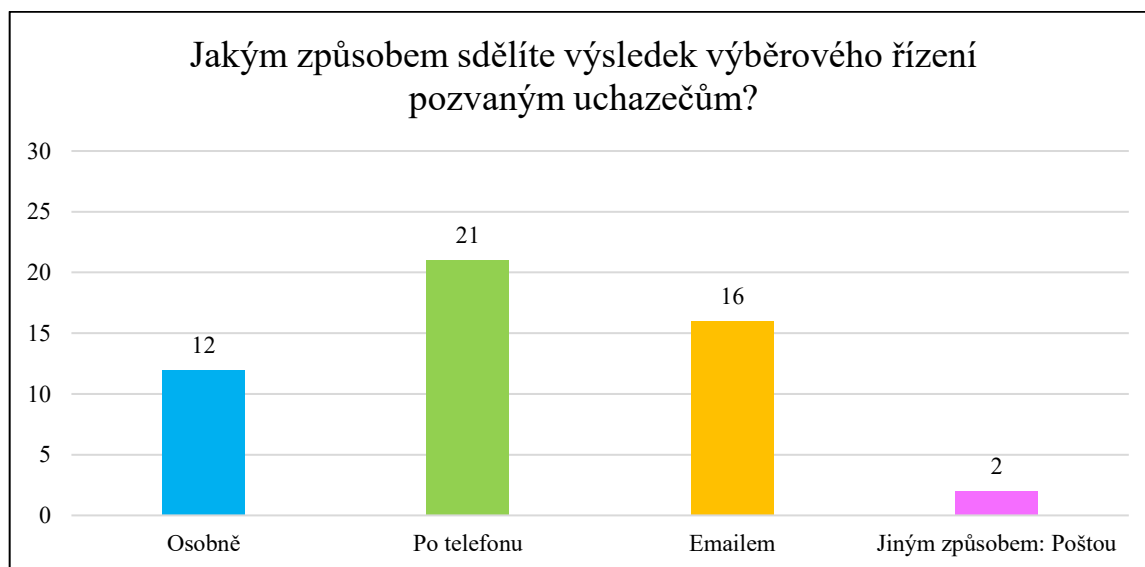
Ze zjištěných odpovědí je patrné, že se značná většina ředitelů rozhoduje na základě vlastní intuice, které důvěřují.

Otázka č. 17

Jakým způsobem sdělíte výsledek výběrového řízení pozvaným uchazečům?

Sdělení výsledku výběrového řízení pozvaným uchazečům je v současné době považováno přinejmenším za projev slušnosti. Existuje mnoho možností, jakými lze uchazeči sdělit výsledek.

Smyslem této otázky je zjistit, jakým způsobem sdělují ředitelé středních škol výsledek výběrového řízení pozvaným uchazečům a které sdělovací prostředky k tomu využívají.



Graf 17 Sdělení výsledku výběrového řízení uchazečům

Nejvíce respondentů, tj. 21 (67,7 %), využívá ke sdělení výsledků telefonický kontakt. Oblíbeným nástrojem ke sdělení je také e-mailová komunikace, kterou využívá 16 respondentů (51,6 %).

Osobně výsledek preferuje sdělit 12 respondentů (38,7 %) a 2 respondenti využívají služeb České pošty (6,5 %).

Z odpovědí respondentů vyplývá, že jsou uchazeči o výsledku výběrového ozeznámeni nejčastěji prostřednictvím telefonu, případně e-mailem.

2.6 Vyhodnocení výzkumných otázek

Jak probíhá výběrové řízení na učitele na středních školách? To bylo cílem zjištění této bakalářské práce. Ke zjištění a naplnění cíle práce byly použity následující výzkumné otázky na jejich základě je cíl bakalářské práce zodpovězen a splněn:

- Kdo u Vás ve škole provádí tzv. předvýběr uchazečů?
- Jaké metody při výběru uchazečů uplatňujete?
- Na co se uchazeče při výběrovém pohovoru nejčastěji ptáte?
- Na které kompetence se u uchazeče nejvíce soustředíte?
- Která kritéria jsou pro vás rozhodující při rozdělování uchazečů do dvou skupin na vhodný x nevhodný kandidát?

Vyhodnocení výzkumných otázek bylo prováděno pomocí grafického vyobrazení dotazníkového šetření, které tvořilo podstatnou část této bakalářské práce.

Kdo u Vás ve škole provádí tzv. předvýběr uchazečů?

Ačkoliv je ředitel školy významnou osobností ve vedení školy, nejčastěji předvýběr uchazečů o nabízené pracovní místo učitele provádí zástupce ředitele školy, který byl k výkonu této činnosti pověřen právě samotným ředitelem školy.

Pokud ředitel školy k předvýběru uchazečů nepověří svého zástupce, poté provádí předvýběr sám, a to v případě, že se na škole nevyskytuje personalista, který za výběr zaměstnanců odpovídá.

Jaké metody při výběru uchazečů uplatňujete?

Správně zvolené metody výběru usnadňují proces výběru uchazečů o zaměstnání a napomáhají dojít k nejvhodnějšímu uchazeči, který bude následně přijat na nabízené pracovní místo.

Nejllepší metodu výběru se ukázal být výběrový pohovor s uchazečem, což je osobní setkání obou zúčastněných stran – zaměstnavatele a uchazeče o zaměstnání. Při výběrovém pohovoru se ověřují a blíže zkoumají informace uvedené v životopise uchazeče, jeho motivace a zájem o nabízené pracovní místo. Významnou roli zde hrají i gesta a mimika uchazeče (neverbální komunikace).

Oblíbenou metodou výběru u ředitelů středních škol je také hodnocení životopisů, zejména v rámci tzv. předvýběru uchazečů. Následuje zkoumání referencí a testování uchazečů.

Na co se uchazeče při výběrovém pohovoru nejčastěji ptáte?

Oblíbeným tématem u výběrového pohovoru je dosažené vzdělání uchazeče, absolvované kurzy a semináře nebo také znalosti cizích jazyků. Zkoumat dosažené vzdělání je při nabízené pracovní pozici učitele střední školy zcela na místě. Dosažené vzdělání učitele specifikuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů.

U pohovoru je uchazeč dotazován na předchozí zaměstnání, zejména proč ze zaměstnání odešel a co mu tam nevyhovovalo. Prostřednictvím těchto otázek se ředitel školy, případně jím pověřená osoba, ptá na situace, které by mohly eventuálně v budoucnu nastat, a to za účelem jim předejít.

Uchazeč se obvykle nevyhne ani tématu volby učitelské profese a jeho motivace, která je velice důležitá k vykonávání tohoto povolání. Vzhledem ke kariéernímu řádu učitelů se na kariéerní postup a profesní cíle ptá polovina dotázaných.

Na co je tedy uchazeč při výběrovém pohovoru nejčastěji dotázán? Na vzdělání, předchozí zaměstnání a volbu učitelské profese.

Na které kompetence se u uchazeče nejvíce soustředíte?

Slovo kompetence je v současné době velice hojně používáno. Při výběru uchazečů o zaměstnání rozlišujeme kompetence měkké tzv. soft skills a kompetence odborné (tzv. hard skills, tvrdé kompetence).

Soft skills jsou kompetence neboli dovednosti v oblasti chování, sociálních vztahů a emoční inteligence. Na tyto kompetence se zaměřuje pouhá čtvrtina dotázaných.

Na základě získaných odpovědí respondentů (ředitelů škol) vyplývá, že za důležitější jsou považovány kompetence odborné, které se týkají teoretických a praktických znalostí či dovedností uchazeče o zaměstnání.

Která kritéria jsou pro vás rozhodující při rozdělování uchazečů do dvou skupin na vhodný vs. nevhodný kandidát?

Dosažené vzdělání uchazeče je na prvním místě nejen při samotném výběrovém pohovoru s uchazečem, ale také je to jedno z hlavních kritérií výběru zaměstnanců. Dosažené vzdělání jako kritérium převažuje u většiny respondentů.

Dále následuje motivace uchazeče – může se jednat o uchazeče s vynikajícím životopisem, ale bez projeveného zájmu o nabízené pracovní místo ztrácí životopis na své hodnotě. Motivace je doslova součástí „povinné výbavy“ každého uchazeče o zaměstnání. Motivovaný a spokojený zaměstnanec odvádí kvalitnější práci a je i značně efektivnější.

Shrnutí vyhodnocení výzkumných otázek

Shrnutí výsledků z výzkumných otázek dává odpověď na zkoumanou problematiku, kterou se bakalářská práce zabývá. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jak probíhá výběrové řízení na učitele na středních školách.

Ze získaných odpovědí na výzkumné otázky je patrné, že každý výběr uchazeče o zaměstnání – učitele na střední škole začíná – tzv. předvýběrem, který provádí nejčastěji pověřený zástupce ředitele, případně sám ředitel školy osobně.

Jako metoda výběru učitelů se u ředitelů používá především výběrový pohovor s pozvaným uchazečem a hodnocení jeho doloženého životopisu. Při výběrovém pohovoru je uchazeč – učitel nejčastěji dotázán na nejvyšší dosažené vzdělání, předchozí zaměstnání a důvod volby učitelské profese.

Ačkoliv učitelská profese souvisí se sociálním a emočním cítěním, při výběru učitele jsou řediteli škol upřednostňovány odborné kompetence, kterými daný uchazeč disponuje. Mezi rozhodující kritéria výběru při rozdělování uchazečů do skupin patří jejich dosažené vzdělání a následná motivace.

Výběrové řízení na učitele na středních školách začíná analýzou pracovního místa, zveřejněním inzerátu o volném pracovním místě, poté probíhá sběr dokumentů od uchazečů a na základě těchto doložených dokumentů se uskutečňuje předvýběr uchazečů, tj. první fáze výběru, a to pomocí použité metody třídění životopisů od jednotlivých uchazečů, které provádí především pověřený zástupci ředitelů škol. Po vytřídění a rozdělení uchazečů

dochází k pozvání vybraných uchazečů k výběrovému pohovoru, který rozhodne o jejich přijetí či nepřijetí na danou střední školu.

Zpravidla tato fáze výběru zaměstnanců končí po skončení výběrového pohovoru s uchazečem a oznámení výsledku výběrového řízení a začíná fáze přijetí vybraného uchazeče, jeho následná adaptace a zařazení do pracovního procesu.

Závěr

Tato bakalářská práce je zaměřena na výběrové řízení na učitele na středních školách. Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jak probíhá výběrové řízení z pozice ředitele střední školy na místo učitele. Jaká kritéria a metody používá ředitel při výběru učitelů na středních školách, co u uchazečů považuje za klíčové při rozhodování o jejich případném působení na dané střední škole.

Při psaní této bakalářské práce jsem vycházela z odborné literatury, která se stala podkladem pro zpracování její teoretické části. Při výběru zaměstnanců se zaměstnavatel nespolehá pouze na vnitřní instinkty, ale používá různé metody, zásady a kritéria výběru, díky kterým se vybere ten nejvhodnější uchazeč, který bude pro danou organizaci nejen prospěšný, ale také vhodný.

Praktická část bakalářské práce se zabývala provedeným kvantitativním výzkumným šetřením mezi řediteli státní a veřejných středních škol v Praze.

Byla stanovena jedna hlavní výzkumná otázka „Jak probíhá výběrové řízení na učitele na středních školách?“. Ke zjištění a naplnění cíle práce byly použity následující výzkumné otázky, na jejichž základě je spolu s hlavní výzkumnou otázkou splněn cíl bakalářské práce:

- Kdo u Vás ve škole provádí tzv. předvýběr uchazečů?
- Jaké metody při výběru uchazečů uplatňujete?
- Na co se uchazeče při výběrovém pohovoru nejčastěji ptáte?
- Na které kompetence se u uchazeče nejvíce soustředíte?
- Která kritéria jsou pro vás rozhodující při rozdělování uchazečů do dvou skupin na vhodný x nevhodný kandidát?

Ze získaných odpovědí v dotazníkovém šetření vyplynulo, že výběrové řízení na učitele na středních školách začíná analýzou pracovního místa, po které následuje zveřejnění inzerátu o volném pracovním místě a průběžně s ním probíhá sběr dokumentů od uchazečů.

Na základě těchto doložených dokumentů se poté uskutečňuje předvýběr uchazečů, tj. první fáze výběru, a to pomocí použité metody třídění životopisů od jednotlivých uchazečů, kterou provádí především pověřený zástupce ředitele školy.

Mezi rozhodující kritéria při rozdělování uchazečů do dvou skupin – na vhodné a nevhodné kandidáty patří jejich poslední dosažené vzdělání a následná motivace o nabízené pracovní místo.

Po vyřídění uchazečů v předvýběru, obdrželi vybraní uchazeči pozvání k výběrovému pohovoru, který rozhodne o jejich přijetí a působení na dané střední škole. Při výběrovém pohovoru bývá uchazeč nejčastěji dotázán na poslední dosažené vzdělání, předchozí zaměstnání a na volbu učitelské profese. Ředitelé středních škol se při výběru učitele zaměřovali zejména na uchazečovy odborné kompetence.

Cíle práce bylo dosaženo prostřednictvím uskutečněného dotazníkového šetření provedeného u ředitelů středních škol v hlavním městě Praze. Výzkumná otázka byla následně zodpovězena v kapitole Vyhodnocení výzkumných otázek a v jejich souhrnu.

Za přínos této bakalářské práce lze považovat uvedení nejen ředitelů středních škol do tematiky výběrového řízení, ale práce může posloužit rovněž jako souhrnný zdroj informací všem příznivcům personálních činností se zájmem o proces výběru zaměstnanců.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*. Praha: Computer Press, 2007. ISN 978-80-251-1522-0.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, L., H. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2664-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

PECHOVÁ, J. a V. ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

PROKOK, V. *Tvorba rozhodování a analýza v politice*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4179-6.

PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ a J. MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. 188 s. ISBN 978-80-7552-264-1.

TROJANOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. 1. vydání, Praha: Grada, 2017, ISBN 978-80-271-0051-4.

Internetové zdroje

www.gdpr.cz

Zákony (ve znění pozdějších předpisů)

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

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

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Zákon č. 101/200 Sb., o ochraně osobních údajů

Použité zkratky

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
GDRP	General Data Protection Regulation
ICT	informační a komunikační technologie
ŠVP	školní vzdělávací program

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro ředitele středních škol

Dobrý den,

jmenuji se Denisa Šulajová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia Školského managementu na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy.

Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřený na výběrové řízení na učitele střední školy. Dotazník je zcela anonymní, časově nenáročný (maximálně na 5 minut).

Dotazník je k dispozici na: <https://www.surveio.com/survey/d/C2M1S3O9X2Z1Y4U3E>.

Vaše odpovědi mi pomohou k získání potřebných dat pro zpracování praktické části své bakalářské práce na téma Výběrové řízení na učitele na středních školách.

Předem moc děkuji za vyplnění a za Váš čas!

S pozdravem

Denisa Šulajová

1. Jakého jste pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Jak často hledáte nového učitele?

- 1x za pololetí
- Vícekrát za pololetí
- Zpravidla 1x za rok
- Vícekrát za rok
- V delším časovém rozpětí

3. V současné době...

- Hledám nového učitele
- Nikoho nehledám

4. Kde zveřejňujete oznámení o volném pracovním místě učitele, které nabízíte?

Nápověda k otázce: Vybrat můžete více odpovědí.

- Pracovní portály / inzerce na internetu
- Webové stránky školy / nástěnka školy
- Webové stránky zřizovatele / nástěnka zřizovatele
- Úřad práce
- Inzerce v novinách, časopisech a rádiu
- Jinde: _____

5. Kdo u Vás ve škole provádí tzv. předvýběr uchazečů?

Nápověda k otázce: Vybrat můžete více odpovědí.

- Ředitel/ka školy
- Zástupce ředitele
- Ekonom / hospodář
- Personalista
- Někdo jiný: _____

6. Upřednostňujete strukturovaný životopis před klasickým (tj. napsaným v celých větách)?

- Ano
- Ne
- Nezáleží mi na tom

7. Vyžadujete po uchazečích přiložený motivační dopis?

- Ano
- Ne

8. Jaké metody při výběru uchazečů uplatňujete?

Nápověda k otázce: Vybrat můžete více odpovědí.

- Hodnocení životopisu
- Zkoumání referencí
- Testování uchazeče
- Dotazníky osobnosti
- Výběrový pohovor
- Jiné: _____

9. Má u Vás šanci i začínající učitel po škole?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím / záleží na okolnostech a situaci
- Spíše ne
- Určitě ne – preferuji zkušené pedagogy

10. Máte předem vypracovaný harmonogram výběrového řízení?

- Ano
- Ne

11. Co očekáváte od uchazeče při výběrovém pohovoru?

Nápověda k otázce: Vybrat můžete více odpovědí.

- Přípravenost
- Projevený zájem / motivaci
- Naslouchání
- Aktivní kladení otázek
- Přátelský přístup
- Příjemné vystupování / jednání
- Jiné: _____

12. Na co se uchazeče při výběrovém pohovoru nejčastěji ptáte?

Nápověda k otázce: Vybrat můžete více odpovědí.

Uchazeče se nejčastěji ptám na:

- Předchozí zaměstnání
- Dosažené vzdělání / kurzy, semináře / jazyky
- Kariérní postup / profesní cíle, vize
- Volba učitelské profese / motivace
- Informace o naší škole
- Osobní cíle, vize / zájmy, záliby
- Jiné: _____

13. Na jaké kompetence se u uchazeče nejvíce soustředíte?

- Měkké kompetence (soft skills)
- Odborné kompetence (hard skills, tvrdé kompetence)

14. Sledujete při výběrovém pohovoru i neverbální projevy a jednotlivá gesta uchazeče?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

15. Která kritéria jsou pro vás rozhodující při rozdělování uchazečů do dvou skupin na vhodný vs. nevhodný kandidát?

Nápověda k otázce: Vybrat můžete více odpovědí.

- Dosažené vzdělání
- Délka praxe
- Reference
- Motivace uchazeče
- Jiné: _____

16. Rozhodujete se intuitivně při konečné fázi výběru uchazeče?

- Ano
- Ne

17. Jakým způsobem sdělíte výsledek výběrového řízení pozvaným uchazečům?

Nápověda k otázce: Vybrat můžete více odpovědí.

- Osobně
- Po telefonu
- Emailem
- Jiným způsobem: _____

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces výběru zaměstnanců	11
Obrázek 2 Hierarchický model struktury kompetence.....	29
Obrázek 3 Kompetenční model učitele	32
Obrázek 4 Statistiky dotazníku	47

Seznam tabulek

Tabulka 1 Činnost vedoucích zaměstnanců v personalistice	8
---	---

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů	48
Graf 2 Časová frekvence hledání nového učitele	49
Graf 3 Současná situace ve škole.....	50
Graf 4 Zveřejnění nabídky volného pracovního místa	51
Graf 5 Provádění předvýběru uchazečů.....	52
Graf 6 Strukturovaný životopis	53
Graf 7 Motivační dopis.....	54
Graf 8 Metody výběru uchazečů.....	55
Graf 9 Kritéria výběru a rozdělení kandidátů	56
Graf 10 Šance začínajícího učitele	57
Graf 11 Vypracovaný harmonogram výběrového řízení	58
Graf 12 Očekávání od uchazeče při výběrovém pohovoru	59
Graf 13 Nejčastěji pokládaná témata při výběrovém pohovoru	60
Graf 14 Kompetence uchazeče	61
Graf 15 Neverbální projevy a jednotlivá gesta uchazeče	62
Graf 16 Intuitivní rozhodování ředitelů škol	63
Graf 17 Sdělení výsledku výběrového řízení uchazečům	64