

UNIVERZITA KARLOVA
Pedagogická fakulta
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Podatelna

28 -03- 2008

**ZŘIZOVATEL JAKO
HODNOTITEL ŘEDITELOVY PRÁCE
A JEHO MOTIVÁTOR**

Závěrečná bakalářská práce

a

Autor: PaedDr. Květa Husová
Obor: Školský management
Forma studia: kombinované
Datum odevzdání práce: 28.3.2008

Čestné prohlášení

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

Květa Husová

Resumé

Předkládaná bakalářská práce se zabývá motivováním a hodnocením práce ředitelů škol a školských zařízení, které jsou zřízeny různými zřizovateli. Práce je založena na teoretických vědomostech, praktických zkušenostech a výsledcích empirického výzkumu. Cílem práce je snaha zmapovat vztahy mezi řediteli a zřizovateli, dešifrovat motivační faktory působící na ředitele. Dalším cílem práce je provést analýzu systému hodnocení práce ředitelů škol a školských zařízení, zřízených různými zřizovateli. Posledním cílem je pokusit se najít způsob, kterým by mohl zřizovatel postupovat při hodnocení ředitelů svých škol.

Summary

This Bachelor thesis is focused on motivational and evaluation aspects of directors' work at schools and school facilities, which are established by different founders. The thesis is based on theoretical knowledge, practical experience and on results of an empirical research. Firstly, the aim of the thesis is to map relations between directors and founders and to discover motivational forces influencing the director. Secondly, another aim of the thesis is to pursue an analysis of evaluation systems for directors of schools and school facilities, whose founders vary. Finally, the thesis aims at developing the best practice, in which establishers should run evaluation of directors' work.

Klíčová slova

Zřizovatel, obec, kraj, MŠMT ČR, hodnocení ředitelů, motivace, motivační pohovory, kriteria hodnocení, kompetence ředitelů

Keywords

Establisher; municipal authority; regional authority; Ministry of Education, Czech republic; evaluation of directors; motivation interviews; assessment criteria; director's competence

OBSAH:

ÚVOD		1
CÍL PRÁCE		3
FORMULACE HYPOTÉZ		3
1 TEORETICKÁ ČÁST		4
1.1 Motivace		4
1.2 Hodnocení		21
1.3 Zřizovatel		30
2 EMPIRICKÁ ČÁST		31
2.1 Popis použitých metod	A	31
2.2 Vlastní výzkumné šetření		32
3 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ		52
4 ZÁVĚR		53
POUŽITÁ LITERATURA		54
PŘÍLOHY		56

Úvod

Vysoce motivovaný a vyladěný ředitel je důležitým stavebním prvkem v každé instituci, nejen ve školství. Jak je motivován ředitel, kdo se stará o jeho motivaci? Je to jeho zřizovatel?

Úloha ředitele školy se po realizovaných reformách v českém školství výrazně změnila. Ředitel je považován stejně tak za řídicího učitele jako za manažera. Kompetence ředitele školy jsou poměrně rozsáhlé. Zasahují do oblastí personálních, pedagogických, finančních i právních.¹

Od ředitele je očekáváno plnění řídicích kompetencí zejména v oblastech :

- řízení pedagogického procesu
- plánování a strategie rozvoje školy
- fungující financování školy
- vedení lidí a personalistika
- účinný kontrolní systém
- legislativa související s činností školy

Ředitel by rád zažíval pocit, že jeho práce má smysl a je také objektivně a spravedlivě hodnocena a ohodnocena.

Hodnocení ředitelů by měl podle školského zákona provádět zřizovatel. Hledání kritérií pro hodnocení práce ředitelů je prastará myšlenka PAU ještě z dob, kdy MŠMT jako zřizovatel většiny středních škol chtělo v 90. letech hodnocení ředitelů zavádět. Zřizovatelé provádějí periodické hodnocení ředitelů. Často je zaměřeno hlavně na ekonomickou a právní oblast. Ředitel očekává od svého zřizovatele zpětnou informaci o úrovni své řídicí práce.

Teorií, jak může být hodnocen a motivován ředitel, existuje celá řada. Není úkolem této práce je všechny popsat a zhodnotit. Cílem je nahlédnout na problém hodnocení a motivace z pohledu ředitele školy. Zjistit konkrétní náměty, které by mohly pomoci zřizovatelům ve vykonávání kvalitní personální práce.

¹ Slavíková L., Karabec S., Murden B., Dering A., Nicolaidou M.,: Ředitel školy - leader i manažer (komparace vzdělávání řídicích pracovníků ve školství). Česká republika, 2003, ISBN 80-239-2209-2

Už Masaryk prosazoval nezávislost ředitele školy na starostovi, faráři, politické straně. Dnešní situace se spíše vzdaluje od této myšlenky. Ředitele čekají, jak dopadnou komunální a krajské volby, jak se ustálí situace na MŠMT. Čekají, který moudrý radní je bude laicky hodnotit a rozhodovat o jejich hodnocení, odměně i mzdě. Ve vztahu zřizovatele a ředitele se tento problém zrcadlí.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. Na úvodní kapitolu navazují dvě části, které mají nastínit vzhled do problematiky motivace a hodnocení z teoretického hlediska.

Empirickému výzkumu je věnována čtvrtá kapitola. Deset různých zřizovatelů škol bylo požádáno o rozhovor. Ředitelé a ředitelky (160 škol a školských zařízení) byli požádáni o vyplnění dotazníku. Otázky byly zaměřeny na zjišťování motivačních faktorů. Dotazníkem jsem chtěla zjistit, které stimulující faktory vnímá ředitel jako motivující a které naopak jako demotivující. Zaměřila jsem se také na pocit sebeuplatnění a uznání.

V závěrečné kapitole jsou na základě zpracovaných výsledků nastíněny některé konkrétní náměty, kterých by mohl zřizovatel školy využít k hodnocení ředitele a k posílení jeho motivace.

CÍL PRÁCE

Ve své práci jsem se zaměřila na ředitele základních, středních, mateřských škol a školských zařízení. Cílem práce je snaha zmapovat vztahy mezi řediteli a zřizovateli, dešifrovat motivační faktory působící na ředitele. Dalším cílem práce je provést analýzu systému hodnocení práce ředitelů škol a školských zařízení, zřízených různými zřizovateli. Posledním cílem je pokusit se najít způsob, kterým by mohl zřizovatel postupovat při hodnocení ředitelů svých škol.

FORMULACE HYPOTÉZ

1. Zřizovatel využívá možností současné legislativy hodnotit práci ředitelů škol, které zřizuje .
2. Hodnocení zřizovatele příznivě působí na zvyšování motivace ředitele.

1.1 MOTIVACE

1.1.1 Základní pojmy

Slovo motivace má původ v latinském slově movere - hýbati se, pohybovati a je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. Je to proces usměrňování a energetizace chování. Vyjadřujeme jím skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé, vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy, které člověka - jeho činnost (tj. chování, respektive jednání a prožívání) - určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a jeho aktivitu udržují.²⁾

Motivace člověka ve zcela konkrétním okamžiku je směsicí tří významných vlivů, a to jeho dlouhodobého vnitřního založení, vnějších podmínek a okamžitého vnitřního naladění.

Kdybychom použili mechanickou analogii, motivační síla nastartuje stroj a udržuje ho v chodu. Motivace se týká faktorů, jež nás nutí chovat se určitými způsoby. Skládá se ze tří složek:

- směr - co se osoba snaží udělat
- úsilí - jak moc se osoba snaží
- přetrvání - jak dlouho se osoba snaží.

Motivace se tedy týká toho, co lidi pohání při rozhodování co dělat, jak moc se snažit a jak dlouho se snažit. Není to jediný faktor, jenž ovlivňuje pracovní výkon,³⁾

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu (pohnutku, popud). Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. Stimulem je jakýkoliv vnější podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. (Bedrnová, Nový 1998)⁴⁾ Stimulem může být cokoli. U každého člověka je motivační struktura individuální. Základním zdrojem motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotová orientace, ideály.

²⁾ Hartl P., Hartlová H., : Psychologický slovník, Praha .Portál ,2004, ISBN 80-7178 - 303 -X

³⁾ Arnold J., Silvester J., Patterson F., Robertson I., Cooper C., : Psychologie práce, Brno, Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1518-3

⁴⁾ Bedrnová E., Nový I., Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3

Trvalá motivace přichází zvláštního nitra, z rozhodnosti a vědomé volby. Kdo se však zásadně cítí jako oběť okolností, kdo svou stávající životní situaci považuje za nevyhnutelnou, danou a nezměnitelnou, ten nikdy skutečně nepřevzme zodpovědnost za svou angažovanost a výkon. A takový člověk nikdy nebude skutečně vnitřně a trvale motivován.(Reinhard K. Sprenger).⁵⁾

Potřebu člověk prožívá jako stav napětí, které se snaží odstranit. Základní dělení potřeb je primární - fyziologické, vrozené, a sekundární - sociální, psychogenní. Odborná literatura nám předkládá různé teorie motivace. Zmíním se o některých z nich.

K tomu, aby člověk dosáhl dobrých výsledků, musí být motivován. Motivace je chápána jako ochota něco udělat. Může vycházet z neuspokojené potřeby nebo touhy po seberealizaci. Potřeba je pocit určité nerovnováhy, která vychází z nějakého nedostatku a kterou se člověk svým jednáním snaží uspokojit. Jakmile jednu potřebu uspokojíme, objeví se potřeba další.

⁵ Arnold J., Silvester J., Patterson F., Robertson I., Cooper C.,: Psychologie práce, Brno, Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1518-3

Nejdůležitější potřeby podle J. Svobody jsou:⁶⁾

- mít v životě pocit jistoty a bezpečí
- získat od druhých uznání a ocenění
- lásku dávat a lásku přijímat
- potřeba někam patřit
- pocit vlastní důstojnosti
- mít možnost realizovat svoje potence (záměry, možnosti, cíle apod.)

Zvyšuje se náročnost na motivaci, na stabilizaci a na úroveň a kvalitu vztahu všech zaměstnanců. Je kladen důraz na loajalitu a upevňování etických postojů.^{7*} To vše by mělo být kompenzováno vyšší kvalitou vztahů zřizovatelů a ředitelů.

Prvním krokem k realizaci těchto změn je uplatňování etických postojů v managementu. To se týká všech, jak zřizovatelů, ředitelů škol, tak i ostatních zaměstnanců, kteří musí společně „táhnout za jeden provaz“, vzájemně se chápat a tvůrčím způsobem plnit dlouhodobé cíle škol a školských zařízení.⁸⁾

1.1.2 Teorie motivace lidského chování a jednání

Snaha o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k častým tématům psychologického bádání. Teorií, které se motivací zabývají, je skutečně velmi mnoho a není cílem mé práce je všechny popsat. Proto uvedím jen některé.

P.G.Zimbardo (1983) zdůrazňuje, že motivaci nikdo nikdy neviděl, že je to pojem vyjadřující určité závěry z toho, co je pozorováno, totiž z toho, že chování směřuje k dosažení určitých cílů, že probíhá s určitou silou (úsilím), že člověk prožívá touhy a chtění.⁹⁾

⁶⁾ Svoboda J.: Motivování lidí, Texty pro distanční vzdělávání, Praha, Univerzita Karlova, 2004, str. 28.

⁷⁾ Plamínek J., Synergetický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Praha, Argo 2000, ISBN 80-7203-258-5

⁸⁾ Učiteléské listy, příloha Řediteléské listy č. 8, Praha, Strom, 2005/4, ISSN 1210-6113

⁹⁾ Nakonečný M., Motivace lidského chování, Praha, Academia 1966, ISBN 80-200-0592-7

Cattel(1957) ilustruje strukturu motivace tak, jak je uvedeno v tab. 1

OSOBNOST	MOTIVAČNÍ STAV URČITÉ INTENZITY	SITUACE	CHOVÁNÍ	CÍL
„Já“	bych chtěl	za těchto okolností	prostřednictvím tohoto	učinit toto
a) „Já“	bych měl chuť	v restauraci	dát si řízek	abych se najedl
b) „Já“	bych se rád ujistil	přímo u šéfa	tím, že se ho zeptám na prémie	že je se mnou spokojen

Tabulka 1. Struktura motivace (Cattel, 1957)

1.1.3 Přístupy k motivaci - založené na „zdravém rozumu“

McGregor (1960), Argus (1964), Schein (1980) a další společně identifikovali tři širší přístupy k motivaci, založené na „zdravém rozumu“. McGregor (1960) nazval dva z těchto přístupů teorií X a teorií Y, Schein (1980) přidal to, co nazýváme sociální přístup.

Teorie X: lidem nelze věřit. Jsou iracionální, nespolehliví a přirozeně líní. Proto potřebují kontrolu a motivaci pomocí finančních pobídek, hrozeb a trestů. Za nepřítomnosti takovéto kontroly lidé sledují své cíle, jež jsou neustále v konfliktu s cíli organizace, kde pracují.

Teorie Y: lidé hledají v práci nezávislost, osobní rozvoj a kreativitu. Vidí za hranice bezprostředních okolností a dokáží se přizpůsobit novým okolnostem. Lidé jsou v zásadě morální a zodpovědné bytosti a je-li s nimi podle toho zacházeno, pracují pro dobro organizace, která je zaměstnává.

Sociální přístup: chování lidí je nejvíce ovlivňováno společenskými interakcemi, které mohou určovat pocit identity a sounáležitosti člověka v práci.

Lidé hledají v práci smysluplné společenské vztahy. Reagují na očekávání lidí ve svém okolí, často více než na finanční pobídky.

Pohledy na motivaci postavené na „zdravém rozumu“ si navzájem protřečují, ale na každém z nich je kousek pravdy.

1.1.4 Přístupy k motivaci - založené na „teorie potřeb“

Teorie je postavena na myšlence psychologické potřeby, pravděpodobně biologického původu, jež jsou v pozadí lidského chování. Jestliže naše potřeby nejsou naplňovány, zažíváme napětí či nerovnováhu, jež se snažíme uvést do pořádku.

1.1.5 Teorie potřeb založená na psychologickém růstu (Maslowova pyramida potřeb).

Abraham Maslow (1943, 1954) v knize „Motivace a osobnost“ seřadil lidské potřeby do pěti skupin od nejnižší po nejvyšší. Všechny tyto potřeby se projevují souběžně. Nejprve však musí být uspokojeny potřeby nižší, potřeby vyšší jsou rozhodné pro motivaci.



Obrázek 1. Hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa

Pyramida stimulů



Obrázek 2. Pyramida stimulů (dle Maslowa)

- 1) **Fyziologické potřeby** - potřeba jídla, pití, sexu, tj. nejprimitivnější a nejzákladnější lidské potřeby.
- 2) **Potřeba bezpečí** - potřeba fyzického a psychického bezpečí, tj. předvídatelné a neohrožující prostředí
- 3) **Potřeba sounáležitosti** - potřeba cítit sounáležitost s jinými jednotlivci a skupinami jednotlivců
- 4) **Potřeba úcty** - potřeba cítit se respektován a uznáván sebou samým a významnými lidmi
- 5) **Potřeba sebeaktualizace** - potřeba naplnit svůj potencial - rozvíjet a vyjádřit své schopnosti. Maslow tvrdil, že usilujeme o pohyb nahoru v rámci. Je-li jedna potřeba naplněna v určitém adekvátním rozsahu, nejdůležitější pro naše chování se stane potřeba stojící v hierarchii o jeden stupeň výš. Například Alder(1972) navrhl tři třídy potřeb - existenční, souvislostí a růstu. Existenční potřeby odpovídají Maslowovým potřebám fyziologickým a potřebě bezpečí. Potřeba souvislostí odpovídá potřebě sounáležitosti a respektu ze strany jiných lidí. Růst je ekvivalentem sebeúcty a sebeaktualizace.

1.1.6 Teorie založená na pojetí sebeaktualizace

Pokusíme li se aplikovat tuto teorii na podmínky ve škole, na nejnižším stupni budou potřeby jako jídlo, pití, teplo, přiměřený výdělek, přiměřené pracovní podmínky. Na druhém stupni potom je potřeba bezpečí - nebát se o ztrátu zaměstnání. Nad tímto stojí potřeba někam náležet, zařadit se mezi ostatní pracovníky. Na čtvrtém stupni je to potřeba uznání a ocenění pracovních výsledků. Nejvýše stojí potřeba sebeaktualizace - pocit uplatnění, osobního rozvoje.

Teorie potřeb po několik let dominovaly oblasti pracovní motivace. Bohužel jejich hodnocení (např. Wahba a Bridwell, 1976, Rachenberg a kol., 1980)¹⁰⁾ odhalila několik významných nedostatků :

- potřeby se neseskupují předpokládaným způsobem
- teorie nedokáže predikovat, kdy se stanou důležitými konkrétními potřebami
- není zde jasný vztah mezi potřebami a chováním, takže například stejné chování může být odrazem různých potřeb a různé chování odrazem stejné potřeby
- potřeby jsou obecně popsány s nedostatečnou přesností
- celý pojem potřeby jako biologického jevu je problematický. Ignoruje schopnost lidí a jejich okolí sestavit své vlastní vnímání potřeb a toho, jak je naplnit.

Teorie potřeb jsou intuitivně přitažlivé a poskytují možná vysvětlení pro určité lidské chování, ale výzkum ukazuje, že jejich využití pro pracovní prostředí je obtížné.

Maslowova práce poskytla jasný obrázek o sebeaktualizaci. Maslow ji považoval za vrchol lidského růstu a přizpůsobení. Argumentoval ale, že málokdo z nás funguje na této úrovni. Například Rowan (1998, str. 81) říká : " Pouze se snažím trochu dát do pořádku Maslowovu teorii, která je podle mě obecně velice důležitá". Rowan navrhuje tři dodatky pro teorii hierarchie potřeb :

¹⁰⁾ Arnold J., Silvester J., Patterson F., Robertson I., Cooper C., : Psychologie práce, Brno, Computer Press, a.s., 2007

Existují dva typy potřeby úcty a je potřeba je oddělovat. Jedním je potřeba úcty a respektu ze strany jiných lidí. Ta se spíše týká osobní image než samotného „já“ a určitými způsoby odráží potřebu souvislosti. Druhý typ úcty je sebeúcta, jež vychází z našeho nitra a nikoli od lidí kolem nás.

Do hierarchie by měla být přidána potřeba kompetence, pravděpodobně mezi potřeby bezpečí a sounáležitosti. Tato potřeba je odrazem naší touhy ovládat určité dovednosti a dělat něco dobře pro radost z toho, že to dokážeme. Tato potřeba je zřejmá již od útlého věku.

Možná existují dva druhy sebeaktualizace. V rámci prvního je osoba schopna vyjádřit své skutečné já. Ten druhý je pocit blízkosti k lidstvu.

Patnáct charakteristik sebeaktualizujících se lidí (odvozeno od Leclerc a kol., 1998):¹¹⁾

1. Mají pozitivní sebehodnocení
2. Považují se za zodpovědné za svůj vlastní život
3. Dávají svému životu smysl
4. Jsou schopni tvořit smysluplné vztahy
5. Přebírají zodpovědnost za své činy
6. Jsou si vědomi svých pocitů
7. Jsou schopni intimních kontaktů
8. Sami sebe vnímají realisticky
9. Jsou schopni závazků
10. Jednají podle vlastního přesvědčení a hodnot
11. Jsou schopni odolávat velkému společenskému tlaku
12. Jsou schopni vhledu
13. Svobodně vyjadřují své emoce
14. Jsou schopni přijmout protichůdné emoce
15. Jsou si vědomi svých silných a slabých stránek

1.1.7 Teorie motivace založená na úspěchu, moci a motivaci řídit

Potřeba úspěchu byla jednou z 20 potřeb v pozadí lidského chování, jak je navrhol Murray (1938). Týká se touhy „překonávat překážky, uplatňovat moc, snažit se co nejrychleji dokázat něco obtížného“(Murray, 138, str, str. 80-81, citováno v Landy 1989, str.73).¹²⁾ Lidé s vysokou potřebou úspěchu typicky vyhledávají úkoly, jež jsou obtížné, ale ne nemožné. Rádi za sebe přebírají osobní zodpovědnost a vyžadují častou zpětnou vazbu toho, jak dobře si vedou.

Potřeba úspěchu tvořila základ McClellandovy (1961) teorie pracovní motivace. McClelland tvrdil, že hospodářská prosperita země částečně závisí na úrovni potřeby úspěchu v populaci. Lidé s vysokou potřebou úspěchu mají tendenci cítit se úspěšnější v oblasti společenského postavení. David McClelland v knize Úspěšná společnost (Achieving Society, 1961) popisuje tři základní typy motivace:

- potřeba sounáležitosti vychází z potřeby sdílet dobré pracovní prostředí, potřeby přátelských citových a sociálních vztahů.
- potřeba moci je charakterizovaná tendencí ovlivňovat druhé a touhou zaujmout na pracovišti dominantní roli.
- potřebu úspěchu mají lidé, kteří se rádi podílejí na tvůrčích úkolech.

Lynn(1989) a Sagie(1996) navrhují šest preferencí v popisu úkolů, jež signalizují vysokou potřebu úspěchu:

- úkoly zahrnující neurčitost spíše než jisté výsledky
- obtížné spíše než snadné úkoly
- úkoly zahrnující osobní, nikoli sdílenou zodpovědnost
- úkoly zahrnující kalkulované riziko, spíše než žádná či přehnaná rizika
- úkoly vyžadující řešení problémů a invencí, nikoli dodržování instrukcí

¹²⁾ Arnold J., Silvester J., Patterson F., Robertson I., Cooper C., : Psychologie práce, Brno, Computer Press, a.s., 2007

- úkoly, jež uspokojují potřebu uspět, spíše než umožňují vyhnout se neúspěchu

1.1.8 Přístupy k motivaci - expektační teorie: co z toho plyne pro mne?

Expektační teorie - teorie očekávání se zaměřuje na proces. Jejím původním autorem je Victor Vroom (nar.1932), jehož cílem bylo vysvětlit, jak se lidé rozhodují pro jednu z několika možných akcí. Neustále v nás probíhá proces predikace budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování o našem chování upřednostňujeme to, co má největší motivační sílu. Motivační síla je úměrná třem našim přesvědčením.

Valence - přesvědčení o přitažlivosti cíle. - Jak velkou hodnotu přiřadím těmto výsledkům ?

Instrumentalita - přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme. - Vedlo by provedení této akce k identifikovatelným výsledkům?

Expektace - přesvědčení, že se tak chovat budeme umět. - Pokud bych to zkusil, byl bych schopen provést akci, o níž uvažuji?

Nutkání k akci je funkcí produktu expektace, instrumentality a valence. Součin V, I a E společně určují motivaci.

Z praktického hlediska je nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- že cíl je žádoucí
- že je vůbec možné cíle dosáhnout „
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický
- že si daný člověk cíle zaslouží

Expektační teorie tvrdí, že se lidé při výběru z možných akcí řídí odhadem svých schopností. Je rozhodující, zda zvolená akce povede k odměně. Důležité je, jak hodnotná odměna je. Tato teorie je zaměřena na proces, nikoli na obsah.

1.1.9 Přístupy k motivaci - teorie dvou faktorů

Přístupy k motivaci (teorie dvou faktorů) vyslovil Frederik Herzberg v publikacích „Práce a přirozenost“, „Motivace k práci“ a další. Rozdělil motivační faktory do dvou skupin:

Motivátory (satisfactory) - činitelé, kteří se vztahují k obsahu práce a vyvolávají pocity uspokojení, podněcují aktivitu, aktivují zájem o práci, jako je např. morální či hmotné uspokojení, pocit úspěchu, ocenění vysoké profesionality apod.

Faktory nespokojenosti (faktory vnější, hygienické tzv. dissatisfactory) - vedou k pocitu nespokojenosti, brzdí pracovní výkon a jsou příčinou konfliktů. To jsou např. špatné hygienické podmínky, nevhodný pracovní systém vedoucích pracovníků, nízká úroveň platů apod. Rozpoznání motivátorů a faktorů nespokojenosti je předpokladem úspěšného vedení pracovníků. Manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požene lidi vpřed.

1.1.10 Teorie kompetence

V této teorii (R. W. White, 1959) je pojem kompetence chápán ve smyslu „způsobilost“, „schopnost“. White tvrdí, že kompetence se projevuje u člověka v pracovní oblasti jako potřeba prokázat své schopnosti, profesionální způsobilost, eventuálně jako potřeba získat obdiv a respekt druhých lidí - nadřízených, spolupracovníků, ale také partnera, vlastních dětí apod.

Potřeba kompetence je blízká potřebě vysokého výkonu, není s ní však totožná, projevuje se především v situaci, která je daným člověkem vnímána jako přiměřeně náročná.

1.1.11 Teorie spravedlivosti a občanství

(je se mnou zacházeno spravedlivě ?)

Teorie spravedlivosti se zaměřuje na kognitivní procesy, jež řídí lidské rozhodování, zda vynaložit úsilí či nikoliv. Lidé jsou motivováni k tomu, aby

získali to, co považují za spravedlivou náhradu za své úsilí, spíše než aby získali co nejvíce.

Úloha spravedlivosti v motivaci získává na významu a čím dál víc se týká toho, jak lidé vnímají spravedlivost organizačních systémů.

1.1.12 Teorie stanovení cílů : jak mohu dosáhnout svých cílů ?

Tento přístup k motivaci byl ve Spojených státech propagován Edem Lockem. Teorii cílů formuloval takto : „ Cíl je to, čeho se jednotlivec snaží dosáhnout, je to objekt činů a jednání“¹³⁾

Obtížné cíle vedou k vyšším výkonům než snadné cíle, pokud byly přijaty osobou, která se jich snaží dosáhnout. Vyplývá to ze skutečnosti, že lidé zaměřují své chování směrem k dosahování cílů, takže obtížné cíle produkují efektivnější chování než snadné cíle.

Specifické cíle vedou k vyšším výkonům než obecné cíle . Specifické cíle vytvářejí přesné záměry, jež na druhé straně pomáhají lidem přesně utvářet jejich chování

Znalost výsledků (zpětná vazba) je nezbytná, má-li být dosaženo výhody plné výkonnosti následkem stanovení obtížných a specifických cílů. Locke zdůraznil, že i když zpětná vazba může uplatnit svůj hlavní účín tím, že poskytne lidem informaci, může i sama mít motivační vlastnosti.

Mnohé z nejnovějších přístupů k motivaci se zaměřují na to, jak náš pocit, kdo jsme, tj. naše pojetí, osobnost a hodnoty ovlivňují směr, úsilí a vytrvalost našeho chování (Leonard a kol. 1999). Lidé jsou motivováni k jednání ve shodě s jejich sebepojetím a identitami. V různých situacích jsou důležité aspekty sebepojetí a identity a ty pak ovlivňují aktuální chování.

Kanfer a Ackerman (2000) sestavili dotazník motivačních rysů MTQ. V dotazníku hodnotí následující:

- osobní mistrovské dovednosti
- touha učit se novým dovednostem a znalostem

¹⁵ Arnold J., Silvester J., Patterson F., Robertson I., Cooper C., : Psychologie práce, Brno, Computer Press, a.s., 2007

- mistrovské zvládnutí úkolů za účelem dosažení cílů
- vysoká konkurenceschopnost
- srovnávání výkonů s výkony jiných
- soutěživost, odhodlanost podat lepší výkon než jiní
- motivace ke vztahu k úzkosti
- obavy-z toho, že je člověk hodnocen, nebo že selže
- emocionalitu - rozsah, v jakém osoba pociťuje emoce týkající se jejího výkonu

1.1.13 Pracovní motivace

Motivace ovlivňuje výkon zásadním způsobem, není však jediným faktorem, který na výkon působí. Dalšími neméně významnými faktory jsou **vnitřní podmínky člověka** - schopnosti, dovednosti, celkové kvalifikační předpoklady, ale také **vnější podmínky**, za kterých se práce vykonává: kvalita vybavení, organizace práce, hygienické podmínky.

Z hlediska manažera je zásadní, aby dobře porozuměl pracovní motivaci spolupracovníka a rozhodl se tak pro nejúčinnější stimulaci. Stimulace slouží k tomu, aby pozitivně ovlivnila motivaci, ochotu identifikovat se s cíli organizace.

K poznávání motivace pracovníka může manažer využít řadu metod. Nejběžnější je pozorování jeho chování při práci, v činnostech, které s prací souvisejí, a rozbor výsledků práce. Mohou být využity i další techniky, jako například rozhovor nebo dotazování.

Předpokladem pro dobrou motivaci pracovníků jsou v neposlední řadě dobré komunikační prostředky nadřízeného, dokáže-li lidi jasně, přesně a v pravou chvíli informovat o dění na pracovišti. Jestliže mají lidé plnit určitý úkol, musí přesně vědět, jaký je cíl, a dobře chápat jeho význam. Dobrý vedoucí pracovník dokáže poskytnout zpětnou vazbu, říci podřízeným, co dělají dobře, ale také poskytnout možnost vytváření vlastní zpětné vazby. Měl by také umět vyslovit podporu a uznání. Lze k tomu využít řady neformálních projevů i drobných dárků nebo formálních uznání a finančních odměn. Součástí dobré komunikace je i umění naslouchat, požádat spolupracovníky o vyjádření názoru, vyslechnout

nápady a citlivě na ně reagovat. Ředitel či jiný vedoucí pracovník by měl přispět k vytváření týmu, zapojit spolupracovníky. Neměl by se bát delegovat kompetence, poskytnout podřízeným možnost převzít pravomoci, vzít na sebe odpovědnost za plnění úkolu.

Zásady motivace:

Informace - informovat lidi, dát je dohromady, říci jim, co se děje a proč.

Zpětná vazba - dát lidem najevo, jak jim práce jde, a poskytnout jim způsob měření jejich vlastního výkonu.

Uznání - reagovat na to, co lidé udělali, a tam, kde je to vhodné, vyjádřit uznání.

Naslouchání - ptát se, získávat nápady, být přístupný návrhům na změny.

Zapojení - požádat o pomoc, znalostí a zkušeností učitelů využívat zejména k tomu, aby pomohly řešit problémy

Delegování - umožnit lidem rozhodovat, využít jejich iniciativy, jasně vymezit oblast jejich rozhodování a odpovědnosti.¹⁴⁾

Plamínek¹⁵⁾ shrnul, že účelem motivace je působit tak, aby působení motivace bylo co nejefektivněji pro firmu (školu) a co nejpříjemněji pro pracovníka.

Motivy působí na člověka přirozeně, a proto jsou účinnější než stimuly, které mají vliv pouze po dobu, po kterou vykládáte úsilí, aby působily. Na každého člověka stále působí soubor motivů, které jsou do určité míry nezávislé na vnějších podnětech. Tento soubor preexistujících motivů se může lišit od souboru motivů vašich, a v drtivé většině případů se také lišit bude. Druhého člověka nevzrušují vaše, ale pouze jeho vlastní motivy. Abychom mohli preexistujících motivů druhého člověka využít, musíme je důkladně poznat a pochopit.

Pomocí typologie, vyplývající z osobnostního založení člověka, lze zjistit jeho zařazení k motivačnímu typu (objevitel, podmaňovatel, sladovatel, zpřesňovatel). Aktuální stav člověka v převažující povaze motivů, lze získat jeho zařazením do Maslowovy pyramidy

¹⁴ Třeštíková M., Svoboda J. : Motivace, Vedení školy v praxi, Dr. Josef Raabe 2003 A2.2 s.13 ISBN 80-86307-13-1.

¹⁵ Plamínek J. Synergetický management, Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech., Praha, Argo 2000, ISBN 80-7203-258-5

Okamžitá struktura motivačního pole se prudce mění v čase a lze ji ovlivňovat komunikačními dovednostmi.

Vnější stimuly by měly působit v souladu s vnitřními motivy a posilovat jejich užitečné složky.

Zlaté pravidlo - nesnažte se přitěsat lidi pracovním úkolům, přizpůsobte úkoly lidem: bude to stát méně energie

1.1.14 Hmotná odměna

Zvyšuje motivaci úprava platu? Pro Maslowa by byla mzda pouze motivace pro lidi fungující na nižších úrovních hierarchie hodnot. Příznivci teorie úspěchu upozorňují, že mzda signalizuje, že příslušný člověk je úspěšný. Z tohoto pohledu je mzda motivátorem. V rámci expentakční teorie bude mzda efektivním motivátorem do té míry, že daná osoba dokáže identifikovat chování, jež povede k vysoké mzdě. Z pohledu organizační spravedlivosti bude lidi zajímat, zda je jejich mzda spravedlivou odměnou vzhledem k odměnám ostatních. Budou rovněž chtít spravedlivé procedury rozdělení mezd.

Další studie zjistily, že většina lidí jako svou pracovní motivaci uvádí pestrost, zodpovědnost, zajímavou práci či výzvu spíše než peníze

Hmotná odměna je samozřejmě plat, osobní ohodnocení, mimořádné odměny, ale i různé příspěvky - benefity. Někdy dostávají příspěvky i jiný význam, než je objektivní hodnota hmotné odměny. Člověk ho vnímá jako jistý symbol. Vnímá ho jako projevený zájem o jejich vlastní osobu. Je podněcován pocit zodpovědnosti a sounáležitost.

Finanční odměna má tendenci posílit výkon především je-li vnímána jako spravedlivá a poskytuje zpětnou vazbu o tom, jak dobře si jednotlivec v práci vede.

Aby byla hmotná stimulace účinná, je potřeba, aby byla dodržována pravidla. Je důležité stanovit přesná kritéria. J. Svoboda¹⁶⁾ pro jejich tvorbu doporučuje dodržovat tři zásady:

- vysoký počet „ povinných“ kritérií, kupř. více než 6 vede zpravidla k rozpadu stimulačního systému

¹⁶⁾Svoboda J.: Motivování-lidí, Texty pro distanční vzdělávání, Univerzita Karlova, Praha 2004, str. 28.

- jednoduchý a průhledný systém motivuje více než komplikované a složité (byť důmyslné) systémy
- základní pravidlo: za stejný výkon - stejná odměna¹⁷⁾

Vyváženost či nevyváženost odměn se odráží v chování a prožívání ředitelů. Základním a nejdůležitějším pravidlem je spravedlnost. Spravedlnost je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro vytváření a udržování zdravých mezilidských vztahů. Nespravedlnost je vnímána velmi citlivě, vede k oslabení motivace.

1.1.15 Příklad z praxe

O odměnách ředitelů rozhoduje zřizovatel, v malé obci někdy jenom starosta, rada obce, rada kraje. Jako členka rady města jsem se poprvé setkala s mechanismem přidělování odměn ředitelům příspěvkových organizací zřízených městem. Radní neměli stanovená žádná kritéria. Bylo řečeno - jiné roky dáváme 10 000 Kč, tak to tak bude. Začala jsem ale diskutovat, že kladný hospodářský výsledek je pro příspěvkovou organizaci spíše povinný a takto hodnotit práci ředitele je trochu zavádějící. Počet zaměstnanců, žáků, počet spravovaných budov, péče o svěřený majetek, počet stížností, akce pořádané školou, výborné závěry z uskutečněných kontrol, sebevzdělávání ředitelů, spokojenost žáků a rodičů, výše odměn, navrhovaných ředitelem pro ostatní zaměstnance. Tyto otázky jsem položila ostatním radním. Nakonec se povedlo zohlednit některé mé připomínky. Odcházela jsem zjednání rady města poprvé spokojená, měla jsem pocit smysluplnosti.

Sama už několik let řídím školu, kde je zřizovatelem kraj. Ani kraj se nepokouší zjistit výši odměn, které dávám svým spolupracovníkům. Často se stane, že moje odměna je nižší, než odměna, kterou dávám uklízečce. Mohu tady mluvit o motivaci nebo spíše o demotivaci. Do 31.prosince roku 2000 byla naše škola řízena okresním úřadem. Vedoucí odboru školství před rozdělováním odměn zavolal, či osobně přijel. Zajímal se, jaké problémy škola v dané době řeší. Zjistil, jaké finanční prostředky ředitel rozděluje, jaká je nejvyšší a nejnižší

¹⁷ Svoboda J.: Motivování lidí, Texty pro distanční vzdělávání, Praha, Univerzita Karlova, 2004, str. 28.

odměna ve škole. V této relaci pak navrhl odměnu pro ředitele. Kriteria, která jsou stará téměř deset jsou také v příloze.

1.2 HODNOCENÍ

1.2.1 Definice hodnocení

Podstatou jakéhokoliv hodnocení je srovnávání skutečného stavu se stavem žádoucím.¹⁸⁾ Hodnocení je velmi důležitá personální činnost, účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků, který se zabývá zjišťováním a posuzováním:

- jak pracovník vykonává svoji práci
- jak plní požadavky svého pracovního místa
- jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž v souvislosti výkonu své práce přichází do styku
- sdělováním výsledků tohoto zjištění a projednáváním těchto výsledků s pracovníkem
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.¹⁹⁾

1.2.2 Zpětná vazba, cíle hodnocení

Stává se, že systémově je hodnocení ředitele školy přenecháno pouze české školní inspekci. Česká školní inspekce uvedla ve své poslední výroční zprávě alarmující zjištění. Pouze 7% obecních zřizovatelů a 11% krajských zřizovatelů využívá pro svá hodnocení ředitelů předem daná a známá kritéria. Hodnocení práce ředitele školy inspekcí je způsob specifický především pro školství. Inspekční zpráva vypovídá jen zúženě o kvalitě práce ředitele. Někdy má ředitel rozpačitý pocit z inspekční zprávy. Tato zpráva by neměla být jediným zdrojem podkladů pro hodnocení ředitele zřizovatelem.

V tomto školním roce se ve většině základních škol uváděn v život školní vzdělávací plán. Střední školy a základní umělecké školy se seznamují s rámcovými vzdělávacími plány. Školní vzdělávací plány tvoří a připravují se na jejich zavedení do své praxe. Pro ředitele a koordinátora ŠVP je toto období velice náročné. Ředitel potřebuje vědět, zda je cesta ŠVP správně nasměrována. Ředitel vede vnitřní boj, zda je nebo není úspěšný, a co si o něm

¹⁸⁾Hladký J. : Hodnocení zaměstnanců, Vedení školy v praxi, Dr. Josef Raabe 2003 ISBN 80-86307-13 A2.1 str. 7

¹⁹⁾ Hladký J.: Hodnocení zaměstnanců, Vedení školy v praxi, Dr. Josef Raabe 2003ISBN 80-86307-13-1 A2.1 str. 5.

okolí myslí. Zpětná vazba se často omezuje na informaci, co dělá špatně. Když je všechno v pořádku, není třeba o tom mluvit.

Zpětná vazba od zřizovatele může v zásadě přinášet trojí obsah.

CÍL	METODA	PŘÍKLAD
1) Vyjádření zájmu	Otázka nebo komentář	„Už dlouho jsme spolu nemluvili, nepotřebuješ něco ve škole?“
2) Vyvolání změny	Návrh na změnu postupu	„Nedostávají se ti peníze na přesčasy, nešly by spojit třídy?“
3) Potvrzení	Chvála osoby nebo postupu	„Líbí se mi, že dokázal(a) najít řešení, které vyhovovalo nakonec všem.“

Tabulka 2. Zpětná vazba od zřizovatele

Všechny typy zpětné vazby jsou potřeba. **První zpětnou vazbou** říkáme : „Jsi pro mne důležitý, pro školu mnoho znamená, záleží mi na tom, jak se cítíš.“

Druhý typ zpětné vazby vyjadřuje „ Tohle se nepovedlo. Pro příště se musíme poučit a udělat to jinak“. Tento způsob nahrazuje přímou kritiku.

Třetí typ zpětné vazby má také významnou funkci. Člověk potřebuje vědět, co je v nepořádku a co by se mohlo dělat jinak. Měl by ale také vědět, co umí nejlépe, co patří k jeho přednostem, prostě všechno to, co by příště měl udělat stejně či podobně.²⁰⁾

Hodnocení ve školství má svá specifika. Hlavním účelem hodnocení je poskytnout řediteli potřebné informace, které mu mohou pomoci při zkvalitnění jeho práce, dát mu zprávu o jeho profesní a lidské připravenosti, řídicích a pedagogických výkonech a schopnostech.

²⁰⁾ Plamínek J. Synergetický management, Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech., Praha, Argo 2000, ISBN 80-7203-258-5

1.2.3 Fáze hodnocení

Hodnocení můžeme rozdělit do několika etap: přípravné období, stanovení předmětu hodnocení, stanovení zásad, formulování kritérií, pravidla, klasifikace a postup hodnocení, vytvoření formulářů používaných k hodnocení, informování o průběhu hodnocení.

Období získávání informací a podkladů

- pozorování
- pořizování dokumentace o pracovním výkonu

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

- vyhodnocování pracovních výsledků
- pohovor s hodnoceným (tato fáze je rozhodující pro zlepšení pracovního výkonu)
- následné pozorování pracovního výkonu²¹⁾

Pozorování, zaznamenávání a klasifikace chování vyžaduje odbornost a zkušenost.

1.2.4 Kritéria hodnocení

Tvorba kritérií patří mezi nejobtížnější kroky. Jedním z problémů s mnoha neuspokojivými hodnotícími stupnicemi je, že jednotlivé „zarážky“ na stupnici jsou pouze širokými, obecnými popisy (průměrný, dobrý, vynikající). Behaviorální stupnice BARS (Smith a Kendall, 1963)²²⁾ tyto zarážky nemá a kritéria se tvoří pomocí čtyř kroků:

- odborníci č.1, kteří rozumí příslušné pracovní pozici
- odborníci č.2 shrnou příklady specifického chování spojeného s vysokým, průměrným a nízkým výkonem
- odborníci č.3 vezmou příklady z kroku 2 a nezávisle jim přiřadí faktory z kroku 1
- odborníci č.4 přiřadí hodnoty na stupnici položkám, které zbyly

²¹ Arnold J., Silvester J., Patterson F., Robertson I., Cooper C.: Psychologie práce, Brno, Computer Press, a.s., 2007

²³ Arnold J., Silvester J., Patterson F., Robertson I., Cooper C.: Psychologie práce, Brno, Computer Press, a.s., 2007

Profesionální kompetence chápeme jako komplexní schopnost (způsobilost) k úspěšnému výkonu profese. Zahrnuje v sobě nejen znalosti a dovednosti, předpoklady a postoje, ale i hodnoty a osobnostní charakteristiky ve vztahu k vykonávané činnosti.²³⁾ Mezi novější postupy tvorby hodnotících stupnic patří stupnice pozorovaného chování BOS. Tato stupnice nabízí zpětnou vazbu, umožňuje lépe určit cíle a je snadnější ji používat.

Profesor Karel Rýdl jako poradce na MŠMT znovu otevřel problém hodnocení ředitelů v učitelských novinách 11/2007 v článku „Jak hodnotit ředitele“. Na MŠMT zatím vzniká dokument, který definuje oblasti, v nichž by měl být ředitel hodnocen. Zřizovatelé by tak dostali do rukou srozumitelný návod.²⁴⁾

Rýdl ale podotýká, že příprava tohoto materiálu je na začátku. Profesor Rýdl chce zajistit, aby ředitel nesimuloval práci právníka a ekonomu. Poukazuje na to, že ředitel v době reformy českého školství by měl být hlavně pedagog. Měl by mít určitý profesní standard. Potřebám reformy je třeba se zaměřit na tyto oblasti ředitelovy práce a na jejich hodnocení. Je to **řízení strategie školy**. Ředitel musí zabezpečit proměnu školy a vytvořit podmínky pro práci týmu. Musí také formulovat vize školy a přesvědčit své spolupracovníky, aby je naplňovali a splnili podmínku společné vize školy. Druhou způsobilostí je **formulování cílů školy**. Hodnotit by se mělo naplňování daných cílů školy. Třetí oblastí profesního standardu ředitele je **řízení vzdělávacího procesu**. Ředitel by měl zajistit, aby škola byla místem změn. Tyto změny na sebe vážou systém zpětných vazeb pro autoevaluaci a vytváření pozitivního klimatu. Čtvrtou oblastí je **řízení lidí**. Tady je možné hledat definování pracovních podmínek pro rozvoj pracovníků. Pro ředitele je nutná potřeba umět vhodně komunikovat se spolupracovníky, žáky, rodiči, se zřizovatelem i s veřejností. **Výběr pracovníků** je pátou oblastí profesního standardu. Poslední oblastí by měla být oblast **řízení informací**. Ředitel by měl umět řídit tok informací ve škole i informací, které ze školy odcházejí.

²³ Hladký J.: Vedení školy v praxi, Hodnocení zaměstnanců, Praha:Raabe 2003 A2.1 s.7 ISBN 80-86307-13-1.

²⁴ Učitelské noviny, týdeník pro učitele a přátele školy, Praha , Fortuna 2007/11, ISSN 0139-5718

Zobecněná kritéria pro hodnocení by měla postihnout profesní jádro ředitelovy práce. Lidská stránka by zůstala na zřizovateli. Tato kritéria by mohla být snadno kontrolována.²⁵⁾

Kritéria by měla splňovat několik zásad. Měla být nezpochybnitelná, dobře měřitelná, objektivní a měl by jich být přiměřený počet, z čeho se skládá cesta k tomuto hodnocení?

1.2.5 Formy hodnocení

Z časového hlediska lze rozdělit hodnocení na **systematické, průběžné a příležitostné**. Z hlediska plánování na formální a neformální.

Hodnocení může mít podobu **neformální**. V takovém případě se jedná vždy o hodnocení průběžné. Má zpravidla úlohu motivační a bývá často determinováno subjektivním pocitem. Vychází většinou z momentální situace. Jedná se často o pochvalu vyslovenou v neformálním rozhovoru. Pro hodnoceného znamená často rychlou zpětnou vazbu, zvětšuje radost z práce a posiluje jeho kladný vztah k organizaci. Při neformálním hodnocení je vhodné vyslovit pochvalu v situaci, kdy nejsou přítomny další osoby. Výjimku tvoří situace, kdy se jedná o mimořádný úspěch (např. zorganizování akce, která posílí image školy). Kritika by se měla odehrávat bez výjimky vždy mezi čtyřma očima. Hodnotitel by se měl zaměřit na pozitivní stimuly, negativní využívat je v nezbytných případech.

Formální hodnocení je systematické a plánované. Mělo by být standardizované, periodické a pravidelné. Průběh hodnocení je zaznamenáván v záznamových listech. **Příležitostné hodnocení** se používá při okamžité potřebě (např. rozvázáním pracovního poměru) a nejsou-li k dispozici aktuální výsledky běžného periodického hodnocení.

Hodnotitelem bývá nejčastěji **přímý nadřízený pracovník**, který je osobou kompetentní, zná dobře úkoly i podmínky, ve kterých hodnocený pracuje. Přímý nadřízený v běžném pracovním styku provádí také hodnocení neformální, které se potom v hodnocení formálním přirozeně odráží. **Týmové hodnocení** má výhodu v tom, že je více omezena jednostrannost a subjektivita. Členové týmu se podílejí na hodnocení již v jeho přípravné fázi např. při stanovení kritérií,

²⁵ Učitel'ské noviny, týdeník pro učitele a přátele školy, Praha , Fortuna 2007/11, ISSN 0139-5718

výběru hodnotitele apod. Využití týmového hodnocení má v oblasti školství jistě velkou budoucnost.

Hodnocení podřízenými je používáno málo, přináší řadu úskalí. Ne každý hodnocený je ochoten přijmout hodnocení podřízeného a ne každý podřízený je ochoten otevřeně hodnotit nadřízeného. V případě použití tohoto typu hodnocení je třeba vyspělé firemní kultury. Účast hodnoceného i hodnotitele musí být dobrovolná.

Hodnocení žáky nebo jejich zákonnými zástupci je závislé na tom, zda mají hodnotitelé dostatek potřebných informací. Kvalita tohoto hodnocení souvisí s kvalitou vztahů mezi žáky a školou.

Hodnocení nezávislým externím hodnotitelem může poskytnout třeba tým auditorské personální firmy, pracovník pedagogické poradny nebo psycholog. Využití této formy je vhodné ve specifických situacích.

Sebehodnocení má význam pro zapojení hodnoceného do procesu hodnocení. Má význam pro účely reflexe, zpětné vazby a sebezdokonalování hodnoceného.

360° hodnocení (tzn. vícezdrojové hodnocení) umožňuje komplexní pohled na hodnoceného „ze všech úhlů“ tedy svým nadřízeným, podřízenými, klienty, kolegy a zahrnuje i sebehodnocení. Může ukázat jeho úspěšnost ve všech vztazích.²⁶⁾

1.2.6 Metody hodnocení

Metod, kterých lze použít k hodnocení pracovního výkonu, je celá řada. Je na hodnotícím pracovníkovi, aby vybral správnou metodu vzhledem k faktorům, které chce hodnotit. Slavíková²⁷⁾ dělí metody hodnocení do dvou skupin.

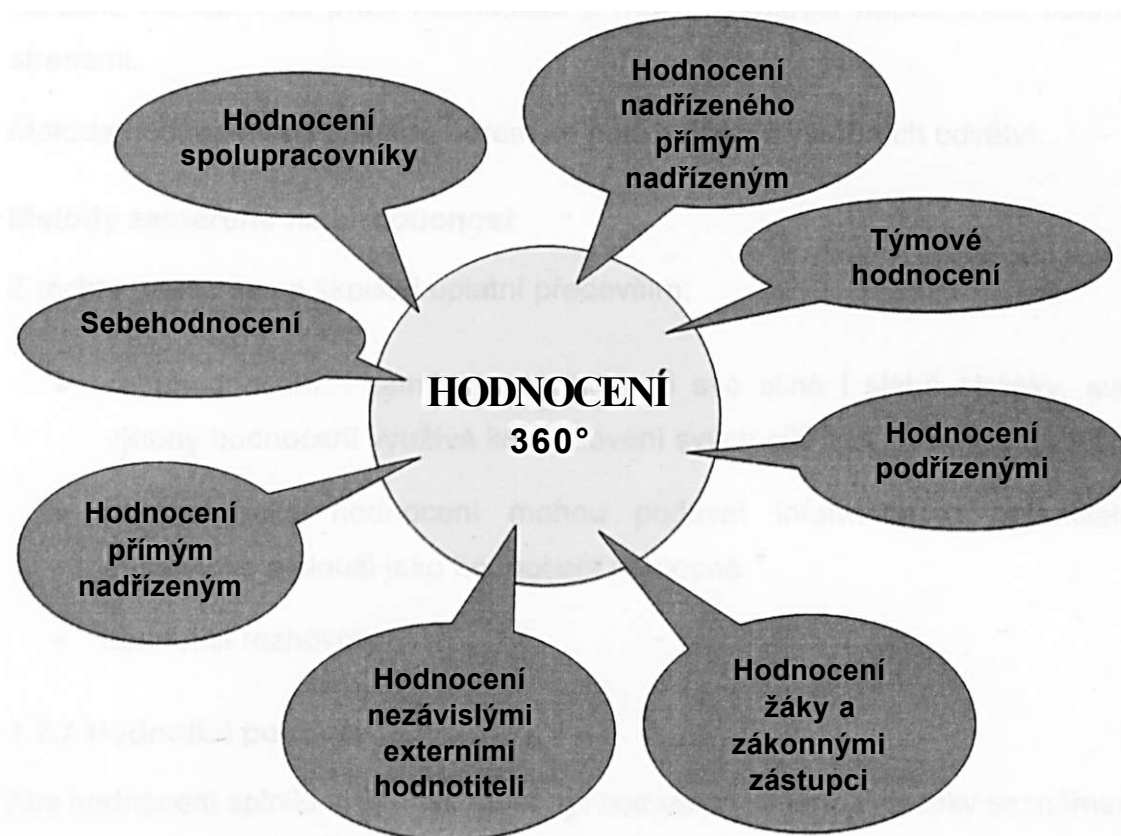
Metody zaměřené na minulost

Metoda volného popisu je často používaná jako **pracovní posudek**. Nevýhodou je, že lze různá hodnocení obtížně srovnávat. Do hodnocení se

²⁶ Hladký J.: Vedení školy v praxi. Hodnocení zaměstnanců, Praha:Raabe 2003 A2.1 s.tr 19-20 7 ISBN 80-86307-13-1.

²⁷ Slavíková L. a kolektiv: Řízení pedagogického procesu. Hodnocení pracovníků, Praha 2004 s. 70 - 79.

také promítá ve větší míře osobnost hodnotitele (vyjadřovací schopnosti) a jeho vztah s hodnoceným.



Obrázek 3. Schéma vícezdrojového hodnocení

Metoda užití posuzovacích stupnic, kdy se hodnotí jednotlivé aspekty práce. Používají se stupnice číselné, grafické, slovní, popř. kombinované.

Metoda checklistu (dotazníku či formuláře), kdy se používá metody zatrhávání určitých charakteristik pracovního výkonu-a pracovního chování.

Metoda srovnávání se stanovenými cíli je používána velmi často, srovnávají se dosažené výsledky s předem stanovenými cíli a termíny.

Metoda srovnávání s ostatními pracovníky, a to buď stanovením pořadí od nejlepšího k nejhoršímu, nebo rozdělením pracovníků do kategorií podle pracovního výkonu.

Metoda testování, kdy se pomocí písemného testu zjišťuje např. znalost dopravních předpisů

Metoda klíčových událostí spočívá v posouzení výrazně dobrých nebo špatných výsledků v určitém období. Tato metoda bývá někdy problematická, je velmi náročná na čas i na práci hodnotitele a může vyvolávat napětí mezi oběma stranami.

Metoda hodnocení na základě norem se hodí spíše do výrobních odvětví.

Metody zaměřené na budoucnost

Z těchto metod se ve školství uplatní především:

- sebehodnocení - zaměstnanec hodnotí své silné i slabé stránky, své výkony hodnocení využívá ke stanovení svých cílů
- psychologická hodnocení mohou podávat informace o potenciálu pracovníka a slouží jako hodnocení pomocná
- hodnotící rozhovory

1.2.7 Hodnotící pohovor

Aby hodnocení splnilo svůj účel, musí být hodnocený s jeho výsledky seznámen a musí mít možnost se k nim vyjádřit. Cílem hodnocení, ze kterého se bude při rozhovoru vycházet, je formulovat další rozvoj hodnoceného a jeho uplatnění. Hodnotící rozhovor je oficiální formální setkání, které musí mít pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán.²⁸⁾ Měl by:

- zhodnotit aktuální pracovní výkon hodnoceného v minulém období.
- stanovit plán směřující k zlepšení pracovního výkonu.
- identifikovat problémy a prozkoumat možnosti a příležitosti ke zlepšení práce.
- orientovat pozornost hodnoceného na práci a některé její aspekty.
- zlepšit vzájemnou komunikaci
- umožnit hodnocenému zaujmout stanovisko a vyjádřit se.
- poznat potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje z hlediska hodnoceného
- rozpoznat potenciál i z pohledu eventuálního povýšení nebo převedení na jinou práci.
- připravit podklady pro odměňování.

²⁸⁾Slavíková L. a kolektiv: Řízení pedagogického procesu, Hodnocení pracovníků, Praha 2004 s. 90 - 91.

Hodnotící pohovor může pomoci zlepšit výkon a zvýšit motivovanost hodnoceného. Záleží velmi na osobnosti hodnotitele, na jeho schopnostech empatie a komunikace, zda dokáže tuto příležitost plně využít.

1.3 ZŘIZOVATEL

Kde najde zřizovatel oporu v zákoně pro hodnocení ředitele?

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

Poslední změna zákonem č. 343/2007 Sb. s účinností od 1. ledna 2008

§ 8 Právní postavení škol a školských zařízení

(1) Kraj, obec a dobrovolný svazek obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu.³⁾

(2) Ministerstvo zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo státní příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu⁴⁾ a § 169.

§ 12 Hodnocení škol, školských zařízení a vzdělávací soustavy

(1) Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí.

(2) Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a jedním z podkladů pro hodnocení Českou školní inspekcí. Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem rámcovou strukturu, pravidla a termíny vlastního hodnocení školy.

(3) Hodnocení vzdělávání ve školských zařízeních provádí Česká školní inspekce.

(4) Hodnocení vzdělávací soustavy v kraji provádí krajský úřad ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v kraji. Hodnocení vzdělávací soustavy České republiky provádí ministerstvo ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky a Česká školní inspekce ve své výroční zprávě.

(5) Hodnocení školy a školského zařízení může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní.

2. EMPIRICKÁ ČÁST

2.1 Popis použitých metod

Své poznatky, které jsem získala při teoretickém studiu v bloku řízení pedagogického procesu a vedení lidí, jsem využila pro svůj výzkum. Oslovila jsem 160 ředitelů škol a školských zařízení. O spolupráci jsem požádala ředitelky a ředitele mateřských škol, základních škol, středních škol, základních uměleckých škol, vyšších odborných škol, domů dětí a mládeže a dětských domovů. Celkem 134 těchto ředitelů se mě vrátilo dotazník vyplněný. Dále jsem oslovila 10 zástupců zřizovatelů. Cílem empirického výzkumu bylo zjistit, do jaké míry je řídicí práce ředitelů vyhodnocována zřizovatelem a jak probíhá vlastní vyhodnocení. Dotazovanými zřizovateli byly obce, magistrát, kraje, MŠMT a soukromé fyzické osoby. Výzkum byl prováděn dvěma způsoby: dotazníkovým šetřením a pohovorem.

Dotazníkové šetření - tento způsob výzkumu byl realizován osobním předáním tištěného dotazníku na půdě Pedagogické fakulty UK, na krajské poradě a při setkání s řediteli s cílem oslovit co největší počet respondentů z různých typů škol a školských zařízení z různých krajů. Dotazníky byly anonymní, za jejich vypracování respondenti získali čokoládový peníz. Tak jsem dosáhla svého cíle - měla jsem velkou návratnost dotazníků (83,7 %).

V dotazníku jsem otázky kladla tak, aby respondenti zvolili odpověď, která co nejvíce zachycuje jejich názor na danou problematiku.

Výhodou dotazníkového šetření bylo získání velkého množství údajů v relativně krátkém čase.

Nevýhodou této metody bylo možné zkreslení, způsobené:

- otázka je považována za tabuizovanou
- otázka není správně pochopena
- odpověď je lživá nebo zkreslená

Pohovory - výhodou této metody byl přímý kontakt s představiteli zřizovatelů. Snažila jsem se získat informaci o fungování různých škol a školských zařízení

jejich optikou Zaměřila jsem se na rozpoznání fungujícího systému hodnocení a následně pak motivování ředitelů škol a školských zařízení jím zřízených. Měla jsem možnost posoudit a seznámit se i se systémem hodnocení řídicí práce v několika krajích a obcích.

Nevýhodou této metody bylo:

- ne zcela objektivní jednostranné informace
- subjektivní vnímání posuzované skutečnosti
- mlžení, neposkytnutí vyčerpávající informace

Zřizovatelé nebyli příliš sdílní. Krajští zřizovatelé mne odkazovali na webové stránky, kde byla kritéria pro stanovení nárokových a nenárokových složek platu a vágní kritéria pro stanovení výše odměn. Několik ukázek těchto kritérií je součástí příloh. Vlastní kritéria pro hodnocení ředitelů byla ve dvou krajích interní, tajná. Na mnou přímou otázku, zda je systém založen na systému negativního hodnocení nedostatků „černých puntíků“ , jsem dostala odpověď, že ano.

Zřizovatelé tápou, vesměs mají problémy s vymezením svých kompetencí a pravomocí vůči řediteli. V malých obcích vyhodnocuje sám starosta řídicí práci ředitele. U větších zřizovatelů je převážná část vyhodnocení řídicí práce věnována ekonomickým ukazatelům.

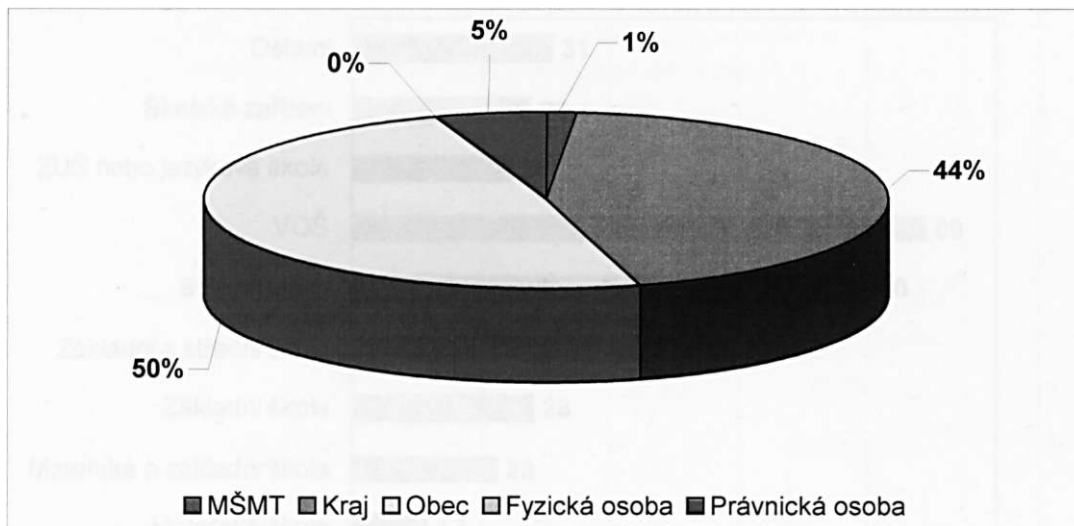
Výsledky pohovorů korespondují s výsledky výzkumného šetření.

2.2 Vlastní výzkumné šetření

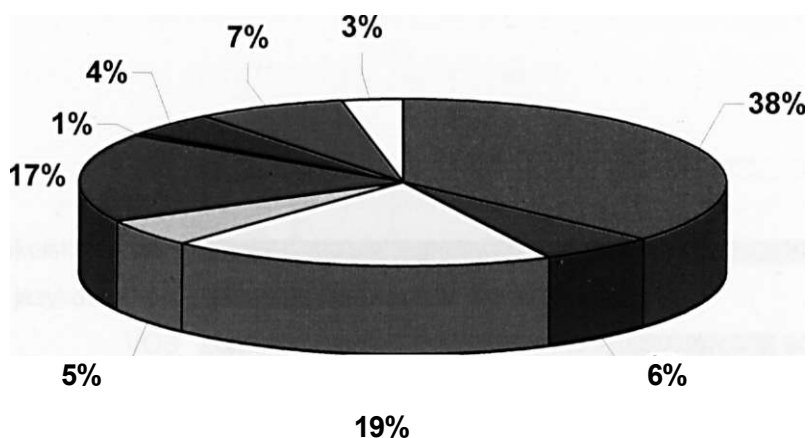
Před rozdáním dotazníků jsem musela provést předvýzkum. Potřebovala jsem zjistit, zda jsou kladené otázky jednoznačné a srozumitelné pro respondenty.

Oslovila jsem pět kolegů, studentů, ředitelů škol a dva pracovníky obecního a městského úřadu. Všichni měli zkušenosti v oblasti řízení škol a školských zařízení.

Na základě konzultace s výše uvedenými pilotními respondenty jsem musela některé otázky přepracovat a upravit.



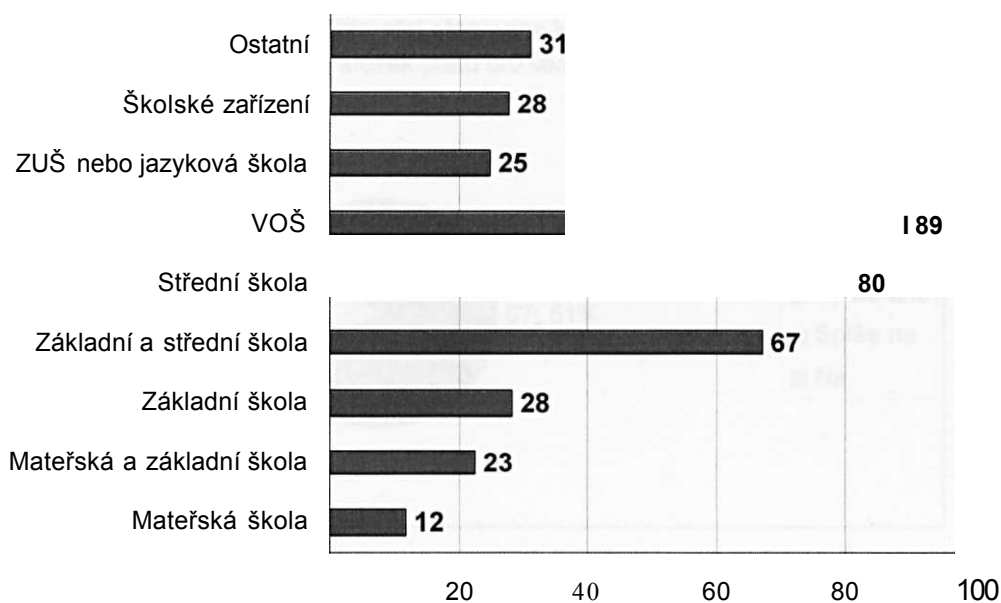
Graf 1. Struktura zřizovatelů ve výzkumném šetření



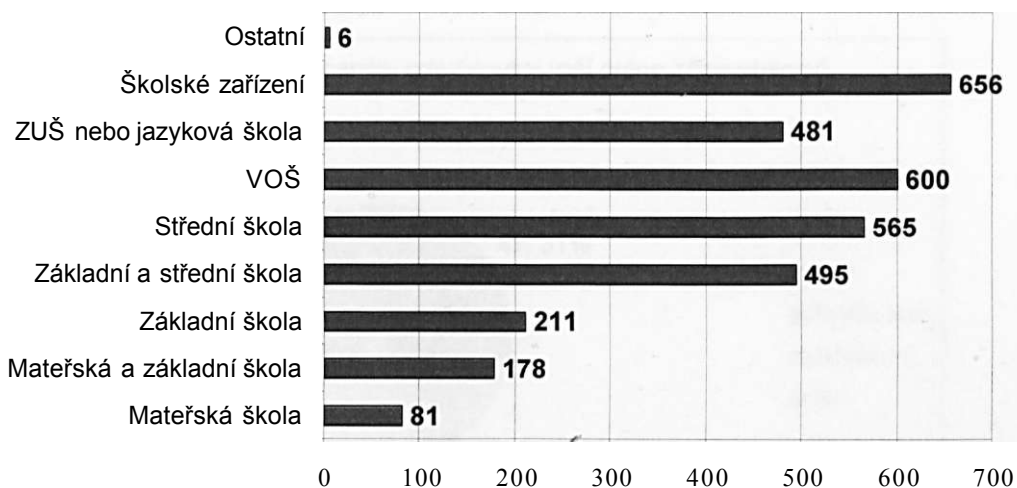
- Mateřská škola
- Základní škola
- Střední škola
- ZUŠ nebo jazyková škola
- Ostatní
- Mateřská a základní škola
- Základní a střední škola BVOŠ
- Školské zařízení

Graf 2. Druhy organizací ve výzkumném šetření

Školy a školská zařízení zřizovaná krajem nebo obcí tvořila největší část zkoumaného vzorku. Nejvíce bylo základních škol, mateřských a středních škol.



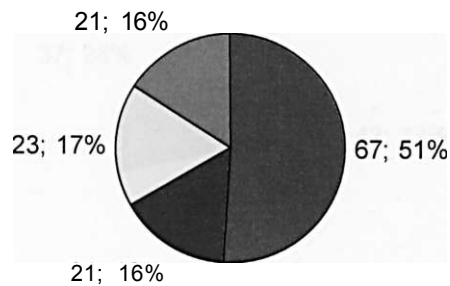
Graf 3 Průměrný počet zaměstnanců ve sledovaných školách a školských zařízeních



Graf 4. Průměrný počet žáků ve sledovaných školách a školských zařízeních

Průměrný počet zaměstnanců ve vzorku škol a školských zařízení kolísal od 12 do 89. Nejčastější počet žáků ve vzorku škol a školských zařízení byl v rozpětí od 500 do 600.

Víte, zda má zřizovatel stanovena kritéria pro přiznání nenárokových složek platu pro vsdoucí pracovníky?

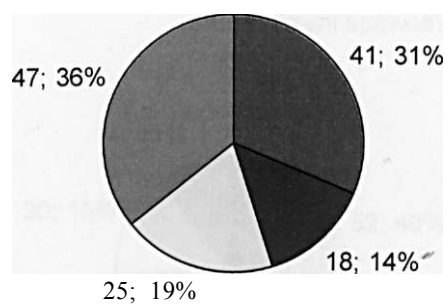


- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Graf 5 Otázka č. 1 dotazníkového šetření

Více jak polovina respondentů uvádí, že ví o kritériích, které má zřizovatel vytvořen pro stanovení nenárokových složek platu.

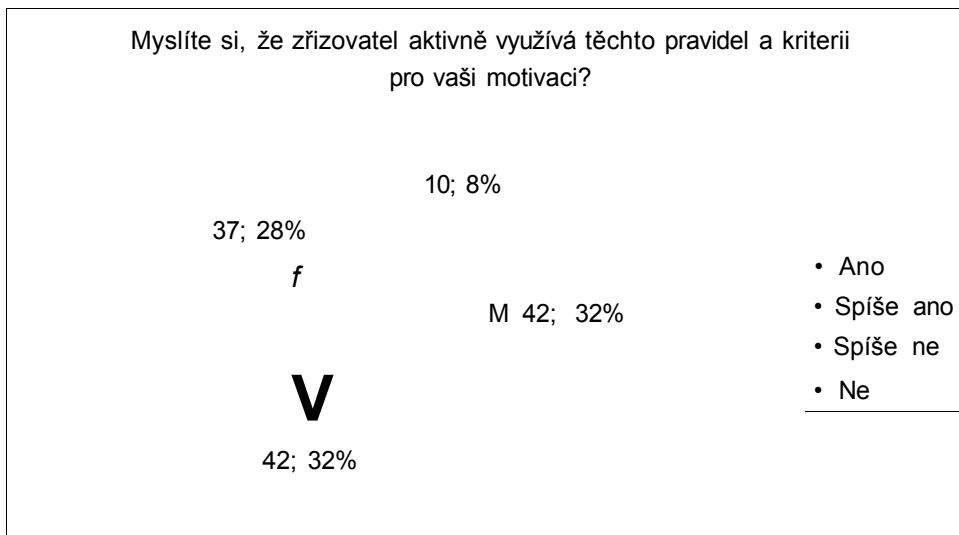
Znáte pravidla pro finanční odměňování vaší práce zřizovatelem?



- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Graf 6 Otázka č. 2 dotazníkového šetření

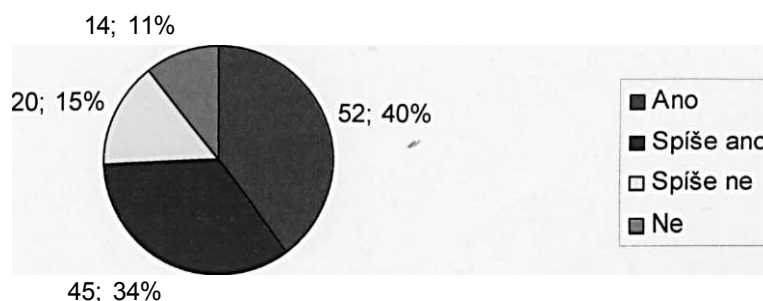
Většina ředitelů pravidla pro odměňování nezná, i když ví, že nějaká jsou. Není však jisté, zdaje zřizovatel na vyžádání poskytne.



Graf 7 Otázka č. 3 dotazníkového šetření

Zřizovatelé ze 60% nevyužívají aktivně finanční prostředky jako motivační faktor. Mezi zřizovatelem a ředitelem vážně v oblasti hmotných odměn dost často komunikace.

Myslíte si, že zřizovatel ve vaší organizaci stanovil příplatek za stupeň řízení správně?

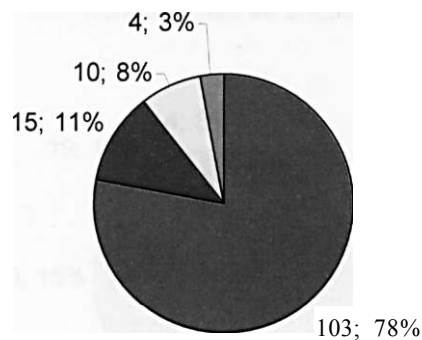


Graf 8 Otázka č. 4 dotazníkového šetření

V oblasti určení stupně řízení a stanovení procentuálního příplatku za vedení vdaném stupni řízení asi nejsou žádné větší problémy. Zřizovatelé podle

struktury organizace stanovili ředitelům správně příplatek. Stupeň řízení se nově stanovuje od roku 2007, kdy začal platit nový zákoník práce.

Komunikujete se zřizovatelem elektronicky?

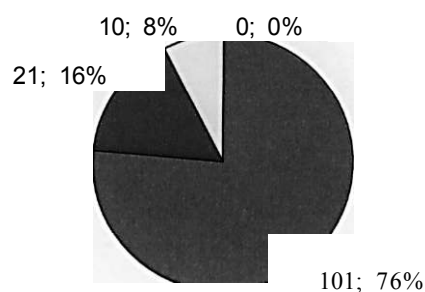


- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Graf 9 Otázka č. 5 dotazníkového šetření

Komunikace emailovou poštou a získávání informací ze společného webového prostředí je běžné a nutné i v malých mateřských školách a školských zařízeních.

Komunikujete se zřizovatelem telefonicky?

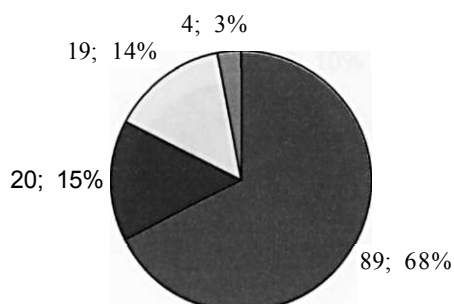


- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Graf 10 Otázka č. 6 dotazníkového šetření

Telefonická komunikace začíná mírně oslabovat proti komunikaci emailem.

Komunikujete se zřizovatelem osobně?

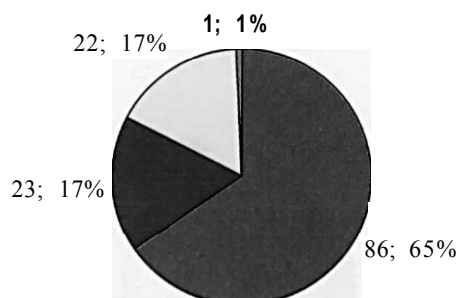


- a** Ano
- Spiše ano
- Spiše ne
- Ne

Graf 11 Otázka č. 7 dotazníkového šetření

Většina ředitelů komunikuje se zřizovatelem osobně. Bohužel tato otázka měla být více specifikována, aby vyjádřila četnost.

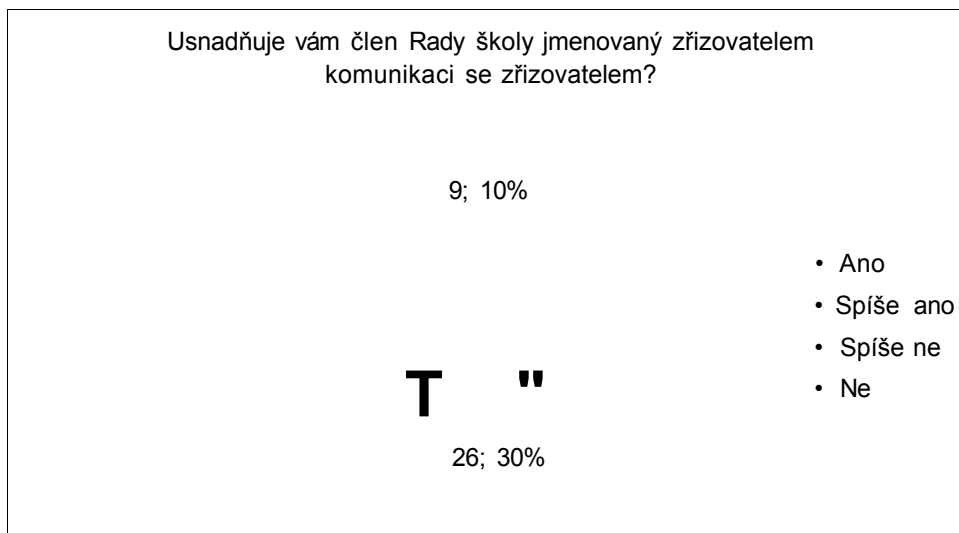
Komunikujete se zřizovatele písemně?



- Ano
- Spiše ano
- Spiše ne
- Ne

Graf 12 Otázka č. 8 dotazníkového šetření

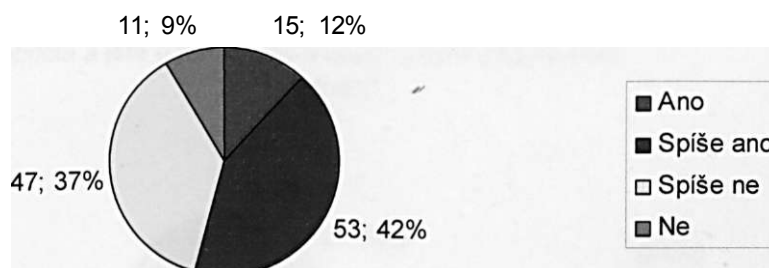
Písemná komunikace začíná zaostávat za komunikací emailovou. I zde jsem měla podchytit četnost, aby bylo šetření směrodatné.



Graf 13 Otázka č. 9 dotazníkového šetření

Je velká škoda, že školské rady pracují spíše formálně. Měly fungovat jako člunek samosprávy. Členové rady školy by jako spojovací člunek mezi zřizovatelem a školou přenášeli obousměrně potřebné informace. V zákoně je však opomenut tento přenos informací. Člen školské rady, jmenovaný zřizovatelem, nemusí předat informace, které se ve škole dozvěděl.

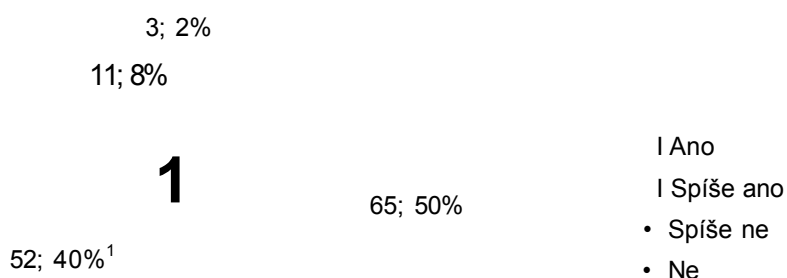
Pomáhají Vám společné porady se zřizovatelem při vaší řídicí práci?



Graf 14 Otázka č. 10 dotazníkového šetření

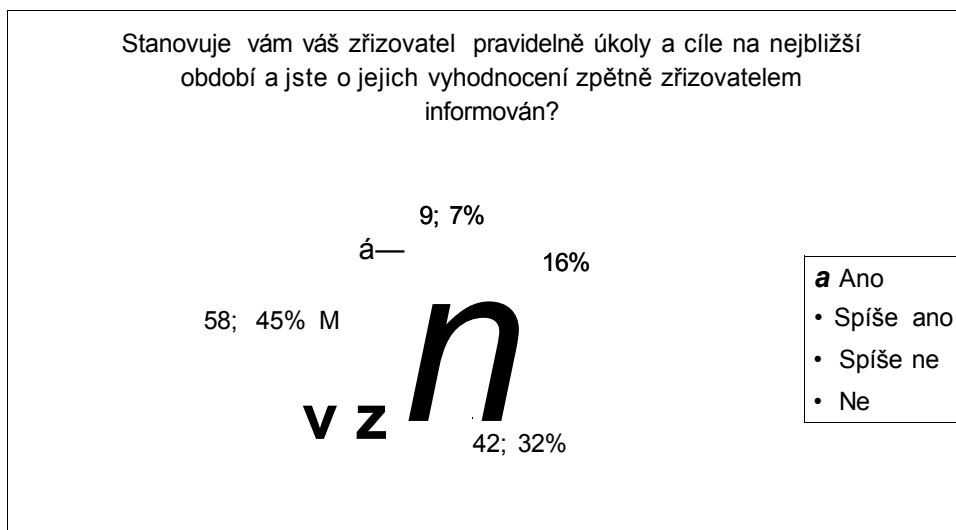
Společné porady jsou nadpoloviční většinou ředitelů hodnoceny jako potřebné, pomáhající při řídicí práci. Při manažerské praxi na krajském úřadě jsem kladně hodnotila odbor školství, který pořádá porady i pro ředitele obecních škol. Pardubický a Středočeský kraj pořádá pro své ředitele dvoudenní výjezdní porady.

Uvítali byste návštěvy zřizovatele na vašem pracovišti?



Graf 15 Otázka č. 11 dotazníkového šetření

Zřizovatele na pracovišti by uvítalo 90% ředitelů. Jen 2% by jsou zásadně proti.



Graf 16 Otázka č; 12 dotazníkového šetření

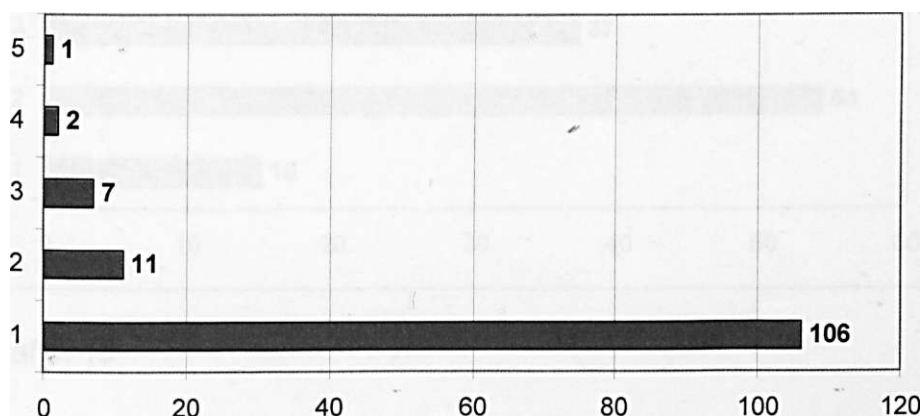
Výsledek tohoto šetření potvrzuje výsledky České školní inspekce. Ta ve své výroční zprávě uvádí, že jen u 7% obecních škol a u 11% u krajských škol zřizovatel provedl hodnocení práce ředitele. To, že ředitel nedostává od svého zřizovatele zpětnou vazbu je spíše demotivující.

Jaké motivační nefinanční pobídky od zřizovatele by byly pro vás povzbuzující.

Ředitelé odpověděli na tuto otázku takto - velmi by uvítali větší zájem zřizovatele o práci školy, zpětnou vazbu, účast na akcích školy, návštěvu školy, stanovování úkolů a jejich formalizované hodnocení. Někteří ředitelé by byli rádi pozváni zřizovatelem na společné exkurze do obdobných zařízení a škol v jiných krajích. Některým by stačila zlepšená komunikace, pochvala, veřejné uznání, partnerské posezení, organizování společného plesu. Některým ředitelům chybí ze strany zřizovatele slušné jednání, vstřícnost, ochota, respekt, pocit podpory a jistoty, pomoc při řešení problémů. Ředitelé se domnívají, že by měli společně se zřizovatelem žádat o granty a společně podávat projekty, které by zajistily lepší podmínky škol.

Jaká činnost ve škole vám nejvíce vadí(oznamkujte jako ve škole 1 nejméně vadí, 5 nejvíce vadí

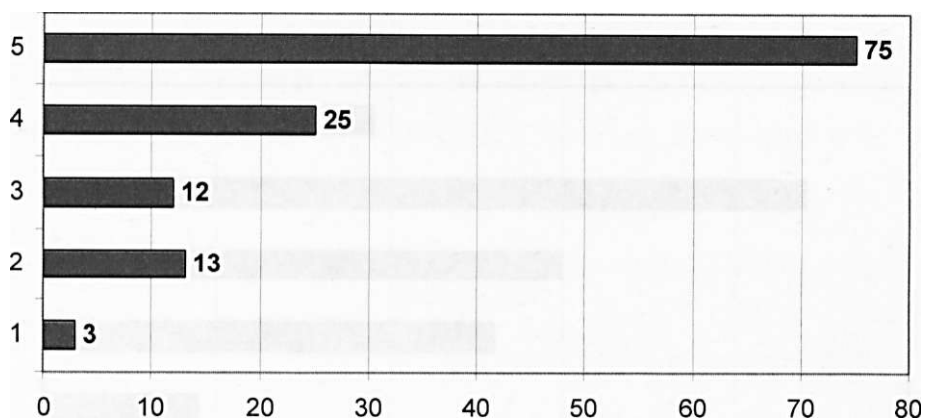
Komunikace se žáky



Graf č. 17

Ředitelům v 83% komunikace se žáky vůbec nevadí, jen 1% ředitelů komunikace se žáky vadí.

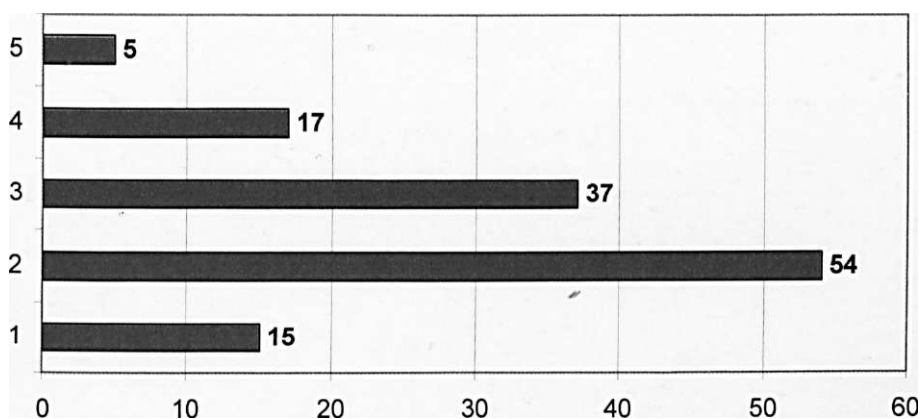
Administrativa a ekonomika



Graf č. 18

Administrativa a ekonomika je u ředitelů velice neoblíbená. Celkem 59% ředitelů oznámkovalo tuto činnost pětkou, čtyřkou 20%. Administrativa nevdí 2% ředitelů. Výsledky mého zjištění korespondují s výzkumem UIV, který tento problém sledoval v loňském roce. Výsledky výzkumu UIV jsou v příloze.

Vedení lidí



Graf č. 19

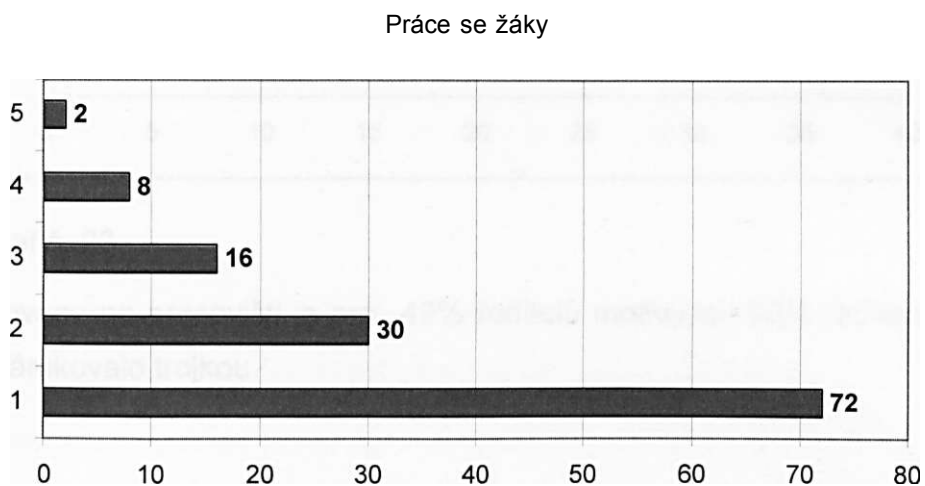
Vedení lidí je pro 12% ředitelů oblíbená činnost, 42% ředitelů dalo známku 2. Vedení lidí vadí jen 4% ředitelů.

Graf č. 20

Komunikace se zřizovatelem patří k nepopulárním aktivitám. 19 ředitelů hodnotí jednání se zřizovatelem jako nejméně oblíbenou činnost. Celkem 44 ředitelů hodnotilo jednání se zřizovatelem známkou 4, pouze 9 ředitelů nemá problém komunikovat se svým zřizovatelem a tuto činnost oznámkovalo jedničkou.

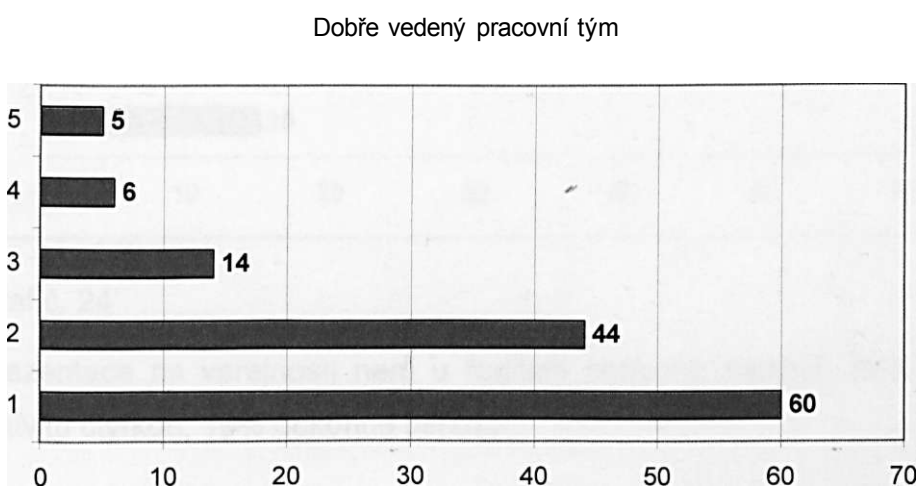
Otázka č.15

Jaké činnosti ve vaší práci vás motivují, přinášejí největší uspokojení (označte jako ve škole 1 nejvíce mě motivuje, 5 nejméně mě motivuje)



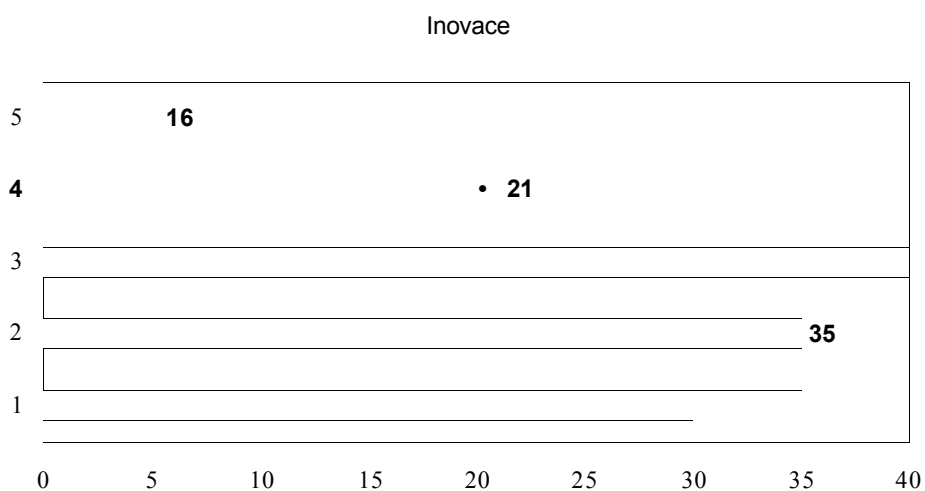
Graf č. 21

Pro ředitele je práce s žáky motivující.



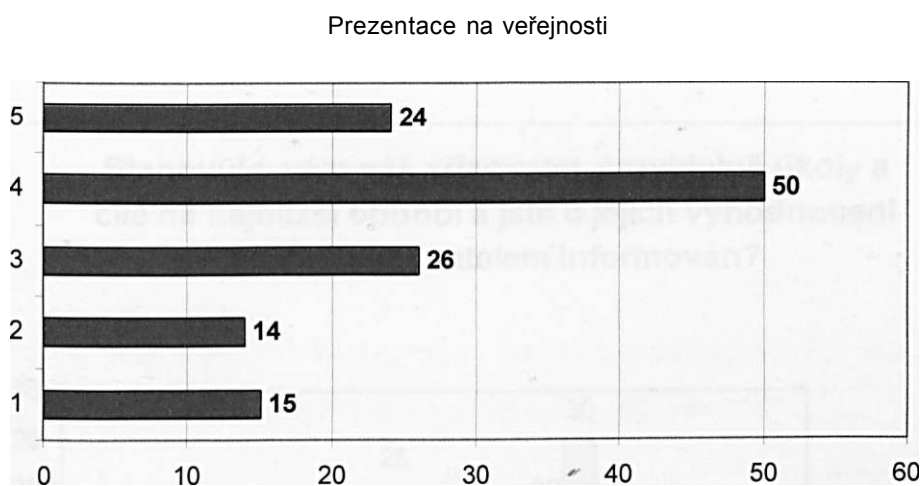
Graf č. 22

Dobře vedený pracovní tým je pro 81% ředitelů motivační faktor, pro 4 % ředitelů je tato činnost spíše demotivující.



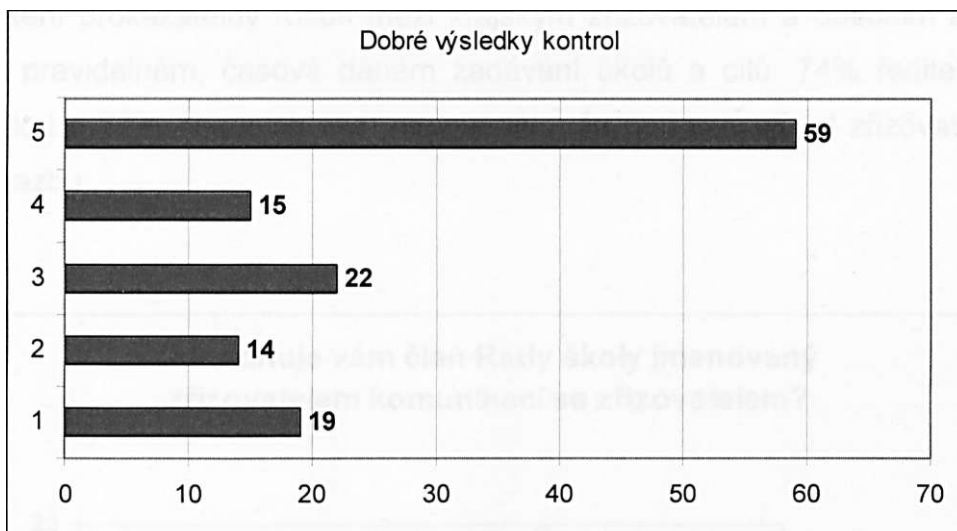
Graf č. 23

Inovace na pracovišti je pro 49% ředitelů motivující, 29% ředitelů tuto aktivitu známkovalo trojkou.



Graf č. 24

Prezentace na veřejnosti není u ředitelů oblíbená činnost, 39% hodnotí tuto aktivitu čtyřkou, 19% dokonce pětkou.



Graf č. 25

Dobré výsledky kontrol motivují jen 15% ředitelů. Výsledky kontrol nejsou pro 46% ředitelů motivačním faktorem.

Porovnání různých zřizovatelů - obec, kraj, MŠMT, právnická osoba - církev, fyzická osoba.

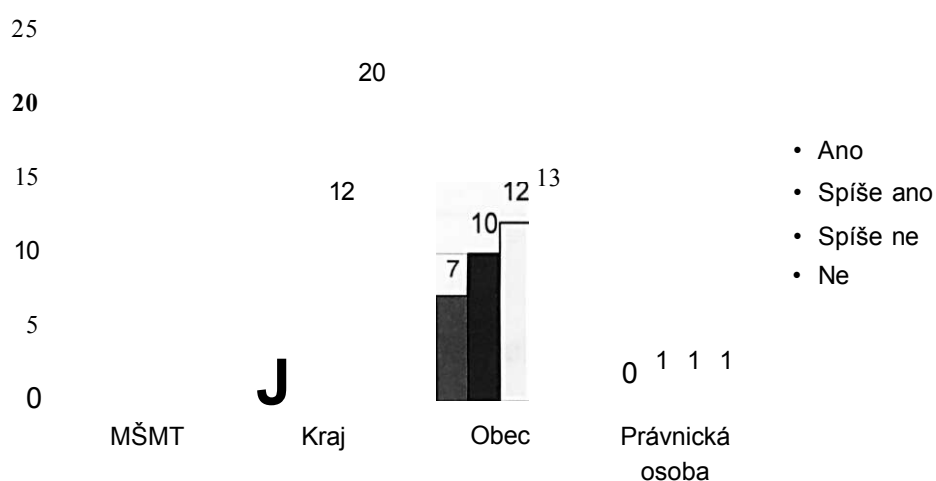
Stanovuje vám váš zřizovatel pravidelně úkoly a cíle na nejbližší období a jste o jejich vyhodnocení zpětně zřizovatelem informován?



Graf č. 26

Není prokazatelný rozdíl mezi krajským zřizovatelem a obecním zřizovatelem v pravidelném, časově daném zadávání úkolů a cílů. 74% ředitelů krajských škol a 77% obecních škol odpovědělo, že nedostávají od zřizovatele zpětnou vazbu .

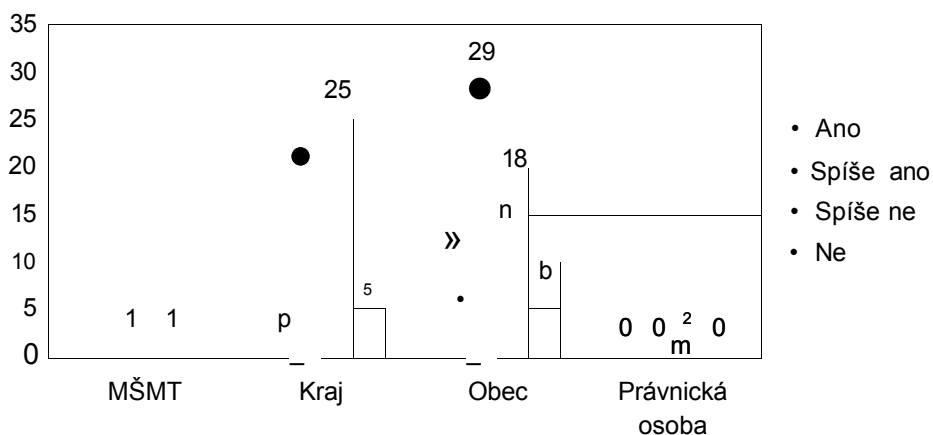
Usnadňuje vám člen Rady školy jmenovaný zřizovatelem komunikaci se zřizovatelem?



Graf č. 27

80% ředitelů krajských škol udává a 59% ředitelů obecních škol uvádí, že jim člen Rady školy neusnadňuje komunikaci se zřizovatelem.

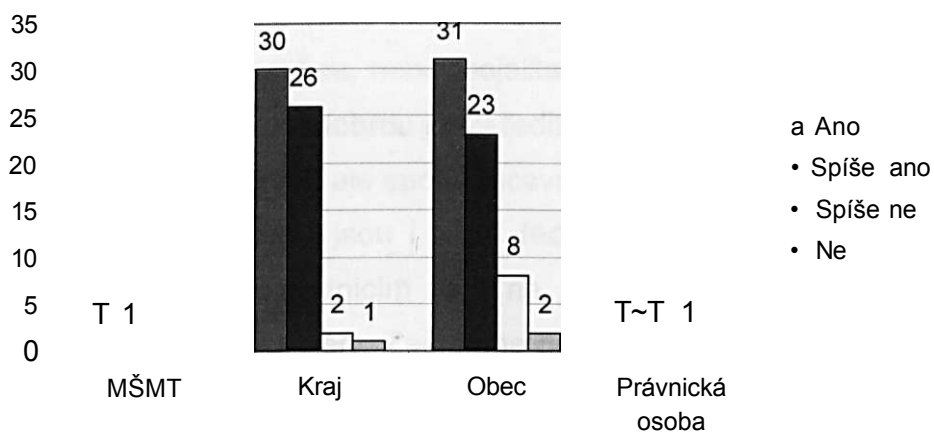
Pomáhají Vám společné porady se zřizovatelem při vaší řídicí práci?



Graf č. 28

Společné porady pomáhají 48% ředitelů krajských škol a 62% ředitelů obecních škol v jejich řídicí práci.

Uvítali byste návštěvy zřizovatele na vašem pracovišti?



Graf č. 29

Návštěvy zřizovatele na pracovišti by uvítalo 95% ředitelů krajských a 84% obecních škol.

Zřizovatelé nebyli příliš sdílní. Krajsští zřizovatelé mne odkazovali na webové stránky, kde byla kriteria pro stanovení nárokových a nenárokových složek platu a vágní kriteria pro stanovení výše odměn. Několik ukávek těchto kriterií je součástí příloh. Vlastní kriteria pro hodnocení řídicí práce ředitelů byla ve dvou krajích interní, tajná. Na mnou položenou otázku, zda je systém založen na systému negativního hodnocení nedostatků „černých puntíků“ , jsem dostala odpověď, že ano.

Na nejružnější nesrovnalosti ve vztahu zřizovatel a ředitel dlouho upozorňují ředitelé škol. Učitelské noviny z 15.1.2008 informují v článku „Škola a zřizovatel nemusejí být rivalové“ o jejich setkání. Na začátku ledna se sešli ve Svatce členové asociace ředitelů základních škol s předsedkyní komise Svazu měst a obcí Marcelou Štikovou. Ředitelé vyplnili anketní otázky týkající se vztahu mezi školou a zřizovatelem. Z ankety vyplynulo, „Někteří zřizovatelé neznají základní právní předpisy, které se týkají škol. Nevědí, jaké povinnosti ředitel vůbec má, sami pro sebe je zužují jen na správu budovy - a podle tohoto jediného kriteria ředitele často hodnotí. Kdo ušetří víc na nákladech, je odměněn. Vůbec kolem odměn pro ředitele je poměrně hodně nejasností. Jen málokterá radnice zveřejní jasná kriteria, podle nichž bude ředitele hodnotit. Což logicky vyvolává dohady: Hodnotí se práce, nebo loajalita? A co říci na to, když zřizovatele ani nenapadne, že by mohl dobrou práci ředitele finančně odměnit?“²⁹⁾

„Nechceme si stěžovat, ale spolupracovat“, zdůraznila Stýblová, „ Tak jako jsou rozdíly mezi zřizovateli, jsou i různí ředitelé škol. Budeme rádi, když se od komise dozvíme, co radnicím vadí na přístupu ředitelů, s čím se potkávají, v čem vidí zbytečné bariéry. Začínáme od toho, co trápí, ale je logické - lidé si potřebují o svých starostech popovídat. Podstatné je, že se tu objevila potřeba komunikovat“.³⁰⁾

²⁹⁾ Učitelské noviny, týdeník pro učitele a přátele školy, Praha , Fortuna, 2008/2, ISSN 0139-5718

³⁰⁾ Učitelské noviny, týdeník pro učitele a přátele školy, Praha , Fortuna, 2008/2, ISSN 0139-5718

Jedna z připomínek ředitelů je, že zřizovatel nevnímá ředitele jako partnera. „Naučit se využívat školské rady tak, aby byly lidem ve škole i kolem ní prospěšné. Tahle tradice u nás ještě není zažitá. Zvláště ve městech s větším počtem škol způsobila povinnost zřídit školskou radu v každé škole problémy. Leckde byl východiskem z nouze kdokoli, kdo byl ochoten se stát členem rady. A protože zákon neukládá členům rady povinnost informovat zřizovatele, o čem se na radě jednalo, nemusí se ani dnes nic dozvědět“.³¹⁾

Obce s rozšířenou působností měly pověřenou osobu vedením úseku školství. V malých obcích nevěděli, jaká kritéria pro hodnocení řídicí práce ředitele po nich vůbec chci. O vytvoření a využívání kritérií hodnocení zatím ani neuvažovali. Stejný dotaz jsem položila i náměstkovi ministra školství, v jehož pracovní náplni je hodnocení práce ředitelů. Chtěla jsem znát kritéria pro hodnocení práce ředitele škol a školských zařízení, které MŠMT zřizuje. Odpověď z MŠMT prý bude brzy dodána...., jen co jí zodpovědný referent připraví.

Ucelený systém hodnocení jsem objevila na magistrátu jednoho velkého města. Vedoucí odboru školství, absolventka bakalářského studia školského managementu nelituje času, schází se všemi ředitelkami mateřských škol, základních škol a školských zařízení, které magistrát zřizuje. Při společném setkání si ujasňují cíle a úkoly na kalendářní rok a v závěru je pak společně hodnotí. Jsou daná formalizovaná kritéria. Ředitelům je na začátku roku jasné, jaké finanční ohodnocení je čeká, jestliže splní dané úkoly a cíle. Tento přístup je zatím jednou z prvních vlaštovek v systému hodnocení práce ředitelů a stanovování kritérii na základě stanovených cílů a úkolů na konkrétní období. Žádný jiný další ucelený systém hodnocení jsem neobjevila, ale některé dílčí přístupy k hodnocení práce ředitelů byly podnětné. Zřizovatelé tápou, vesměs mají problémy s vymezením svých kompetencí a pravomocí vůči řediteli.

³¹ Učitel'ské noviny, týdeník pro učitele a přátele školy, Praha, Fortuna, 2008/2, ISSN 0139-5718

3. Vyhodnocení hypotéz

Ve své práci jsem se zaměřila na vztah ředitele a zřizovatele. Chtěla jsem zjistit, na jaké úrovni komunikace je a jaké způsoby komunikace se užívají nejčastěji. Dál jsem pátrala po stanovených kriteriích hodnocení. Vyhodnocovala jsem, co je pro ředitele stimulující, jaké jsou jejich motivační faktory. Hledala jsem shody a rozdíly mezi krajskými a obecními zřizovateli.

V úvodu práce byly vytvořeny dvě hypotézy.

H1: Zřizovatel využívá možností školské legislativy hodnotit řídicí práci ředitele škol, které zřizuje .

Tato hypotéza se potvrdila jen zčásti. Zřizovatelů, kteří hodnotili své ředitele je jen malé procento. Nebyl zjištěn rozdíl v úrovni hodnocení mezi krajskými zřizovateli a obecními zřizovateli. Zřizovatelé této možnosti málo využívají.

H2. Hodnocení zřizovatele příznivě působí na zvyšování motivace ředitele.

Tato hypotéza se nepotvrdila.

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že ředitelé zřizovatelem motivováni nejsou. Chybí zpětná vazba od zřizovatelů. Vážne komunikace mezi ředitelem a zřizovatelem. Neprobíhají hodnotící pohovory, ani nejsou stanovovány cíle a úkoly na dané, časově omezené období. Svoji roli ve většině případů neplní ani školská rada.

4. Závěr

Každý ředitel je motivován ke svému pracovnímu výkonu jinými faktory. Někoho motivuje pochvala, někoho uznání, jiného peníze, dalšího pracovní postup nebo zajímavé pracovní úkoly. Systém hodnocení by umožnil zřizovateli identifikovat motivační faktory ředitelů a na jejich základě formovat funkční motivační systém.

Motivace hmotná funguje obecně, nejen ve školství. V systému školství platí závazné tarify a jejich výše je zásadně ovlivněná počtem odpracovaných let. Jako nástroj k motivaci má zřizovatel k dispozici nadtarifní složku - osobní ohodnocení, odměny a procentuální výši příplatku za stupeň vedení.

Z výsledků z dotazníků vyplývá, že ředitele motivuje práce s žáky. Tady je řediteli školy poskytnuta zpětná vazba. Je možné organizovat školní akce, kde dochází k neformálním setkáním zřizovatele, ředitele, rodičů, žáků i učitelů v přátelské atmosféře. Zde mají rodiče možnost svůj názor vyslovit před zřizovatelem. Prostor pro získání zhodnocení práce ředitele je i na poli spolupráce se školskou radou. Pokud dá ředitel najevo, že i chvála od školské rady a rodičů ho těší, protože tím je posilována dobrá pověst školy, výrazně se tak posílí jeho motivaci pro další práci.

Nemalý význam pro ředitele má morální ocenění. Zřizovatel školy by neměl nechat bez povšimnutí výjimečné výkony, měl by se informovat, jak jich bylo dosaženo, ocenit je a vyslovit pochvalu. Měl by dát řediteli jasně najevo, že si váží jeho úsilí, kterým přispěl k plnění společných cílů. Pochválit může zřizovatel v rozhovoru slovním oceněním, uznání může vyslovit na poradě ředitelů nebo uznání vyjádřit oficiálním dopisem. Pro ocenění ředitele lze uspořádat společné posezení s občerstvením. Výrazem uznání mohou být i drobné dárky, jako jsou květiny, knihy a podobně.

Uznání očekává každý, přispívá k posílení sebevědomí, podporuje nadšení, vytváří loajalitu k zřizovateli. Motivuje ředitele k tomu, aby na sobě pracoval a vydal ze sebe i něco navíc.

Literatura:

- ARNOLD J., SILVESTER J., PATTERSON F., ROBERTSON I., COOPER C., :
Psychologie práce, Brno, Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1518-3
- BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. Úvod do teorie a praxe školského
managementu. 1. a 2. díl. Praha : Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6; ISBN
80-7184-025-4.
- BEDRNOVÁ E., NOVÝ I., Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management
Press 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3
- DRUCKER, P.F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha :
Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
- HARTL, P., HARTLOVÁ H., : Psychologický slovník, Praha ,Portál ,2004, ISBN
80-7178-303 -X
- HLADKÝ J. : Hodnocení zaměstnanců, Vedení školy praxi, Dr. Josef Raabe
2003
- KOUBEK J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press 1995
- SLAVÍKOVÁ L. a kolektiv: Řízení pedagogického procesu, Hodnocení
pracovníků, Praha 2004
- SLAVÍKOVÁ, L. Vývojové aspekty managementu a řízení školy. Praha : PedF
UK, 2003. ISBN 80-7290-133-8
- SLAVÍKOVÁ, L. Ředitelé současnosti pro školu budoucnosti. Management in
education towards professional leadership : feasibility study. Praha : PedF UK,
2003. ISBN 80-7290-120-6.
- SVOBODA J.: Motivování lidí , Texty pro distanční vzdělávání, Univerzita
Karlova, Praha 2004
- SVOBODA J.: Leadership manažerské styly vedení lidí, Praha 2004 UK,
ŠKUBALOVÁ D., Hodnocení ředitelů základních školy z pohledu zřizovatele,
závěrečná bakalářská práce, Plzeň 2006
- ŠUP R.: Řídíte dobře svoji školu, Rudolf Šup, Praha 1998
- NAKONEČNÝ M., Motivace lidského chování, Praha, Academia 1966, ISBN 80-
NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a
kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech
zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve
veřejných službách a správě 200-0592-7

NOVÝ I.: Psychologie a sociologie v personálním managementu, VŠE, Praha 1992

PELIKÁN, J. Základy empirického výzkumu pedagogických jevů. Praha : Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-569-8.

PLAMÍNEK, J. Synergický management : Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Praha : Argo, Praha 2000. ISBN

TŘEŠTÍKOVÁ M., SVOBODA J. : Motivace, Vedení školy v praxi, Dr. Josef Raabe 2006

PROVAZNÍK, V., Komárková R.: Motivace pracovního jednání, VŠE, Praha 2004.

UČITELSKÉ LISTY, příloha Ředitelské listy č. 8, Praha, Strom, 2005/4, ISSN 1210-6113

UČITELSKÉ NOVINY, týdeník pro učitele a přátele školy, Praha , Fortuna, 2008/2, ISSN 0139-5718

UČITELSKÉ NOVINY, týdeník pro učitele a přátele školy, Praha , Fortuna 2007/11, ISSN 0139-5718

VYHLÁŠKA MŠMT ČR č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

VYHLÁŠKA MŠMT ČR č. 17/2005 Sb., o podrobnějších podmínkách organizace České školní inspekce a výkonu inspekční činnosti..

VYHLÁŠKA MŠMT ČR č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích.

VYHLÁŠKA MŠMT ČR č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.

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

ZÁKON č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

ZÁKON č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění.

ZÁKON č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), v platném znění.

ZÁKON č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, v platném znění.

ZÁKON č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník

Vážená kolegyně, vážený kolego,

jsem ředitelka ZŠ (bývalé speciálky) a jsem současně studentkou 3. ročníku bakalářského studia školského managementu. Dovoluji si Vás požádat o pomoc při sběru dat pro moji bakalářskou práci na téma „Motivace ředitelů škol a školských zařízení zřizovatelem“.

Vyplnění dotazníku trvá přibližně 10 min. Vašeho času. Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze k vymezenému úkolu a nebude použit jinak.

Dovoluji si Vás požádat o vrácení vyplněného dotazníku během tohoto sezení.

Identifikační údaje (hodící se zakřížkujte)

Zřizovatel		Věková kategorie	
1	MSMT, stát	1	do 30 let
2	kraj	2	31 až 40 let
3	obec nebo svazek obcí	3	41 až 50 let
4	fyzická osoba	4	51 až 60 let
5	právnícká osoba	5	61 a více let

Druh organizace		Počet žáků	Počet zaměstnanců
1	mateřská škola		
2	mateřská a základní škola		
3	základní škola		
4	základní a střední škola		
5	střední škola		
6	VOS		
7	ZUŠ nebo jazyková škola		
8	školské zařízení		
9	ostatní		

Kolik let pracujete ve vedoucí funkci

Vlastní šetření (hodící se zakřížkujte)

Otázky	ano	spíše	spíše	ne
		e	ne	

			ano		
1.	Víte, zda má zřizovatel stanovena kritéria pro přiznání nenárokových složek platu pro vedoucí pracovníky ?				
2.	Znáte pravidla pro finanční odměňování vaší práce zřizovatelem ?				
3.	Myslíte si, že zřizovatel aktivně využívá těchto pravidel a kritérii pro vaši motivaci ? #				
4.	Myslíte si, že zřizovatel ve vaší organizaci stanovil příplatek za stupeň řízení správně ?				

	Otázky	ano	spíše ano	spíše ne	ne
5.	Komunikujete se zřizovatelem elektronicky ?				
6.	Komunikujete se zřizovatelem telefonicky ?				
7.	Komunikujete se zřizovatelem osobně ?				
8.	Komunikujete se zřizovatelem písemně ?				
9.	Jsou členové Rady školy vyzýváni k vašemu hodnocení ?				
10.	Pomáhají vám společné porady se zřizovatelem při vaší řídicí práci ?				
11.	Uvítali byste návštěvy zřizovatele na vašem pracovišti ?				
12.	Stanovuje vám váš zřizovatel pravidelně úkoly a cíle na nejbližší období a jste o jejich vyhodnocení zpětně zřizovatelem informován?				

13. Jaké motivační nefinanční pobídky od zřizovatele by byly pro vás povzbuzující

14. Jaká vaše činnost ve škole vám nejvíce vadí (oznámujte jako ve škole 1 nejméně vadí - 5 nejvíce vadí)

- a) komunikace se žáky
- b) administrativa a ekonomika
- c) vedení pracovníků
- c) komunikace s rodiči
- e) komunikace se zřizovatelem

15. Jaké činnosti ve vaší práci vám motivuje, přinášejí největší uspokojení (oznámujte jako ve škole 1 nejvíce mě motivuje - 5 nejméně mě motivuje)

- a) práce se žáky
- b) dobře vedený pracovní tým
- c) inovace a rozvoj pracoviště
- d) prezentace na veřejnosti
- e) dobré výsledky kontrol

Děkuji Vám za spolupráci a Váš čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali.

Květa Husová
Základní škola
U Bažantnice 154
290-01 Poděbrady,
e-mail: podebrady@spec-skola.cz,
telefon 325 61 38 13

Zásady pro poskytování odměn ředitelů PO zřizovaných Libereckým krajem v resortu školství, mládeže, tělovýchovy a sportu

Právní předpisy

- zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce) § 134 odměny
- směrnice Rady LK č. 01/2007 k platovým poměrům ředitelů PO zřizovaných LK - oddíl VII

Úvod

Ředitelům škol a školských zařízení lze poskytovat odměny podle:

zákona č. 262/2006 Sb. (ZP) § 134 - za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu může zaměstnavatel resp. zřizovatel poskytnout zaměstnanci odměnu

- směrnice Rady Libereckého kraje č. 01/2007 k platovým poměrům ředitelů PO zřizovaných Libereckým krajem - oddíl VII, odměny:

1. odměna může být poskytnuta za splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu.
2. za mimořádný nebo zvláště významný pracovní úkol se považuje zejména:
 - úkol lakto označený a zadaný zřizovatelem
 - úkol přímo související nebo vyplývající z činnosti PO, který svým charakterem překračuje rámec běžné činnosti
 - úkol vzniklý z vlastní iniciativy ředitele, jehož splnění je pro organizaci nebo kraj přínosem

Odměny ředitelům škol a školských zařízení podle výše uvedeného lze poskytovat za kvalitní plnění manažerských a pedagogických úkolů při vedení školy nebo školského zařízení, za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu, ve výši do stanoveného limitu max. 30 tis. Kč za hodnocené období.

Článek I.

Rozdělení kritérií pro přidělení odměny (do 1/3 stanoveného limitu)

Kritéria: A - B

oblast „řízení“ - výsledky hospodaření za rok ve vztahu na schválený rozpočet PO, výsledky výchovy a vzdělávání za školní rok, výsledky hodnocení ČŠI v oblasti výchovy a vzdělávání, úroveň řízení školy a školského zařízení ředitelem, dodržování platných právních předpisů, pracovních postupů, metodických pokynů krajského úřadu a usnesení rady a zastupitelstva (dále jen „směrnice“), výsledky šetření stížností, vyhledávání sponzorů, spolupráce se zřizovatelem

Kritéria: C

- **oblast „kvalita“** - vyúčtování finančních prostředků za předcházející rok, úroveň zpracování podkladových materiálů, správních rozhodnutí, výroční zprávy, hodnocení školy, výsledky kontrol, audity - výsledky

Kritéria: D - E

oblast „prezentace“ - realizované projekty s přihlédnutím k jejich finanční náročnosti a době realizace, úspěšná účast školy v mezinárodních soutěžích, organizace okresních, krajských a mezinárodních soutěží, úspěšné zastupování školy v soudních sporech, účast ředitele ve výběrových komisích nad rámec jeho povinností

Každá oblast je hodnocena zvlášť a výsledná odměna je součtem částek v jednotlivých částech základních kritérií uvedených v tabulce.

Za období leden - červen je hlavní ukazatel pro hodnocení v oblasti řízení výsledků hospodaření za předchozí rok a vyúčtování finančních prostředků za předchozí rok.

Za období červenec - prosinec je hlavní ukazatel pro hodnocení výsledky výchovy a vzdělávání za příslušný školní rok. Výsledky hodnocení ČŠI v oblasti výchovy a vzdělávání.

Práce ředitele v oblasti koncepce oborového zaměření, koncepce výchovy ve školském zařízení.

a

Článek II.

Výslednou odměnu lze zvýšit až o 20 % (zaokrouhluje se na stovky nahoru):

- a) u ředitelů škol, které mají dle zahajovacího výkazu pro příslušný školní rok více než 500 žáků v denním studiu nebo tohoto počtu dosáhnou po sloučení, splynutí, za podmínky, že součet částek podle kritérií A - E bude činit alespoň 20 tis. Kč;
- b) u ředitelů přejímající nebo nové organizace v případě sloučení nebo splynutí školy nebo školského zařízení v příslušném školním roce za práce spojené s tímto sloučením, splynutím. V tomto případě není počet žáků školy rozhodující.

Článek III.

V mimořádných případech, které nejsou postižené ve výše uvedených kritériích může vedoucí odboru školství, mládeže, tělovýchovy a sportu podat návrh příslušnému členu rady pověřeného řízením resortu školství, mládeže, tělovýchovy a sportu na odměnu nad limit stanovený podle kritérií pevnou částkou a mimo stanovený termín.

Článek IV.

Při návrhu odměny popř. jejím snížení ředitelům škol a školských zařízení se postupuje podle hledisek:

- o v případě neplnění úkolů a směrnic, chyb v podkladových materiálech zasílaných na OŠMTS KÚ, zjištění méně závažných závad při kontrolách škol a školských zařízení kontrolními orgány (KU, ČŠI, FU, ÚP a jiné) a v případě, že za odměňované období bude na ředitele podána stížnost, která bude vyhodnocena jako částečně oprávněná, doporučí OŠMTS KU odměnu za oblast řízení a oblast kvalita - **snížit**
- o v případě, že v posledním hodnocení ČŠI bude některá oblast hodnocena jako pouze vyhovující nebo nevyhovující, stížnost bude hodnocena jako celkově oprávněná nebo bude zjištěno kontrolními orgány závažné porušení rozpočtové kázně nebo mzdových předpisů zaviněné ředitelem, **nebude** odměna za oblast řízení oblast kvalita - **navržena**

OŠMTS KÚ přihlédne při návrhu výše odměny např. ke zkrácenému úvazku ředitele, nástupu do funkce ředitele v průběhu hodnoceného období.

Při ukončení funkce ředitele školy v průběhu hodnoceného období **není** odměna **navržena**

V oblasti „prezentace“ podle odstavce D - E lze odměnu navrhnout při splnění alespoň jedné zde uvedené aktivity

Závěr

Procedurální náležitosti navrhování odměn

Návrh na odměnu ředitele školy nebo školského zařízení předkládá se zdůvodněním vedoucí OŠMTS KÚ pověřenému členu rady kraje v následujících termínech:

- návrhy odměn za období leden - červen - předložit v červenci běžného roku
- návrhy odměn za období červenec - prosinec - předložit následující rok v lednu

Odměny lze vyplácet v rámci limitu prostředků na platy přidělených škole a školskému zařízení.

Mgr. Petr Doležal v. r.
náměstek hejtmána pro resort školství, mládeže, tělovýchovy a sportu

Liberec 15. 5.2007

Přílohy:

nedílnou součástí tohoto materiálu jsou přílohy č. 1 a 2

Příloha č. 1 - Kriteria - hodnocení ředitelů škol a školských zařízení zřizovaných LK za období leden - červen

Příloha č. 2 - Kriteria - hodnocení ředitelů škol a školských zařízení zřizovaných LK za období červenec - prosinec

Příloha č. 1 - Kriteria - hodnocení ředitelů škol a školských zařízení zřizovaných LK za období leden — červen

Kriteria, oblasti hodnocení, bodové hodnocení

Kritérium	Oblast hodnocení	Bodové hodnocení				
		20 bodů	18 bodů	15 bodů	5 bodů	0 bodů
	<i>Výsledky hospodaření za předcházející rok</i>	výrazně ziskové hospodaření	mírně ziskové hospodaření	vyrovnané hospodaření	mírně schodkové hospodaření	výrazný schodek v hospodaření
B	<i>Spolupráce se zřizovatelem, komunikace - celkové řízení PO</i>	20 bodů		10 bodů		0 bodů
		vynikající		průměrná		špatná
C	<i>Vyúčtování finančních prostředků za předcházející rok - kvalita</i>	20 bodů		10 bodů		0 bodů
		výrazně kvalitně zpracováno, bez závad, přehledné		drobné nedostatky, neúplné údaje		závažné nedostatky, nedodáno, nesplněno zadání
	<i>Zapojení do dalších projektů, granty</i>	10 bodů		5 bodů		0 bodů
		projekt předložen a podpořen dotací		projekt předložen bez formálních chyb, ale nepodpořen		projekt předložen s formálními nedostatky nebo nepředložen vůbec
	<i>Nadstandardní práce celková prezentace PO</i>	10 bodů		5 bodů		0 bodů
		zapojení do projektů, pořádání významných akcí		účast v akcích		škola nezapojena do projektů, akcí

**Příloha č. 2 - Kriteria pro hodnocení ředitelů škol a školských zařízení zřizovaných LK za období
červenec - prosinec**

Kriteria, oblasti hodnocení, bodové hodnocení

Kritérium	Oblast hodnocení	Bodové hodnocení				
		30 bodů	20 bodů	15 bodů	5 bodů	Obodů
	<i>Výsledky výchovy a vzdělávání za příslušný školní rok - řízení</i>	bez závad	drobné nedostatky	průměrné hodnocení	nedostatky, které řešil zřizovatel	výrazné nedostatky
B	<i>Výsledky hodnocení ČŠI v oblasti výchovy a vzdělávání-řízení</i>	inspekce proběhla-vynikající hodnocení	inspekce proběhla-velmi dobré hodnocení	inspekce proběhla-dobré, průměrné hodnocení/inspekce neproběhla	inspekce proběhla-pouze vyhovující hodnocení	inspekce proběhla-nevyhovující hodnocení
C	<i>Kvalita - správních rozhodnutí, celkové hodnocení PO</i>	20 bodů		10 bodů		Obodů
		bez závad, kladné hodnocení školy		drobné nedostatky, průměrné hodnocení PO		výrazné nedostatky

	Práce ředitele školy v oblasti koncepce oborového zaměření koncepce výchovy.	10 bodů zapojení do projektů, pořádání významných akcí	5 bodů účast v akcích	0 bodů škola nezapojena do projektů, akcí
	činnosti významné pro LK.	vynikající	průměrná	špatná

Příloha č.3 Výpis zjednání Rady města

001/07/01/00 - **Hodnocení ředitelů škol a školských zařízení zřizovaných krajem.**

RM ukládá odboru školství připravit starostovi odpověď pro kraj dle projednaného návrhu.

02/001/07/02/00 - **Mimořádné odměny ředitelům škol a školských zařízení zřizovaných městem.**

RM schvaluje odměny ředitelům škol a školských zařízení zřizovaných městem ve výši dle návrhu referátu školství OÚ Šumperk.

02/001/07/03/00 - **Platy ředitelů škol a školských zařízení zřizovaných městem.**

02/001/07/03/01

RM bere na vědomí dosavadní výši stanovených platů ředitelů škol a školských zařízení, které zřizuje město.

02/001/07/03/02 - **Varianta a.**

RM souhlasí se zachováním výše a způsobu stanovení příplatku za vedení a osobního příplatku ředitelům škol a škol. zařízení, které zřizuje město.

02/001/07/03/02 - **Varianta b.**

RM ukládá odboru školství do 4. schůze RM připravit nové zařazení ředitelů škol a škol. zařízení dle vlastní metodiky zřizovatele.

02/001/07/03/03

RM schvaluje s platností od 1.1.2006 plat ředitelce ZŠ Zábřeh, R. Pavlů 4 paní Taťáně Zubíkové dle varianty B přiložené tabulky.

P R O T O K O L

o kontrole provedené v rámci periodického hodnocení práce ředitelů škol Odborem školství Úřadu městské části Praha 4 (dále OŠ) v Základní škole, Praha 4, Táborská 45 dne 29.3.2004.

Přítomni: za Odbor školství Praha 4 : Mgr. Libuše Szerynska, metodik OŠ
 za Základní školu, Praha 4,
 Táborská 45: Ing. Vít Beran, ředitel školy
 Mgr. Jitka Kopáčová, koordinátorka
 prevence sociálně patologických

jevu

Předmět kontroly: 1.Opatření ředitele školy učiněná v souvislosti se zprávou ČŠI
 2.Kontrola vybrané povinné dokumentace

Charakteristika školy:

Dle rozhodnutí Školského úřadu Praha 4 o zařazení do sítě škol č.j. 649/99/zš ze dne 17.3.1999 činí kapacita školy 517 žáků, školní družiny 375 žáků. Školní jídelna má kapacitu 500 jídel.

Podle Výkazu o základní škole V 3-01 podle stavu ke 30.9.2003 navštěvují školu celkem 464 žáci, školní družinu 134 žáci v pěti odděleních. Kapacita školy ani školní družiny nebyla překročena.

Sídlem školy je klasická školní budova z roku 1906, která byla modernizována citlivou stavební úpravou.

Na prvním stupni pracuje škola ve vzdělávacím programu Obecná škola (čj. 12035/97-20), na druhém stupni v programu Základní škola (čj.16847/96-2). Ve spolupráci s Výzkumným ústavem pedagogickým a Státním zdravotním ústavem si vytváří vlastní školní vzdělávací program. Soustředí pozornost na kvalitní výuku. Ve škole se vyučují dva cizí jazyky - angličtina a němčina a to: již od 1. ročníku do 3. ročníku ve formě kroužku, od 4. - 9. ročníku ve tří až čtyřhodinové dotaci.

Škola pracuje jako fakultní škola Pedagogické fakulty UK, je pilotní školou projektu SZU, celá je zapojena do projektu Zdravá škola. Velmi aktivní je spolupráce se zahraničními partnery, zejména v Německu, v rámci celoevropském vzdělávacím projektu Sokrates.

Základním krédem je: "Děti a učitelé chodí do školy rádi". Atmosféra školy je velice příjemná, vnitřní prostory školy jsou, díky přestavbě, velmi přívětivé , vzdušné a

funkční. Vybavení školy, zejména odborných pracoven, učebny výtvarné výchovy, dramatické výchovy (divadelní sál), školního hřiště, je na vysoké úrovni.

Dílčí problémy nastávají v souvislosti s nedostatkem prostorové kapacity školy. Místnost, ve které probíhá činnost školní družiny je svými rozměry zcela nedostačující. Jde o velmi hezkou, k relaxaci dobře vybavenou místnost velikosti školní třídy. Vzhledem k počtu 134 žáků zapsaných v 5 odděleních školní družiny je velikost prostoru v rozporu s §2, odst. 7 vyhlášky Ministerstva zdravotnictví č. 108/2001 Sb., která stanoví požadavky na prostory a provoz škol, školských zařízení a předškolních zařízení. Nejmenší plocha volného prostoru je vyhláškou stanovena ve výměru 2m² na jednoho žáka. V době největšího náporu po ukončení výuky se oddělení družiny uchylují do tříd a využívají i ostatních prostory školy, které jsou vhodné k odpočinku dětí - školní hřiště, knihovna, divadelní sál apod.

Ředitel školy uvažuje o možnosti získat od obce další prostory pro potřeby školy v objektu v jejím bezprostředním sousedství.

K bodu 1.

Hodnocení školy Českou školní inspekcí

Inspekční činnost ČŠI probíhala v Základní škole, Praha 4, Tábořská v termínu 8. - 12.4.2002.

Předmět kontroly: kvalita výuky ve 3. - 9. ročníku.

Hodnocení:

kvalita výuky v předmětech Český jazyk, Německý jazyk, Anglický jazyk - velmi dobrá

dobrá

Matematika 1.stupeň	-	velmi
---------------------	---	-------

Matematika 2. stupeň	-	průměrná
----------------------	---	----------

Hudební výchova	-	vynikající
-----------------	---	------------

Dějepis	-	průměrná
---------	---	----------

přírodovědné předměty	-	velmi
-----------------------	---	-------

dobrá

Pokud se týká kvalifikovanosti pedagogů konstatuje ČŠI na 1. stupni z devíti pedagogů pět plně kvalifikovaných. Pochybení bylo shledáno ve výuce předmětu Dějepis, kdy v 9. ročníku nebyly dodrženy osnovy.

Stav věci zjištěný OŠ:

Personální podmínky: jedna z učitelek prvního stupně dokončila studium na pedagogické fakultě, ostatní nekvalifikované pedagožky mají vysokoškolské vzdělání a dlouholetou praxi.

Problém nedodržení osnov v předmětu Dějepis vznikl v důsledku radikálního snížení hodinové dotace tohoto předmětu, která s sebou v souvislosti s ostatními časovými ztrátami (státní svátky, prázdniny, nemoc apod.) přináší značné problémy s možností zvládnout osnovami předepsané pensum učiva. V současné době je rozvržení učiva ošetřeno tak, aby se situace neopakovala.

Příloha č. 5 UIV a administrativní zatížení ředitelů

Obsah

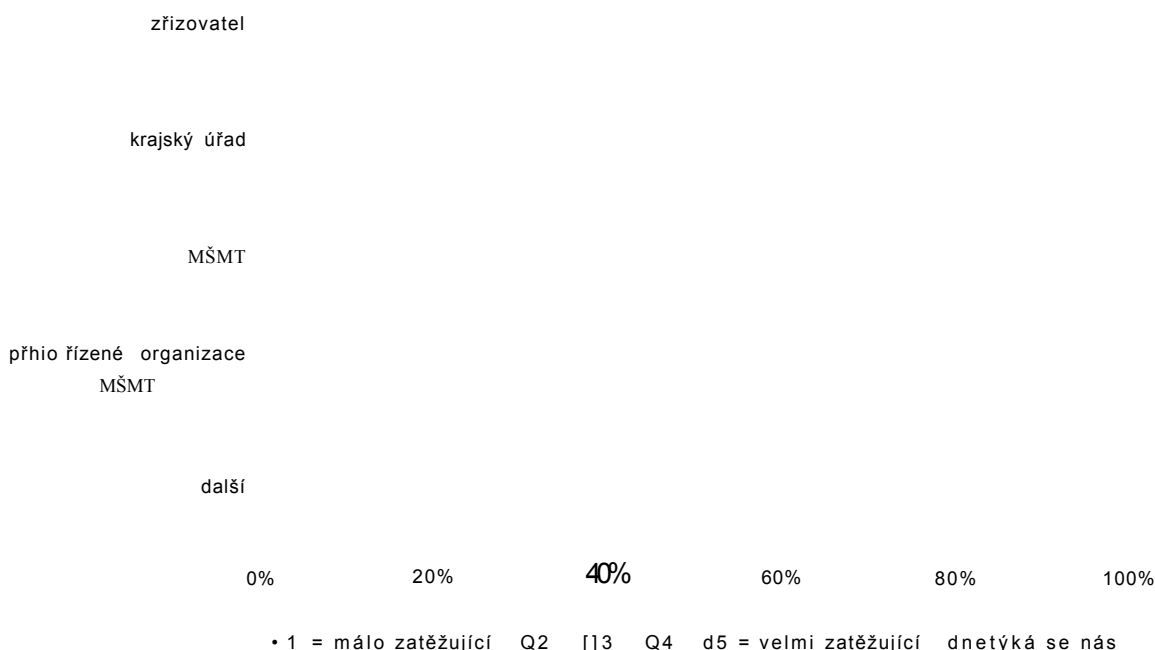
- A Administrativní zatížení škol 3
 - A.1 Administrativní zátěž škol 3
 - A.2 Zpracovávání dokumentů **Chyba! Záložka není definována.**
 - A.3 Vyřizování korespondence **Chyba! Záložka není definována.**
 - A.4 Administrativní vytíženost ředitelů v průběhu roku (po měsících) **Chyba! Záložka není definována.**

A Administrativní zatížení škol

První část otázek z této vlny Rychlých šetření se snažila zjišťovat, jaké subjekty způsobují administrativní zatížení vedení škol a jak vysoké toto administrativní zatížení je. V závěru této části bylo zhodnoceno celkové administrativní vytížení ředitelů škol v průběhu roku. Šetření se zúčastnilo celkem 2 305 škol z celé České republiky s různými typy zřizovatelů (obec, kraj, MŠMT, církev nebo jiný soukromý zřizovatel).

A. I Administrativní zátěž škol

Administrativní zátěž škol dle jednotlivých subjektů (v %)

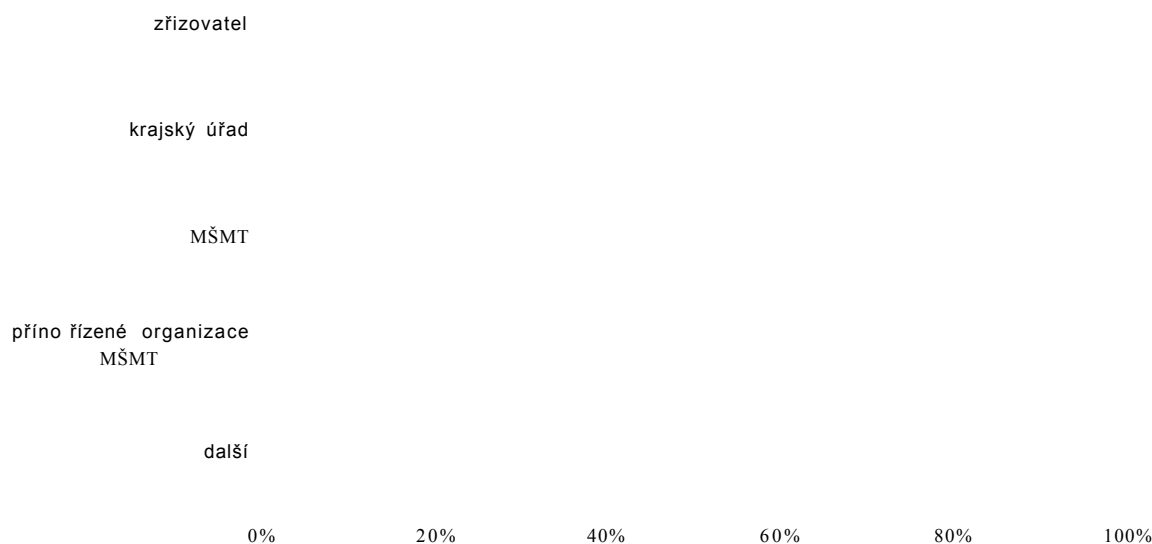


Většina ředitelů nepovažuje administrativní zátěž od zřizovatelů škol, MŠMT, jeho

přímo řízených organizací ani krajského úřadu za výrazně zatěžující. Ředitele v největší míře zatěžuje administrativní činnost související s dalšími subjekty. Zde je nutno zohlednit, že tyto jiné subjekty obtěžují pouze malé procento ředitelů, 77 % ředitelů se tento problém dle jejich výpovědí netýká. Jako jiné instituce zatěžující ředitele byly nejčastěji zmíněny tyto: ČSÚ, správa sociálního zabezpečení, obce s rozšířenou působností (obce 3. stupně), dále

agenda spojená s bezpečností a ochranou zdraví při práci. Obecně bylo zmiňováno jako obtížné vyplňování nejrůznějších výkazů statistické povahy a dále změny v legislativě a z nich vyplývající povinnosti.

**Původ administrativní zátěže
- jen školy, které uvedly, že se jich daný zdroj zátěže týká (v %)**



• 1 = výhradně z legislativy n2 [1]3 Q4 • 5 = výhradně zvláštní aktivity subjektů

Ředitelé škol se převážně domnívají, že administrativní zátěž plyne spíše z legislativy než z vlastní aktivity subjektů, které administrativu vyžadují. Nejvýraznější je toto přesvědčení v případě MŠMT (průměrné hodnocení 2,1), více než dvě pětiny ředitelů tedy spatřují původ administrativy výhradně v legislativě (42 %). Původ administrativní činnosti spojené se zřizovatelem a dalšími subjekty hodnotí ředitelé spíše neutrálně (v obou případech průměr 2,8). Administrativa pro krajský úřad a přímo řízené organizace MŠMT pochází nepatrně více z právních předpisů a nařízení než z vlastních požadavků (průměry 2,5, resp. 2,6).

Školský úřad Nymburk

Komenského 1254, 288 02 Nymburk

Vnitřní předpis

pro odměňování zaměstnanců ŠÚ Nymburk

Nymburk dne:

Čj.:

Vnitřní předpis pro odměňování zaměstnanců Školského Úřadu Nymburk (dále jen ŠÚ) je vydán v souladu se zněním zákona č. 143/ 1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, v úplném znění a nařízení vlády č. 251/1992 Sb., o platových poměrech zaměstnanců rozpočtových a některých dalších organizací v úplném znění.

Obsah:

- 1) Úvod
- 2) Osobní příplatek dle §7 NV č.251/1992 Sb.
- 3) Příplatek za vedení ředitelů a ostatních zaměstnanců dle §8NV č.251/1992 Sb.
- 4) Zvláštního příplatek dle §9 NV č.251/1992 Sb
- 5) Odměny dle §10 NV č.251/1992 Sb
- 6) Odměny při prvním odchodu do starobního důchodu
- 7) Odměny k životnímu jubileu - 50 let věku
- 8) Přesčasová práce
- 9) Mateřské školy
- 10) Školní jídelny
- 11) Práce externích zaměstnanců
- 12) Přejícná a závěrečná ustanovení

ad 1)

Podle tohoto vnitřního předpisu jsou odměňováni všichni dotčení zaměstnanci ŠÚ. Není - li dále upřesněno, řídí se odměňování zaměstnanců ŠÚ obecně platnými zákonnými normami a pokyny MŠMT ČR. Z těchto norem pak především Zákoníkem práce, zákonem č. 143/ 1992 Sb., nařízením vlády č. 251/1992 Sb., nařízením vlády č. 48/1995Sb., o usměrňování výše prostředků vynakládaných na platy a odměny, nařízením vlády č. 68/1997 Sb., kterým se stanoví míra vyučovacích povinností učitelů a míra povinností výchovné práce ostatních pedagogických pracovníků ve školství, vyhláškou MŠMT ČR č. 139/1997 Sb., o podmínkách odborné a pedagogické způsobilosti pedagogických pracovníků a o předpokladech kvalifikace výchovných poradců, Pracovním řádem pro zaměstnance škol a školských zařízení č.j.: 16969/96-42, metodickými pokyny MŠMT ČR k organizaci lyžařského výcviku žáků; k personálnímu zabezpečení lyžařských výcvikových zájezdů pořádaných ZŠ a SŠ; ke stanovení práce přesčas pedagogických zaměstnanců č.j.: 18651/94-42, atd.

Za zpracování návrhů a podkladů k platovým výměrům a jejich změn jsou odpovědlní vedoucí pracovníci zaměstnavatele (ředitelé, vedoucí ..), kteří je předkládají oddělení PaM ŠÚ tak, aby mohly být dodrženy zákonné lhůty pro vyplácení mezd.

ad2) Osobní příplatek dle §7 NV č.251/1992 Sb.

Osobní příplatek ředitelům škol a školských zařízení(dále jen škol), které zřizuje obec nebo ŠÚ dle zákona č. 564/1991 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, je vyplácen dle metodického pokynu ŠÚ č.j.....Všem ostatním zaměstnancům ŠÚ je vyplácen na základě kritérií ředitele školy.

ad3) Příplatek za vedení ředitelů a ostatních zaměstnanců dle §8NV č.251/1992 Sb.

Příplatek za vedení je ředitelům škol a školských zařízení(dále jen škol), které zřizuje obec nebo ŠÚ dle zákona č. 564/1991 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, vyplácen dle metodického pokynu ŠÚ č.j.....Ostatním zaměstnancům ŠÚ je vyplácen Takto:

Školník :

kritérium	příplatek
do 2 pracovníků	0
3 - 6 pracovníků	400
7 - 15 pracovníků	600
nad 15 pracovníků	700

Vedoucí školní družiny :

kritérium	příplatek
do 2 pracovníků	0
3 - 5 pracovníků	500 - 800
nad 5 pracovníků	600- 1000

ad4) Zvláštního příplatek dle §9 NV č.251/1992 Sb

	kategorie	počet dětí	obtížnost	příplatek
odst. 3 písm.a)	práce třídního učitele v ZS plně organizované	do 15	první třída šestá třída devátá třída ostatní třídy	
		16 až 20	první třída šestá třída devátá třída ostatní třídy	
		21 až 25	první třída šestá třída devátá třída ostatní třídy	
		26 až 30	první třída šestá třída devátá třída ostatní třídy	

500-1800 Kč

odst. 3 písm.b)	práce třídního učitele na ZŠ málotřídní		první třída ostatní třídy	
	práce s žáky různých postupných ročníků v rámci jedné třídy základní školy		dvě oddělení tři oddělení	
	práce třídního učitele speciální školy		první třída devátá třída ostatní třídy	
	práce s žáky různých postupných ročníků v rámci jedné třídy speciální školy		dvě oddělení tři oddělení čtyři oddělení	
	práce třídního učitele ve více třídách			

100-1000Kč

odst 2)	práce učitele ve speciální nebo specializované třídě ZŠ			
	práce učitele ve speciální škole			
	práce vychovatele ve speciální škole			

odst. 1) Za ztížené a zdraví škodlivé pracovní podmínky
ve školách a školských zařízeních při zdravotnických zařízeních

ad5) Odměny dle §10 NV č.251/1992 Sb.,

jsou vypláceny v souladu se zněním tohoto paragrafu a dle metodického pokynu k poskytování odměn ředitelům škol č.j.:..... Jako jeden z podkladů k určení jejich výše slouží tiskopis „Informace o udělení odměn" č.j.:

ad6) Odměny při prvním odchodu do starobního důchodu

do pěti let zaměstnání u SU	1000
do deseti let zaměstnání u SU	2000
nad deset let zaměstnání u ŠÚ	3000

ad7) Odměny k životnímu jubileu

dosažení padesáti let věku	1500
----------------------------	------

ad8) Přesčasová práce

Odměňování za práci přečas se řídí pokynem ŠÚ č.j.

ad9) Příplatek za vedení a odměny v MŠ

Řídí se pokynem ŠÚ č.j.:

adIO) Příplatek za vedení ve školních jídelnách

Řídí se pokynem ŠÚ č.j.:

adII) Práce externích zaměstnanců

Některé práce je možno v souladu se zněním § 232 a následujících Zákoníku práce provádět na základě dohod o práci konané mimo pracovní poměr.

činnost	druh dohody o práci konané mimo pracovní poměr	odměna
logoped	dohoda o pracovní činnosti	45 Kč/hod.
instruktor LVVZ	dohoda o provedení práce	60-70 Kč/hod.
učitel náboženství	dohoda o pracovní činnosti	45 Kč/hod.
metodik DVPP	dohoda o pracovní činnosti	700 Kč/měsíc

ad 12) Přejíhodná a závěrečná ustanovení

Tento vnitřní předpis ruší ke dni nabytí jeho platnosti všechny dosud vydané předpisy ŠÚ pro

odměňování zaměstnanců ŠÚ Nymburk

Tento vnitřní předpis platí od 1.1.1998 na dobu neurčitou a může být dodatky doplňován a měněn. Ředitelé škol s právní subjektivitou mohou tento předpis přiměřeně použít při zpracování vlastního vnitřního předpisu.

Podklady pro poskytování odměn

Podklady pro stanovení výše odměny ředitelům škol dle metodického pokynu MŠMT
ČR č.j.: 34000/97-42

a)

Úspěšné plnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu, který ředitel podstatným způsobem ovlivnil	Konkrétní splněný úkol a termín plnění
- významné výchovně vzdělávací a mimoškolní aktivity	
- zvýšené nároky na odbornou a pedagogickou práci	
- podíl na optimalizaci sítě škol včetně úsporných opatření	
- odborná publikační a posuzovatelská činnost nad rámec školy	
- autorství učebnic a učebních textů	

- osobní podíl na zajištění tvorby příjmů z produktivní práce žáků	
- osobní podíl na zajištění významných výchovných akcí	
- osobní podíl na zajištění veřejně prospěšné činnosti	
- osobní podíl na zajištění a realizaci výběrového řízení dle zákona o zadávání veřejných zakázek	
- jiné mimořádné úkoly	

b)

Výročí	Termín
dovršení padesáti let věku	
první skončení pracovního poměru	.

c)

Poskytnutí pomoci	Událost a termín
- při předcházení požárům	
- při předcházení živelním událostem	
- likvidace nebo odstraňování následků požárů a živelních událostí	
- jiné mimořádné události, při kterých může být ohrožen majetek, zdraví nebo život	

d)

Zlepšený hospodářský výsledek	Popis činnosti
- konkrétní podíl na zlepšeném hospodářském výsledku	
- přímá /nedelegovaná/ odpovědnost za hospodářskou činnost	
- využívání prostředků z hospodářské činnosti ke zkvalitňování hlavní činnosti	
- příbuznost hospodářské činnosti k orientaci školy	
- dodržení závazných ukazatelů státního rozpočtu	

Zpracoval:

Dne :