

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

ODMĚŇOVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH
PRACOVNÍKŮ
V ZÁVISLOSTI NA KVALITĚ JEJICH PRÁCE
určeno pro ředitelky a učitelky MŠ

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Eva Hintnausová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr.Irena Lhotková
Datum odevzdání práce:	10.4.2010

Prohlášení:

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

V Praze dne 9.4.2010

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce

Mgr. Ireně Lhotkové, za udělené konzultace a odborné rady při zpracování mé závěrečné bakalářské práce.

Praha, duben 2010

Eva Hintnausová

Motto: „Není na světě člověk ten, aby se zavděčil lidem všem“

Z knihy Boženy Němcové „Babička“

Resume:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá systémem odměňování pedagogických pracovníků v mateřských školách. Cílem je zjistit úroveň odměňování v návaznosti na kvalitu práce ověřenou hodnocením.

Vysvětluje problematiku odměňování a základní pojmy jako je plat, odměna za vykonanou práci, kvalita vzdělávání a hodnocení pedagogických pracovníků.

Práce vychází z manažerské literatury, školských zákonů a zkušeností ředitelek a učitelek mateřských škol v Kraji Vysočina. V dotazníku jsou zpracovány názory ředitelek a učitelek mateřských škol na současný platový systém a systém odměňování na základě kvality práce v souvislosti s nenárokovými složkami platu.

Executive Summary:

or

Introduction:

This *Final Thesis* addresses the system of remuneration for teaching staff and the management in the early learning education (kindergarten). The purpose of this paper is to establish the level of remuneration in relation to the quality of the work, verified by assessment and also evaluates the impact of a level of education on effective teachers', headmasters' and managements' performance in pre-school education.

This thesis explains the issue of remuneration, the basic concepts such as salaries, remuneration for completed work, as well as the quality of training, education and evaluation of teaching staff.

This dissertation is based on management literature, educational laws as well as the experiences of management and teaching staff in the region Vysočina.

The questionnaire incorporates and reflects the views, opinions, experiences of management and teaching staff in pre-school education (early childhood education) under the current reward system with remuneration based on the quality of work in connection with incentives or salary bonuses.

Klíčová slova:

hodnocení, kvalita práce, kritéria hodnocení, sebehodnocení, odměňování, motivace, vzdělání

OBSAH

1. Úvod.....	6
2. Cíl práce.....	7
3. Teoretická část.....	7
3.1 Právní postavení MŠ.....	7
3.2 Jmenování a odměňování ředitelů.....	8
3.3 Povinnosti ředitele školy.....	8
3.4 Právní postavení ředitele školy.....	8
3.5 Hodnocení.....	9
3.6 Sebehodnocení,zpětná vazba.....	12
3.7 Kritéria hodnocení pro měření kvality.....	14
3.8 Vymezení pojmu odměňování.....	15
3.9 Význam hodnotícího procesu pro odměňování-využití.....	16
4. Výzkumná část.....	17
4.1 Cíl výzkumu.....	17
4.2 Stanovení výzkumných východisek, předpokladů k vyhodnocení dotazníku.....	18
4.3 Metodologie výzkumu.....	18
4.3.1 Metody výzkumu.....	18
4.3.2 Charakteristika výzkumného vzorku.....	20
4.3.3 Metodika výzkumného šetření.....	20
4.4 Dotazníkové šetření.....	20
4.4.1 Obecné charakteristiky respondentů.....	20
4.4.2 Oblast provádění hodnocení.....	21
4.4.3 Výsledky šetření.....	21
4.4.4 Formulace kritérií kvality.....	27
4.4.5 Využití sebehodnocení.....	33
4.4.6 Odměňování,motivace.....	38
4.5 Shrnutí výsledků šetření.....	40
5.Analýza získaných údajů.....	41
5.1 Obecné charakteristiky respondentů.....	41
5.2 Oblast provádění hodnocení.....	41
5.3 Formulace kritérií.....	43
5.4 Využití sebehodnocení.....	44

5.5 Odměňování,motivace.....	46
6. Ověření stanovených východisek.....	48
7. Návrh opatření.....	49
8. Závěr.....	50
9. Seznam použité literatury	
10. Přílohy	

1.Úvod

K základním pilířům personálního managementu patří v současné době stále výrazněji problematika hodnocení výkonu a pracovního chování zaměstnanců v návaznosti na úroveň jejich odměňování. Kvalitní systém hodnocení , podložený vhodnými kritériemi k hodnocení a odměňování zaměstnanců je nejen nástrojem zkvalitňování personálu firmy,ale také dosahování vyššího výkonu,vyšší kvality všech činností ,prosperity organizace a především rozvoje schopností a participace pracovníků. Dnešní pojetí managementu vychází z interaktivních vztahů, které na základě konstruktivní a smysluplné komunikace vedou ke stanoveným cílům, především prostřednictvím využití týmové práce.

„Budoucnost vysoce výkonných organizací spočívá v sebeřídících se týmech,v jejichž čele budou stát iniciativní lidé. Takoví lidé,kteří sami sobě vytyčují náročné cíle, kteří sami sebe kritizují,když jich nedokážou dosáhnout a kteří při jejich splnění pocít'ují vnitřní uspokojení.“ citace Bláha (8, s.10)

Efektivní metodou, jak hodnotit a motivovat pracovníky,je mimo jiné i systém sebehodnocení, které by mělo rovněž probíhat na základě stanovených kritérií, nejlépe s přímým zapojením pracovníků při jejich tvorbě.Neméně důležitou součástí sebehodnocení jsou i pracovní pohovory,při kterých dochází také ke sdělování výsledků hodnocenému ,jejich následnému opatření a velmi důležité zpětné vazbě.

Hroník(1, s.103-107)

V odborné literatuře,kteřá spadá do oblasti nového paradigmatu managementu a v systémech hodnocení,kteřé efektivně fungují,lze zaznamenat následující posuny

od registrace	→	k motivaci
od známkování	→	k řešení problému

od papírového hodnocení(od stolu) —→ k hodnocení „tváří v tvář“
od role učitele a žáka —→ k roli poradníka a rodiče

„Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem.“

citace Hroník,(1,s.18))

V oblasti odměňování je kladen stále větší důraz na kvalitu práce a zvyšování podílu nenárokových složek platu Metodický pokyn,(16) ,což umožňuje řediteli školy pragmatické odměňování, větší možnosti zvýšení nenárokových složek a motivační aspekt na základě jasně stanovených kritérií kvality především u mladých,dobře pracujících pedagogů.

2.Cíl práce

Systém odměňování v návaznosti na hodnocení a kvalitu práce je důležitým procesem, kterým ředitel může velmi výrazně ovlivnit i motivovat učitele při výkonu jejich práce.

Proto jsem zvolila cíl práce,

který se zabývá odměňováním pedagogických zaměstnanců – ředitelek a učitelek MŠ v Kraji Vysočina, v souvislosti s kvalitou jejich práce.

Vybrala jsem si toto téma zejména ze dvou důvodů, a to proto, abych zjistila, zda je náročná práce ředitelek a učitelek mateřských škol dostatečně ohodnocena a také,jaký mají názor na souvislost mezi kvalitou práce zjištěnou hodnocením a jejich vazbou na nenárokové složky platu.

3.Teoretická část

Postavení škol se v posledních letech po mnoha reformách výrazně změnilo,vstoupily do právní subjektivity,mají svoji vlastní autonomii,tvoří si své školní vzdělávací programy,mohou se samostatně rozhodovat. Tyto výhody však musí být zákonitě vyváženy velkou zodpovědností, ale také kvalitními znalostmi ze všech oblastí školského managementu.

3.1 Právní postavení MŠ vymezuje §27 zákona č. 250/2000 Sb.,odst.2 d

Mateřské školy mohou působit jako samostatné právní subjekty,t.zn., že jsou statutárním orgánem a v plné míře nesou odpovědnost a veškeré právní důsledky svého jednání a chování. Statutárním orgánem je ředitel školy.

Mateřské školy mohou působit rovněž jako sloučené právní subjekty v rámci základní a mateřská škola, nebo jako sloučení několika mateřských škol v jeden právní subjekt. V těchto

případech je statutárním orgánem a nese veškerou zodpovědnost za činnost školy rovněž vždy její ředitel, který může však současně být rovněž ředitelem ZŠ nebo ředitelem dalších MŠ.

3.2 Jmenování a odměňování ředitelů §166 odst.2 zákona č. 561/2004 Sb.,

Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace a vedoucího organizační složky jmenuje do funkce zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení. Zřizovatel podle věty první plní funkci orgánu nadřazeného zaměstnavateli v oblasti pracovně právních vztahů-dále nově §31 ZP-kde mimo jiné je zřizovatel v roli zaměstnavatele povinen seznámit ředitele s podmínkami odměňování, za nichž má práci konat.

3.3 Povinnosti a kompetence ředitele školy § 164,§165 zákona č.561/2004 Sb.

3.4 Právní postavení ředitele školy zákon č. 250/2000 Sb.,zákon č. 128 /2000 Sb.

Tato část výše uvedeného zákona výslovně definuje zákonné povinnosti a zároveň kompetence ředitele školy a školského zařízení, důležité je ustanovení, podle kterého má ředitel školy kompetenci rozhodnout ve všech záležitostech, týkajících se vzdělávání a školských služeb dle tohoto zákona, z čehož jasně vyplývá, že rozhoduje také o hodnocení a odměňování zaměstnanců. V případě sloučených mateřských škol, nebo sloučené MŠ se ZŠ může ředitel školy delegovat některé personální kompetence, jako rovněž i výběr, přijímání a kontrolu, hodnocení a odměňování pracovníků, na jiného pověřeného vedoucího pracovníka, např. zástupce ředitele nebo vedoucí učitelku mateřské školy.

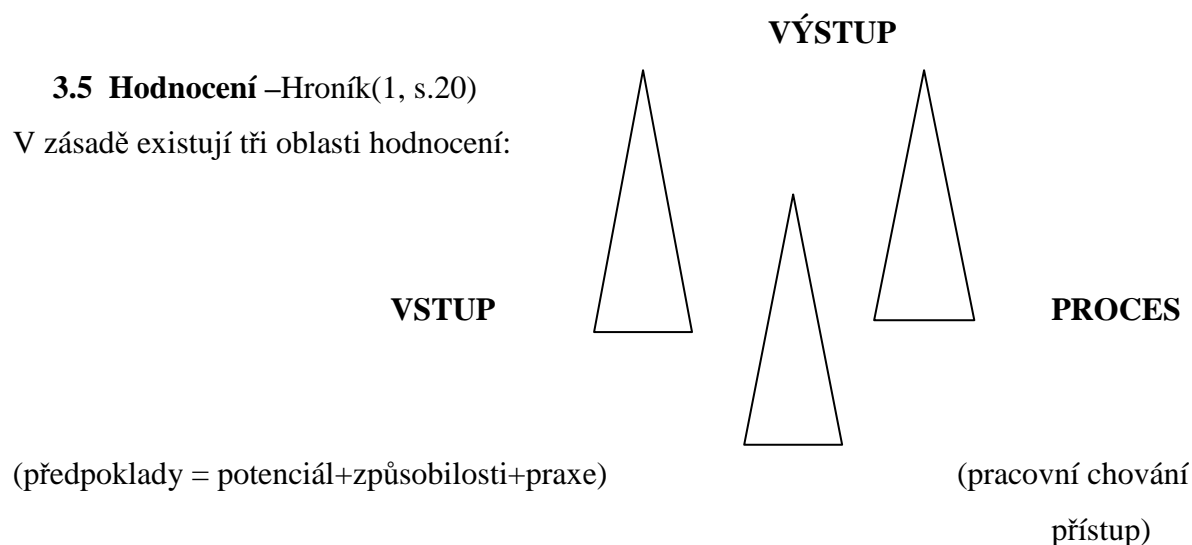
Ředitel mateřské a samozřejmě i základní školy je v dnešní době poměrně v náročné situaci. Úloha ředitele školy se po realizovaných reformách výrazně změnila. Jeho řídicí práce jako manažera školy je sledována ze všech úhlů. Kompetence ředitele školy jsou velmi rozsáhlé, musí zvládat oblasti a aspekty nejen pedagogické, ale stejně kvalitně i ekonomické, právní a personální práce, sledovat oblast BOZ i PO. Musí výborně zvládat rovněž komunikaci s kolegy, žáky, rodiči, sociálními partnery a zřizovatelem školy. Musí neustále důstojně reprezentovat a vytvářet dobré jméno a image školy. Avšak i ředitel jako manažer a vůdce školy musí být přesvědčen, že jeho řídicí práce je kvalitně ohodnocena, že má stanoveny

přiměřené cíle a úkoly(viz metoda SMART),a že pravidla k tomu vytvořená jsou jasná,srozumitelná a spolehlivá. Hroník(1,,s..28)

Obec jako zřizovatel nemá žádným právním předpisem stanoveny kompetence, jakým způsobem může zasahovat do činností ředitele školy nebo činit vůči němu určité úkony(jsou upraveny pouze dílčí úkony jako stanovení platu řediteli, nebo přiznání výše mimořádných odměn,)pokud je rada obce,řeší výše uvedené otázky rada,pokud ne, schvaluje starosta obce.

3.5 Hodnocení –Hroník(1, s.20)

V zásadě existují tři oblasti hodnocení:



- ✓ **Výstupy** nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné
- ✓ Mezi **vstupy** jsou často zařazovány kompetence, dále přístup hodnoceného k úkolu,vše, co pracovník do své práce vkládá :
kompetence=soubor zkušeností,dovedností a postojů a schopnost uplatnit je v praxi
- ✓ Hodnocení **procesu** je hodnocení pracovníka k různým zadáním, úkolům

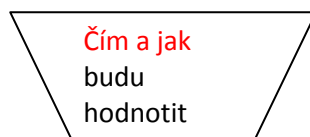
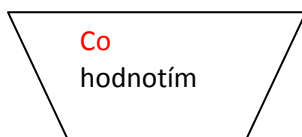
„Oblast výkonu je zaměřena na snadno měřitelné parametry(tržby,množství, kvalita, rychlost, náklady apod.)Má charakter výstupu. Vstup je charakterizován tím, co pracovník vkládá nebo může vkládat do své práce, jeho předpoklady, pouhé zaměření na výkon je krátkodobé zaměření. Pouhá zaměřenost na vstupy, které jsou reprezentovány různými předpoklady, může později značně urychlit výkon. Ovšem i zaměřenost pouze na 2 oblasti a vynechání toho, co je mezi – tedy proces,může přinést komplikace,vždy se totiž může objevit někdo,kdo dosahuje špičkového výkonu,má vynikající potenciál,ale svým chováním spíše druhé demotivuje nebo působí destruktivně.“ Hroník(1, s.20,21)

Základní otázky hodnocení:

citace Hroník (1 s 29.)

Měřitelný výkon

Způsob práce



„čísla“, výsledky

+

kompetence, kterými dosahuji „čísla“

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá činnost, která se zabývá:

- a) **zjišťováním** toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní požadavky a úkoly svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku (ve škole k dětem, rodičům, veřejnosti)
- b) **sdělování a projednávání** zjištěných výsledků s jednotlivými pracovníky
- c) **hledáním cest ke zlepšení** pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci. Koubek(2, s.166)

Hodnocení pracovníků představuje **zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů a cílů** týkajících se pracovního výkonu. Je důležité v oblasti kontroly, usměrňování a důležitým nástrojem zejména pro odměňování pracovníků.

Pro další rozvoj pracovníků je nezbytné, aby hodnocení bylo konstruktivní a pozitivní, podporovalo silné stránky pracovníka a překonávalo či posilovalo jeho slabé stránky. Je nutné, aby byly stanoveny způsoby k překonání stávajících nedostatků.

Hodnocení můžeme rozdělit na:

- a) **formální**- periodické, pravidelné, charakteristickým rysem je plánovitost a systematicklost, pořizují se dokumenty
- b) **neformální** – průběžné hodnocení nadřazeným, které má příležitostnou povahu a je vázáno na situaci v daném okamžiku. Koubek(2, s.166)

Hodnocení se doporučuje připravit tak, aby nevyvolalo averze a obavy. Hodnocení by měli znát jejich poslání a pozitivní význam pro ně a pro zaměstnavatele. Vodáček-Vodáčková(10) „*Hodnocení musí být účelné, vyžaduje čas a má důležitý psychologický dopad.*“ Eger. citace (3, s.46)

Aby byl proces hodnocení úspěšný, je nutné dodržovat tyto zásady:

- a) formulovat kritéria, normy, konkrétní a reálné cíle, požadavky a podmínky k dosažení žádoucího výsledku
- b) včasně a s dostatečným předstihem před hodnocením informovat zaměstnance o tom, co se od nich očekává
- c) vést předběžné záznamy o výkonu hodnocených, zjišťovat přesné informace a objektivně je vyhodnocovat, snažit se o získání názoru hodnocených na vlastní výkon již v průběhu hodnoceného období
- d) zajistit rovnováhu mezi pozitivním hodnocením a kritikou
- e) posuzovat hodnocené ve vzájemné relaci tak, aby jejich výsledky byly porovnatelné
- f) hodnocení zaměřit na konkrétní výkony, výsledky, chování, jednání, postoje za určité období
- g) hodnotit dle stupňovitě uspořádaných kritérií, hledisek, nejlépe od nejlepšího k nejhoršímu
- h) hodnoceného seznamovat se závěry hodnocení a konfrontovat je s jeho názory
- i) snažit se zapojit zaměstnance do procesu hodnocení a umožnit mu podílet se na stanovení cílů do dalšího období
- j) zabezpečit plnění stanovených závěrů a jejich průběžnou kontrolu
- k) zajistit pravidelnost hodnocení pracovníků tak, aby se stalo samozřejmou součástí pracovního procesu

Dodržení těchto zásad je důležité k úspěšnému hodnocení zaměstnanců, většinu z nich lze úspěšně využít také ve školství.

Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou a hodnocenou prací. (např. společenské aktivity, politická příslušnost, třídní a etnický původ. Koubek, (2, s. 189)

Proč a jak hodnotit, když nám to přináší tolik problémů?

citace Urbanovská (7, s. 1)

„Bez hodnocení se neobejdeme – ani ve škole, ale ani v běžném životě. Je přirozenou součástí naší každodenní činnosti. Říká nám, v čem bylo naše snažení úspěšné (či neúspěšné), naše chování vhodné (či nevhodné). Pomáhá rozebrat příčiny našeho neúspěchu, hledat cesty k odstranění chyb a nedostatků i cesty k našemu osobnímu rozvoji.

Záleží ovšem na tom, kdo a jakým způsobem hodnotí, jakým stylem dostáváme informaci a jak ji chápeme. Nejlépe člověk přijímá závěry, které učiní sám. Snad i proto je vhodné, aby učitelé v procesu hodnocení maximálně spolupracovali s hodnocenými žáky. Mají-li být partnery ve výuce, pak by měli být partnery i při hodnocení.“

3.6 Sebehodnocení, zpětná vazba

Velmi důležitou roli hraje podíl pracovníka ve formě sebehodnocení.

Umožňuje pracovníkovi zapojit se do procesu hodnocení, čímž se pracovník stává součástí procesu hodnocení. Sebehodnocení je vhodné využít jako přípravu na hodnotící pohovor. Může mít formu zprávy nebo hodnotícího formuláře. Slavíková(11), dále Koubek(2, s.177)

Hodnocený pracovník by měl být seznámen s tím, že hodnocení bude použito v zájmu jeho dalšího rozvoje, zkvalitnění práce, odměňování a zlepšení pracovního výkonu.

Při sebehodnocení si pracovník uvědomuje požadavky na jeho pracovní výkon a pozici, jak je plní, čímž může hodnocení mít významnou motivační funkci.

Sebehodnocení s sebou nese významné příležitosti, ale i rizika. Slavíková(11)

Příležitosti:

- a) aktivizace hodnoceného
- b) zamyšlení hodnoceného nad sebou samým
- c) přejímání určité odpovědnosti za hodnocení
- d) získávání nových informací od hodnoceného
- e) korekce nebo potvrzení názorů nadřízeného
- f) časový zisk (věnovat se kratší časový úsek otázkám, ve kterých se shodneme)
- g) možnost vyjádřit se k hodnocení
- h) motivace
- i) vyjádření představy kariéry
- j) poznání hierarchie motivátorů hodnoceného
- k) zkušenost s tím, že hodnocení je poměrně náročná činnost

Rizika

- a) snaha hodnoceného vylepšit si svoje image
- b) lidé se podceňují
- c) někdo má naopak tendence svoje schopnosti a výkony nadhodnocovat

pozor na tendence záměrného hodnocení + nebo –

d)hodnocený má právo rovněž odmítnout sebehodnocení, v tomto případě však musí respektovat názor hodnotitele(vyžaduje velmi dobrou přípravu hodnotitele)

e)pokud hodnocený není připravený –hodnocení odložit-řící otevřeně

Sebehodnocení a hodnotící pohovor jsou jedním z nejdůležitějších aspektů motivace pracovníků.Provádí se zpravidla 1-2x ročně,dle potřeby konkrétních podmínek hodnocení.Před každým hodnotícím pohovorem je vhodné,aby zaměstnanci provedli kriticky sebehodnocení podle stanovených kritérií.**Pokud zaměstnanci hodnotí sami sebe, dochází k méně obranným reakcím. Naopak je pravděpodobné další sebezdokonalování.** Sebehodnocení může pomoci i s vytvářením vlastních cílů.William(4) Již kritické hodnocení je úspěch, protože skutečnost,že si zaměstnanci umí najít své chyby a slabé stránky je motivuje k jejich zlepšení.

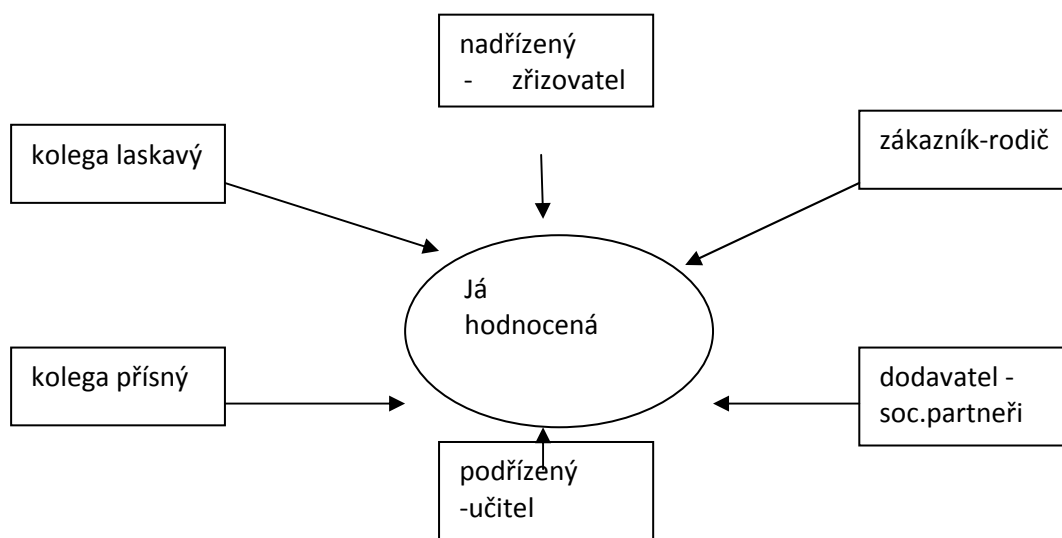
Zpětná vazba

„Když se zapne první knoflík špatně, pak je celé zapínání špatně“

W.Goethe

Do systému hodnocení je vhodné zakomponovat zpětnou vazbu, kterou hodnocený poskytuje relevantní informace především sám sobě.

Vhodné je využít např.metodu 360° zpětná vazba, někdy nazývanou též vícezdrojové hodnocení. Hroník(1, s..52-53,66)



Zpětná vazba poskytnutá sama sobě posiluje schopnosti sebeřízení, které jsou čím dál více potřebnější ve flexibilnější organizaci. Pro pracovníka, který systematicky hodnotí svoji práci a výkon, který umí využívat sebehodnocení a zpětnou vazbu, ať již používá jakýchkoli různých hodnotících metod a postupů by nemělo být hodnocení a rovněž ani odměňování žádným větším převapením.

3.7 Kritéria hodnocení pro měření kvality

Kritéria pro hodnocení se diferencují podle pracovních skupin a funkčního zařazení, primární je vždy však účel. Eger (3, s.46)

Jde obvykle o následující charakteristiky:

a) hodnocení pracovní role (kvantita a kvalita zadaných úkolů – třídní učitelka, vedoucí učitelka, výuka cizích jazyků, tvorba a inovace ŠVP, práce s nadanými žáky, práce se žáky se speciálními vzděl. potřebami apod.)

b) chování v průběhu pracovního procesu, popř. i mimo něj (iniciativa, aktivní přístup, obětavost, působení na spolupracovníky, ochota práce nad rámec povinností, ochota k zastupování nepřítomných kolegů, nadstandardní práce se žáky, kroužky, konzultace, zavádění nových metod a forem práce, absence, dochvilnost)

c) osobní a charakterové rysy – (čestnost, svědomitost, poctivost, vystupování, loajalita vůči škole, ochota sdělovat poznatky, lektorská a mentorská činnost, zaučování nových kolegů, pedagogická a předmětová spolupráce)

d) perspektivnost pro firmu – (věk, nahraditelnost, ztotožnění firemních a osobních cílů, aprobovanost, uplatnění: besídky pro rodiče a veřejnost, pěvecký sbor, složení pedagogického sboru, výuka jazyků, časopis školy, web, kroužky, hledisko pro koho a za co)

Dle Koubek (2, s.172) jsou vybraná kritéria zaměřena na:

a) výsledky - (prodej výrobků či služeb, množství vyrobených výrobků, odpadovou, úrazovost, spokojenost zákazníků, množství reklamací, či množství obslužených zákazníků)

b) chování – pracovní (např. ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, dodržování pravidel)

- sociální (ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, styl vedení lidí)

c) dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti

schopnost koordinace činností, vzdělání, diplomy a osvědčení, podnikavost, cílevědomost, ctižádostivost, samostatnost, spolehlivost, přizpůsobivost, organizační a verbální schopnosti, znalost jazyků, loajalita, čestnost, tvořivost, schopnost vést lidi, odolnost vůči stresu)

Srovnáme –li kritéria hodnocení pro měření kvality pro pracovníky školství a ziskové organizace, zjistíme, že jsou si v mnohém podobná. Také ve školství považujeme za prioritní kvalitu vzdělávání, počty dětí a žáků, harmonické vztahy k dětem, rodičům, zřizovateli a dalším skupinám, preferujeme vlastnosti jako čestnost, samostatnost a loajalitu, podložené vzděláním, organizačními a verbálními schopnostmi a ochotou pracovat.

3.8 Vymezení pojmu odměňování

„V odměňování zaměstnanců jde o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci. Zabývá se jak peněžními, tak nepeněžními odměňami a zahrnuje filozofie, strategie, politiku, plány a postupy používané organizacemi v zájmu rozvoje a udržování systémů odměňování“ Armstrong (12, s.593)

System odměňování se skládá z peněžních složek platu (nárokové a nenárokové složky), a dále ze zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. System také zahrnuje nepeněžní odměny jako uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost nebo osobní růst.

Odměňování pedagogických pracovníků se řídí

- ✓ NV č.564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, které blíže určuje tyto nárokové složky:
 - kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací zařazených do jednotlivých platových tříd,
 - způsob zařazování do platových tříd
 - podmínky pro určení započitatelné praxe
 - podmínky pro zvláštní způsob zařazení do platové třídy
 - stupnice platových tarifů
 - výši příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí

- rozdělení prací podle pracovních podmínek do skupin na základě neuropsychické zátěže a ohrožení života a zdraví
- ✓ NV č.567 /2006 Sb.,o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy
- ✓ NV č.469/2002 Sb. Katalog prací ve znění pozdějších předpisů, který upravuje zařazení zaměstnance do platové třídy dle nejnáročnějších prací, které v rámci druhu práce vykonává
- ✓ zákon č.262/2006 Sb.,Zákoník práce,který upravuje zejména další nárokové složky a nenárokové složky platu:
 - §124 příplatek za vedení – dle stupně řízení a náročnosti řídicí práce
 - §128 příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí
 - §130 za rozdělenou směnu
 - §131 osobní příplatek-náleží zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci
 - §132 za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah
 - §134 odměna za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu

Učitelky MŠ jsou zařazeny dle Katalogu prací do 8-10 platové třídy přesto, že mnohé splňují kvalifikační předpoklady pro vyšší platové třídy dle nařízení vlády č.564/2006 Sb.,

Učitelkám a vedoucím učitelkám stanovuje plat ředitel školy, stanovení platu řediteli školy je v kompetenci zřizovatele-viz kapitola 3.2

3.9 Význam hodnotícího procesu pro odměňování-využití

Hodnocení pracovníků bylo dříve často využíváno jako pouhý nástroj pro stanovení odměn, z čehož vyplývá, že byla opomíjena funkce rozvojová. Avšak bez návaznosti na odměňování bychom se dostávali do opačného extrému.

Zahraniční prameny udávají, že v praxi se výsledků hodnocení nejčastěji využívá při:

Koubek(2, s.169)

a)odměňování

b)rozmíst'ování, povyšování, převedení, přeřazení pracovníků

c)vzdělávání a rozvoji pracovníků

d)jako stimulum ke zlepšení pracovního výkonu a motivaci pracovníka

Podle zdroje Milchovich(13, s.93) je pořadí důležitosti jednotlivých aspektů následující:

a)zlepšení pracovního výkonu

b)odměňování dle zásluh

c)informování pracovníků o požadavcích práce

d)rozhodování o povýšení pracovníků

Pokud pro srovnání využijeme třetí možnost-William(4, s.331),zjistíme, že odměňování na základě hodnocení pracovníků neustále zaujímá jedno z předních míst vzájemně souvisejících a navazujících aspektů.

a)zlepšení výkonu

b)určení odměny

c)rozhodování o pracovním zařazení

d)odborná příprava a potřeby rozvoje

Další místa potom zaujímají např. poskytování rad pracovníkům, motivace pracovníků, hodnocení rozvojového potenciálu (schopností)pracovníků, vzdělávací potřeby nebo zlepšování vztahů na pracovišti a pomoc pracovníkům.

Hodnocení a odměňování by mělo být na sebe navazující.Eger(3, s.47)

Ve školství je tato návaznost poněkud problematická, ať již způsobena nedostatkem financí z regionálního školství, kde jsou peníze na platy a především odměny v rámci přímých neinvestičních výdajů většinou přerozdělovány až v závěru kalendářního roku, nebo samotný nedostatek peněz(např. z důvodu nízkého počtu žáků,stáří personálu,nemoci apod.)

4. Výzkumná část

4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření je získat poznatky o tom, zda a jakým způsobem jsou stanovena kritéria hodnocení pro měření kvality práce učitelek a ředitelek mateřských škol, jak ony vnímají stanovení úkolů a cílů ,zda mají zaveden systém hodnocení a sebehodnocení. Pokusit se navrhnout metody, formulovat kritéria kvality včetně návrhu dotazníku na hodnocení a odměňování pracovníků.

Práce by měla pomoci ředitelkám i učitelkám mateřských škol při stanovení kritérií kvality práce v návaznosti na hodnocení a odměňování a výsledky mohou být využity jako metodická pomůcka pro hodnocení práce ředitelek i získání zpětné vazby.

4.2 Stanovení výzkumných východisek, předpokladů k vyhodnocení dotazníku

Otázky jsou rozděleny do 6 bloků, které budou posuzovány nejdříve samostatně, podle jednotlivých otázek a dále srovnáním jednotlivých bloků podle pracovního zařazení a dalších aspektů respondentů.

Předpokladem k vyhodnocení dotazníku je dle názoru respondentů zajímavé téma odměňování.

Výzkumná východiska :

- ✓ mateřské školy odměňují pracovníky na základě systematického hodnocení
- ✓ hodnocení je považováno za nástroj k odměňování a plní i další funkce:
rozvoj pracovníků, zlepšení pracovního výkonu
- ✓ ředitelky i učitelky považují za důležitý aspekt pro svoji práci kladné hodnocení, morální ocenění, pochvalu
- ✓ ředitelky i učitelky preferují odměňování na základě kvality práce
- ✓ ředitelky a učitelky jsou spokojeny se svým platem
(vzhledem k velikosti MŠ, výkonu funkce, velikosti obce)

4.3 Metodologie výzkumu

4.3.1 Metody výzkumu

Jako základní metodu jsem vybrala dotazníkové šetření. Dotazník byl sestaven z několika částí, které na sebe systematicky navazují. Každá část obsahuje jednotlivé otázky k označeným tématům.

I. část obsahuje všeobecné údaje o respondentech

- ✓ právní postavení MŠ
- ✓ pracovní zařazení pracovníků
- ✓ délku praxe
- ✓ dosažené vzdělání
- ✓ DVPP v oblasti jazykových dovedností a znalostí
- ✓ údaje o počtech-tříd

mateřských škol

pedagogických pracovníků

obyvatel města, obce

II.část otázek již směřuje k výzkumu stanovením činností, které jsou určeny pro vedoucí pracovníky:

- ✓ v oblasti ekonomické
- ✓ personální
- ✓ strategické plánování
- ✓ organizační
- ✓ komunikační
- ✓ prezentační
- ✓ pedagogické

V souvislosti s velkým objemem činností, které musí vedoucí pracovník vykonávat a které by mohly působit v neprospěch kvality práce, byly položeny ještě dvě doplňující otázky, které byly nasměrovány k:

- ✓ tomu, zda se vedoucím učitelkám a ředitelkám daří dodržovat délku přímé vyučovací povinnosti
- ✓ delegování kompetencí na pracovníky

Ve III.části jsem sledovala typická kritéria kvality pro práci vedoucích pracovníků i učitelek. Tuto část považuji jako jednu z nejdůležitějších pro můj výzkum.

Mapuje :

- ✓ tvorbu a inovaci ŠVP –samostatně nebo v rámci týmové práce
- ✓ používání moderních metod a forem práce ve výuce
- ✓ práce s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami
- ✓ práce s nadanými dětmi
- ✓ výuka cizích jazyků
- ✓ ochota ke vzdělávání, samostudium
- ✓ vstřícná komunikace s kolegy, rodiči
- ✓ ochota nad rámec svých povinností
- ✓ ochota k zastupování nepřítomných kolegů

IV.část se zabývá hodnocením a jeho návazností na odměňování pracovníků a sleduje, zda:

- ✓ jsou stanovena kritéria pro hodnocení pedagogických pracovníků
- ✓ jsou pedagogové seznámeni s těmito kritérii
- ✓ jsou pedagogové seznámeni s výsledky hodnocení
- ✓ je odměňování provázáno s hodnocením pracovníků
- ✓ jsou nenárokové složky vypláceny na základě výsledků hodnocení

- ✓ pracovníci využívají možnost sebehodnocení
- ✓ hodnocení může mít i negativní dopad na odměňování

V V.části jsou obsaženy nefinanční odměny v souvislosti :

- ✓ s oceněním práce,pochvalou,osobním růstem
- ✓ zařazením nefinančních odměn do systému odměňování

VI.část se zabývá hlavním tématem práce-odměňováním v návaznosti na:

- ✓ vyplácení nenárokových složek platu
- ✓ odměňování na základě kvality práce
- ✓ spokojenost ředitelek i učitelek MŠ se systémem odměňování

Dotazníkovému šetření předcházely osobní a telefonické rozhovory s respondenty,kde na základě konzultace a neformálního rozhovoru dotazované ředitelky,vedoucí učitelky i učitelky projevíly zájem o dané téma.

4.3.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Respondenti byli vybráni cíleně na základě svého zájmu, cílovou skupinou jsou ředitelky, vedoucí učitelky a učitelky mateřských škol v Kraji Vysočina.

Pilotní výzkum byl realizován s 10 cíleně vybranými respondenty z mateřských škol, v zastoupení 5 ředitelek, 3 vedoucí učitelky,2 učitelky, které mi v časovém termínu 30 minut mailem zaslaly zpět vyplněný dotazník,všechny měly zájem o zaslání výsledků výzkumu.

Dotazník byl v rámci pilotního průzkumu rozeslán mailem, připomínky byly s respondenty pojednány a vyřešeny-upřesnění cílových skupin, úprava otázek III. a VI.oddílu.

4.3.3 Metodika výzkumného šetření

Poté byl dotazník mailem rozeslán 40 respondentkám, vrátilo se 30 dotazníků, které byly úplně vyplněné, 30 dotazníků bylo zpracováno.

4.4 Dotazníkové šetření

4.4.1 Obecné charakteristiky respondentů

Zastoupení hodnocených respondentů z mateřských škol:

17 ředitelek ,8 vedoucích učitelek,5 učitelek

4.4.2 Oblast provádění hodnocení

Zaměření pro ředitelky a vedoucí učitelky:

řídící práce, pedagogická práce, hodnocení pracovníků, nefinanční odměna, finanční odměna

Zaměření pro učitelky:

pedagogická práce, nefinanční odměna, finanční odměna

4.4.3 Výsledky šetření

I. Základní údaje: - počet odpovědí

a) Právní uspořádání organizace:

Samostatná MŠ	10 ředitelek, 3 učitelky
Sloučená MŠ se ZŠ	2 učitelky, 5 vedoucích učitelek
Sloučení více MŠ v jeden právní subjekt	3 vedoucí učitelky, 7 ředitelek

b) Pracovní zařazení:

Ředitelka	17
Vedoucí učitelka	8
Učitelka MŠ	5

Z e 40 zaslaných dotazníků bylo 18 určených pro ředitelky, 15 pro vedoucí učitelky, 7 pro učitelky.

Z e zjištění můžeme pozorovat, že návratnost dotazníku u ředitelek i učitelek je velmi vysoká, u vedoucích učitelek i po telefonické konzultaci je podstatně nižší.

c) Délka praxe:

a) do 5 let	0
b) do 10 let	2 ředitelky
c) do 20 let	4 ředitelky, 2 vedoucí učitelky
d) nad 20 let	11 ředitelek, 6 vedoucích učitelek, 5 učitelek

Posuzuje se pedagogická praxe, některé ředitelky pracovaly řadu let i mimo oblast školství, proto věkový průměr respondentů je okolo 45 let.

d) Dosažené vzdělání:

SPgŠ	14 ředitelek, 5 vedoucích učitelek, 3 učitelky
VŠ-bakalářské studium	2 ředitelky, 3 vedoucí učitelky, 2 učitelky

VŠ –magisterské studium

1 ředitelka

Jiné - 5 ředitelek absolvovalo kromě SPgš ještě gymnázium nebo obchodní akademii
7 ředitelek a 1 učitelka jsou studentkami 3.ročníku bakalářského studia .

DVPP –jazykové vzdělání(např.AJ-úroveň A2)

Uved'te: 5 ředitelek,1 učitelka získaly osvědčení pro výuku Aj od úrovně A2 – B2,
1 ředitelka má maturitu z FJ

e)Údaje o MŠ:

Počet tříd MŠ:

- a)1-2 7 ředitelek,3 vedoucí učitelky,2 učitelky
- b)3-4 3 ředitelky,5 vedoucích učitelek
- c)5 -9 3 ředitelky,3 vedoucí učitelky
- d)10 a více 4 ředitelky

Počet pracovišť MŠ:

- a)1 -2 10 ředitelek ,5 vedoucích učitelek,2 učitelky
- b)3-4 6 ředitelek,3 učitelky
- c) 5-9 0
- d)10 a více 1 ředitelka,3 vedoucí učitelky

Počet ped.pracovníků v MŠ:

- a)1-2 5 ředitelek
- b)3-4 2 ředitelky,3 vedoucí učitelky,2 učitelky
- c)5 -9 3 ředitelky,5 vedoucích učitelek
- d)10 a více 7 ředitelek,3 vedoucí učitelky

Počet obyvatel obce,města(přibližný údaj)

- a)do 500 5 ředitelek
- b)do 1000 2 ředitelky, 3 vedoucí učitelky
- c) do 5000 6 ředitelek,2 vedoucí učitelky, 2 učitelky
- d) nad 10000 4 ředitelky,3 vedoucí učitelky,3 učitelky

Nejvíce ředitelek působí na malých venkovských školách, kde vykonávají všechny činnosti, včetně 24 hodinové týdenní doby u dětí.. Naproti tomu 4 ředitelky jsou z větších měst a řídí více než 10 tříd, 1 ředitelka řídí dokonce více než 10 velkých městských mateřských škol.

U vedoucích učitelek je situace obdobná, 5 pracuje na malých venkovských školách sloučených se ZŠ, 3 naopak na velkých mateřských školách ve velkých městech.

Barevné označení počtu odpovědí respondentů

ředitelky

vedoucí učitelky

tabulka č.1 Řídící práce-určeno pro ředitelky a vedoucí pracovníky

(Uveďte, zda vykonáváte následující činnosti)	ano		spíše ano		ne		spíše ne	
Ekonomická oblast-rozpočtování, účetnictví, dotace	8	3	7	0	0	3	2	2
Personální činnosti-výběr a přijímání pracovníků	17	5	0	3	0	0	0	0
- kontrola a hodnocení pracovníků	16	8	1	0	0	0	0	0
- pracovně právní vztahy	16	0	1	0	0	6	0	2
Zajišťování DVPP	13	8	4	0	0	0	0	0
Plánování MŠ, strategické plánování, cíle, vize	17	8	0	0	0	0	0	0
Organizační oblast- zastupování, organizace akcí	8	8	9	0	0	0	0	0
Organizační oblast – BOZP, PO	6	3	11	3	0	2	0	0
Komunikační systém, řešení konfliktů –s rodiči, kolegy, obcí, sociálními partnery...	13	8	4	0	0	0	0	0
Prezentační činnosti – webová stránka, nástěnky, příspěvky do tisku...	14	6	3	2	0	0	0	0
Daří se Vám dodržovat stanovenou délku přímé vyuč. povinnosti?	6	5	0	0	7	3	4	0
Delegujete kompetence v souvislosti s řízením MŠ?	12	0	3	3	2	3	0	2
Jiné činnosti, uveďte, prosím:								

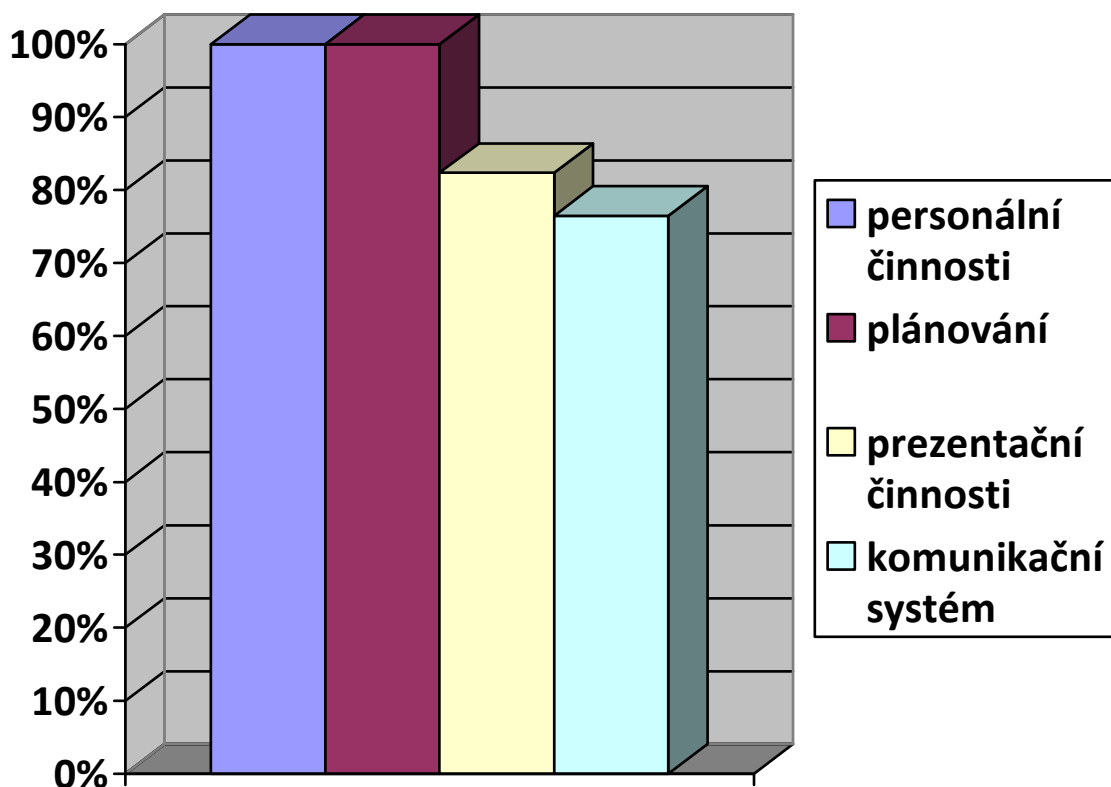
Z vyhodnocení dotazníku je zřejmé, že ředitelky v plném počtu respondentů 17(100%) a nejvíce vykonávají personální činnosti, následuje plánování, cíle, vize, 17 (100%) třetí místo prezentační činnosti 14(82,35%) a v těsném závěsu je komunikační systém s počtem 13 (76,47%) hlasů ředitelek.

Ekonomickou oblastí je vytíženo 8(47 %), nejméně zastoupena je oblast BOZ a PO.(35,29%) Naproti tomu vedoucí učitelky se rovnoměrně zabývají kontrolou a hodnocením pracovníků, zajišťováním DVPP, plánováním a komunikačním a organizačním systémem 8 (100%).

Po porovnání výsledků zjišťujeme, že převládající činnosti u vedoucích pracovníků jsou si velmi podobné.

Za zmínku jistě stojí schopnost dodržování délky přímé vyučovací povinností pouze u 6 (35,29%) ředitelek a 5 (62,5%) vedoucích učitelek.

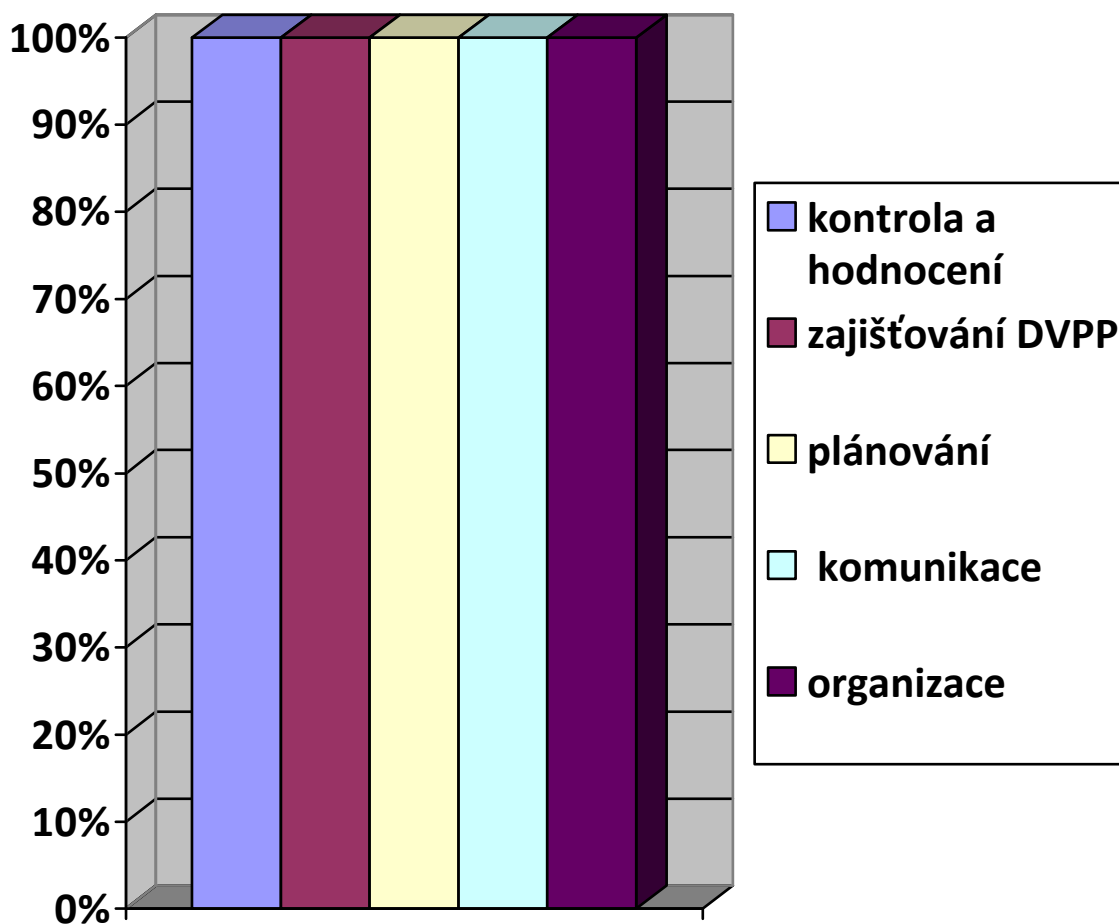
graf č.1 prioritní činnosti - ředitelky



tabulka ke grafu č.1 – prioritní činnosti-ředitelky

personální činnosti	100%
plánování	100%
prezentační činnosti	82,35%
komunikační systém	76,47%

graf č.2 prioritní činnosti – vedoucí učitelky



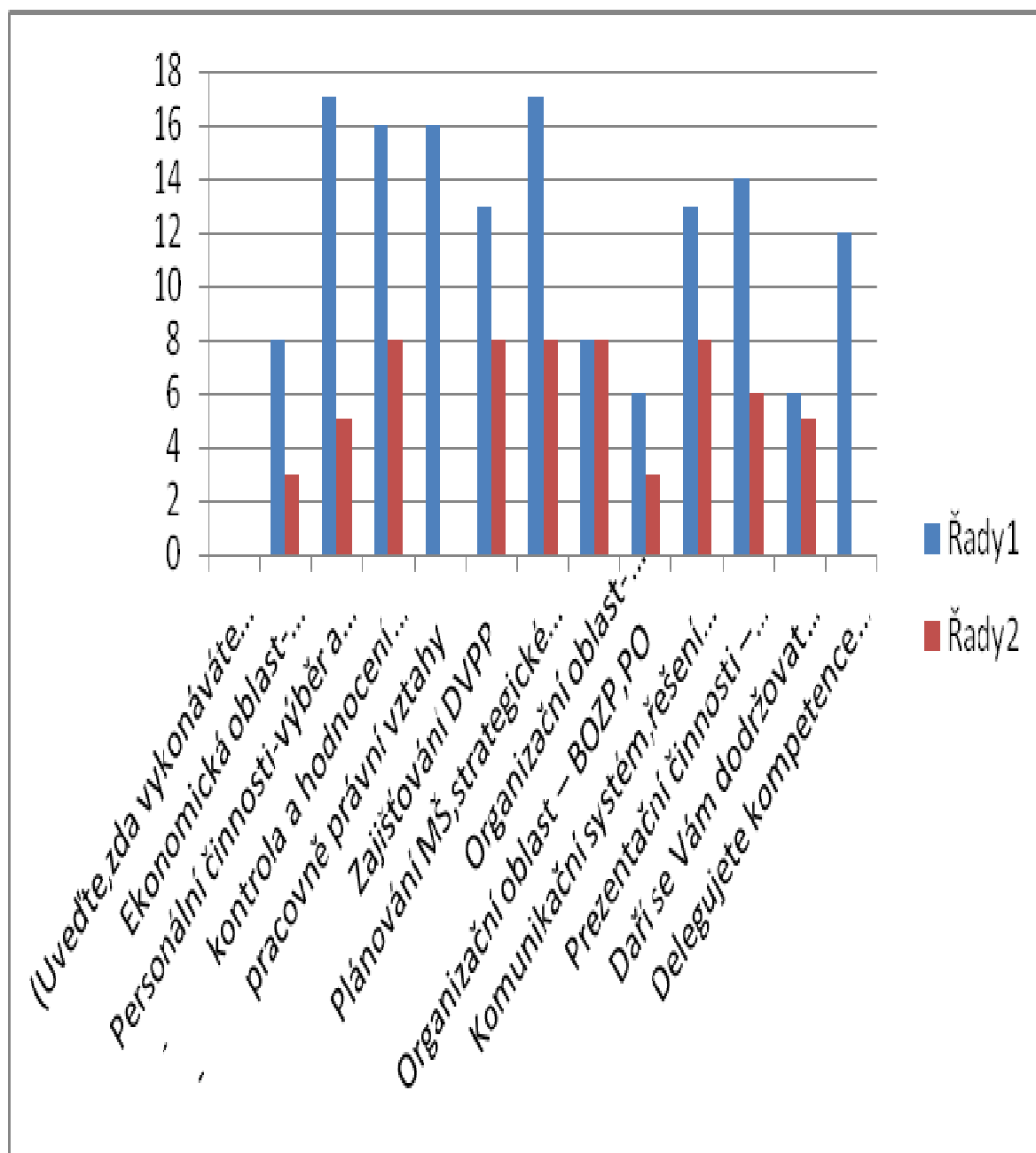
tabulka ke grafu č.2 – prioritní činnosti vedoucí učitelky

kontrola a hodnocení	100%
zajišťování DVPP	100%
plánování	100%
komunikace	100%
organizace	100%

Ekonomická oblast a zajištění BOZP a PO jsou zajištěny shodně 3 respondentkami (37,5%), což je logicky ve srovnání s ředitelkami u ekonomických činností výrazně nižší, neboť v ekonomických záležitostech rozhoduje a odpovědnost za ně nese vždy ředitel školy.

Graf č.3- porovnání odpovědí počtu ředitelek a vedoucích učitelek z tabulky č.1 v otázkách Ano.

hodnocených ředitelek 17, vedoucích učitelek 8



4.4.4. Formulace kritérií kvality

tabulka č.2 Pedagogická práce-určeno pro ředitelky ,vedoucí učitelky i učitelky

ředitelky
vedoucí učitelky
učitelky

(Jaká kritéria jsou pro Vaši práci typická?)	ano			spíše ano			ne			spíše ne		
Tvorba ŠVP	17	8	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3
<i>samostatně</i>	8	6	0	0	0	0	6	0	2	3	3	2
<i>týmová práce</i>	12	8	0	5	0	2	0	0	3	0	0	0
Inovace ŠVP	14	8	0	1	0	2	0	0	0	2	0	3
<i>samostatně</i>	10	6	0	5	0	0	0	0	3	0	0	0
<i>týmová práce</i>	9	8	0	5	0	2	3	0	3	0	0	0
Používání moderních metod a forem práce ve výuce	11	2	3	6	6	2	0	0	0	0	0	0
Práce s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami	7	3	0	7	2	0	3	3	5	0	0	0
Práce s nadanými dětmi	0	0	0	12	2	3	4	6	2	1	0	0
Výuka cizích jazyků	11	0	3	4	0	2	2	0	8	0	0	0
Ochota ke vzdělávání,samostudium	17	5	3	0	3	2	0	0	0	0	0	0
Vstřícná komunikace s kolegy,dětmi,rodiči	15	3	3	2	5	2	0	0	0	0	0	0
Ochota k aktivitám nad rámec svých povinností	10	8	3	7	0	2	0	0	0	0	0	0
Ochota k zastupování nepřítomných kolegů	9	5	3	6	3	2	0	0	0	2	0	0
Jiná, pro Vás důležitá, uveďte, prosím:												

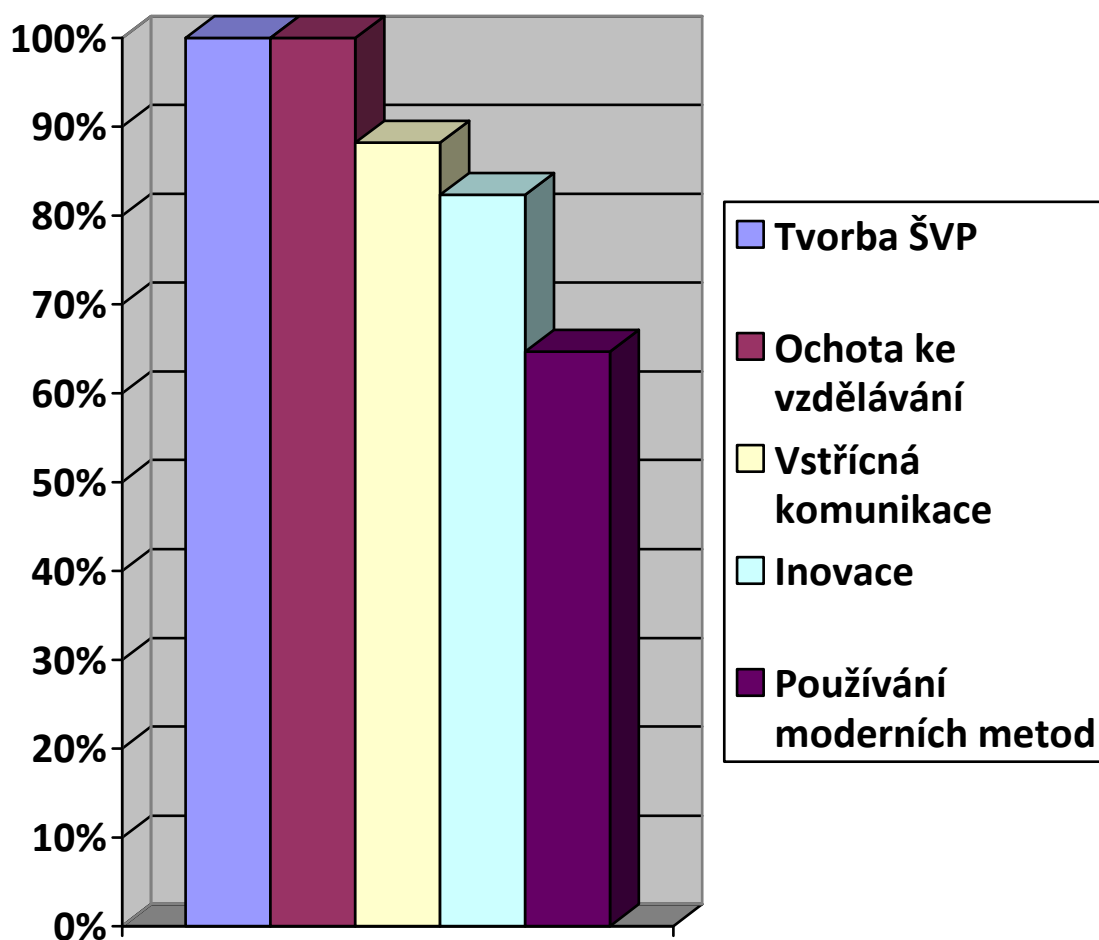
Ačkoli předpoklady dotazníku byly takové, že tvorba ŠVP je více v kompetenci učitelek, na základě výsledku dotazníku můžeme pozorovat, že nejvíce se tvorbou a inovací školního vzdělávacího programu zabývají ředitelky a vedoucí učitelky, i když více při týmové práci.

Některé pak tvoří školní kurikula týmově i samostatně, proto součet položek není totožný s počtem hodnocených. Hledala jsem příčinu tohoto zjištění a na základě zpětné vazby jsem dospěla k závěru,

že učitelky tvoří více třídní vzdělávací program a naplňují obsah vzdělávání.

Dalším, velmi výrazným aspektem v hodnocení kritérií u ředitelek, je ochota ke vzdělávání 17 ředitelek (100%) uvedlo ano, což velmi dobře koresponduje s bodem I d) Dosažené vzdělání, kde 5 (29,41%) ředitelek uvedlo, že kromě maturity na SPgŠ jsou ještě absolventkami jiných středních škol., 3 (17,64%) ředitelek jsou absolventkami vysokých škol a 7 (41,18%) ředitelek studentkami III. ročníku vysoké školy.

Graf č.4 -priority ředitelky – pedagogická kritéria



Tabulka ke grafu č.4 - priority ředitelky

Tvorba ŠVP	100%
Ochota ke vzdělávání	100%
Vstřícná komunikace	88,23%
Inovace	82,35%
Používání moderních metod	64,7%

Vedoucí učitelky jsou ochotné se vzdělávat v počtu 5(62,5%), učitelky 3 (60%). V oblasti výuka cizích jazyků 5 (29,41%) ředitelky získalo akreditované osvědčení pro výuku AJ, 1 (5,88%) ředitelka má maturitu z FJ, z čehož vyplývá logická návaznost s kritériem výuka cizích jazyků, kdy ředitelky v 11 (64,7%) případech vyznačily v odpovědích ano.

Vedoucí učitelky způsobilost nezískaly, tedy rovněž cizí jazyky nevyučují, vzdělání získala 1 (20%) učitelka, která jazyk taktéž nevyučuje. Naproti tomu 3(60%) učitelky, které nezískaly osvědčené akreditované vzdělání, jazyky vyučují na základě načerpání jazykových dovedností z pobytů ze zahraničí. Zpětná vazba mi umožnila pro mě již známé zjištění, že někteří docenti vysokých škol, zaměřených pro předškolní vzdělávání a rovněž i mnoho vedoucích učitelek a některé ředitelky nejsou zastánkyněmi výuky cizích jazyků v mateřských školách. Ze zkušeností ředitelky Kraje Vysočina však vyplývá, že zařazování výuky AJ do předškolní výuky je smysluplné, podložené kvalitními metodikami a má své opodstatnění v rámci komplexnosti celého systému vzdělávání.

S tímto bodem souvisí také uplatňování moderních metod ve výuce, kdy odpověď ano uvedlo 11 ředitelky (rovněž 64,7%), 2 (25%) vedoucí učitelky a 3 (60%) učitelky, které si v tomto směru vedou rovněž velmi dobře.

Vstřícná komunikace je základem komunikačního systému, příkladem jde v této oblasti 15 (88,23%) ředitelky, 3(37,5%) vedoucí učitelky a 3(60%) učitelky, které se ztotožnily s odpovědí ano.

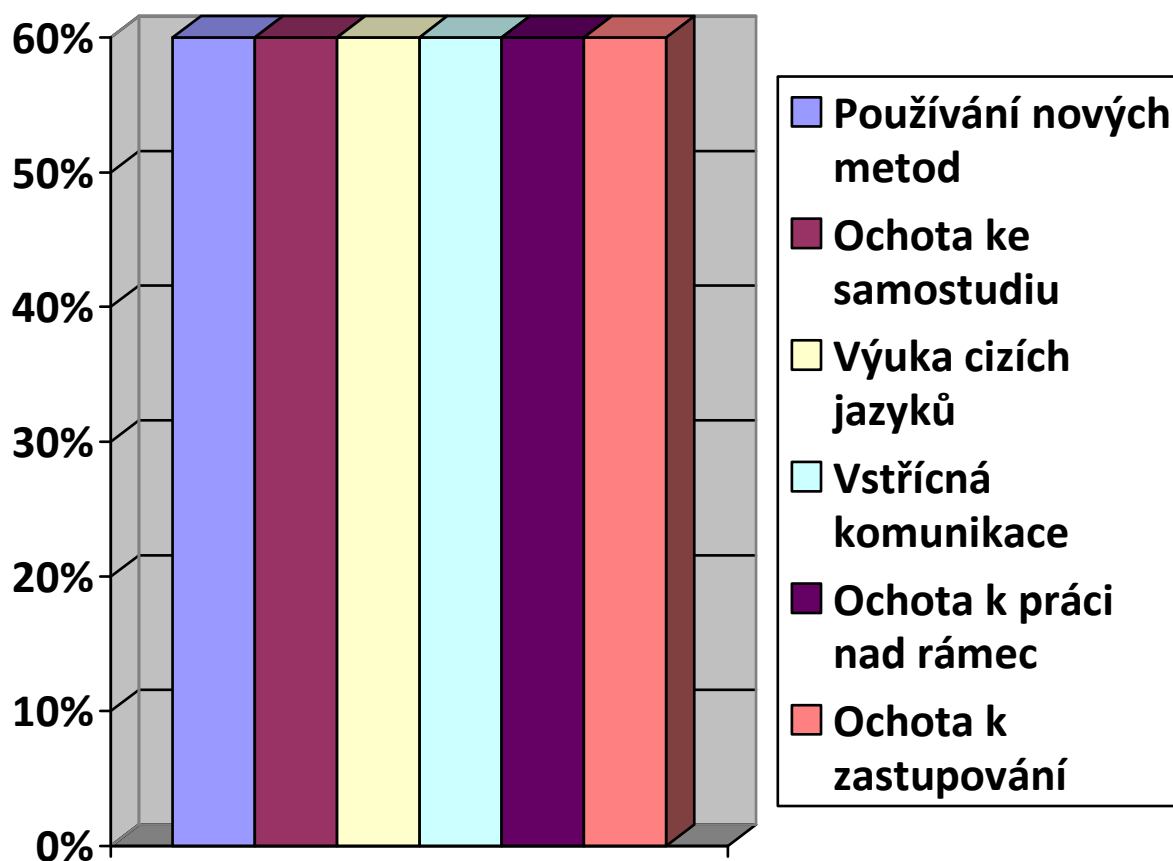
Překvapením je tolik diskutovaný a vypracovaný přístup pro nadané děti, kde odpovědí byla u všech respondentů 0, ačkoli každá škola by měla mít ve svém kurikulu tento program obsažený.

S prací s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami má zkušenosti mnoho mateřských škol, přesto ano odpovědělo pouze 7 ředitelky, (41,18%), 3 (37,5%) vedoucí učitelky a 0 učitelek

Vedoucí učitelky jsou nejvíce ochotné vykonávat povinnosti nad rámec svých pracovních náplní v počtu 8(100%), dále učitelky 3 (60%) a nejméně ochotné vykonávat práci nad rámec pedagogických povinností jsou ředitelky 10(58,82%), což je zejména proto, že jsou již tak vytížené ostatními oblastmi, že další práce navíc už by pro ně nebyla zcela jistě únosná.

graf č.5

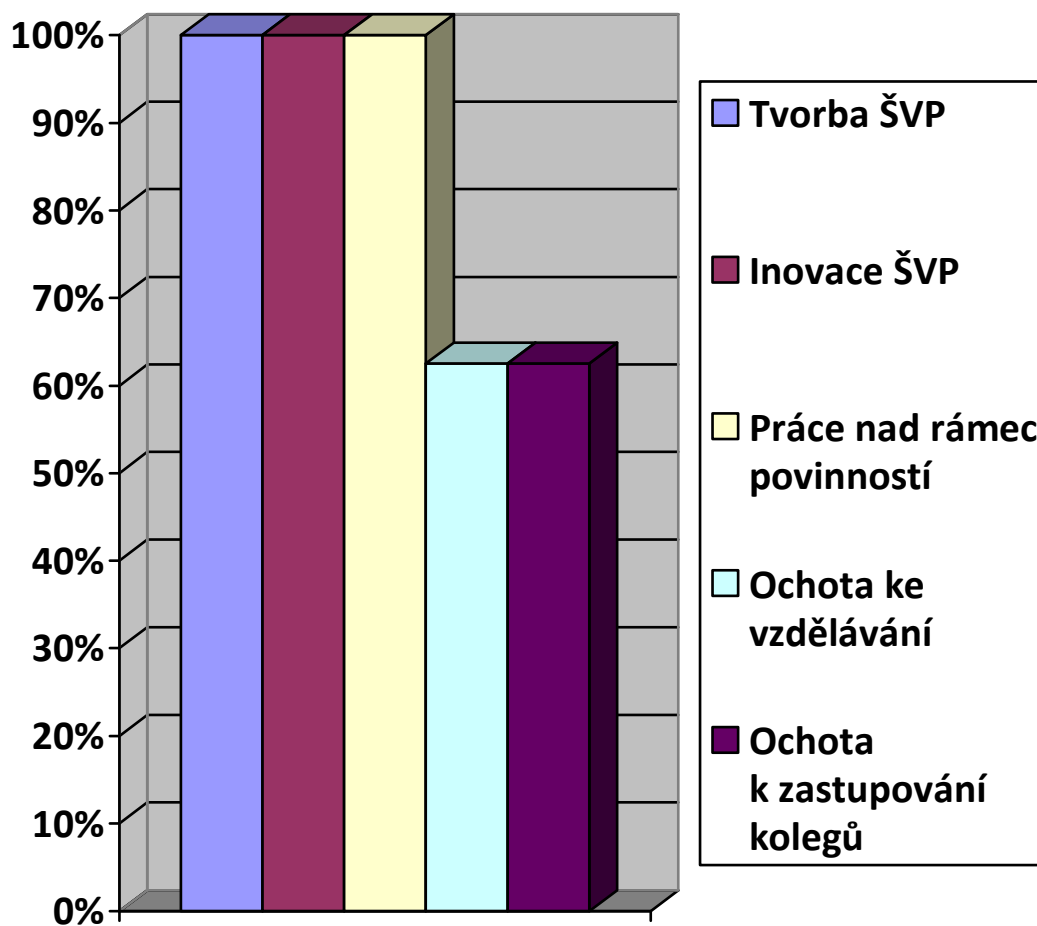
priority učitelky - pedagogická kritéria



tabulka ke grafu č. 5 učitelky-pedagogická kritéria

Používání nových metod	60%
Ochota ke samostudiu	60%
Výuka cizích jazyků	60%
Vstřícná komunikace	60%
Ochota k práci nad rámec	60%
Ochota k zastupování	60%

graf č.6 – vedoucí učitelky priority - pedagogická kritéria



tabulka ke grafu č.6 vedoucí učitelky- pedagogická kritéria

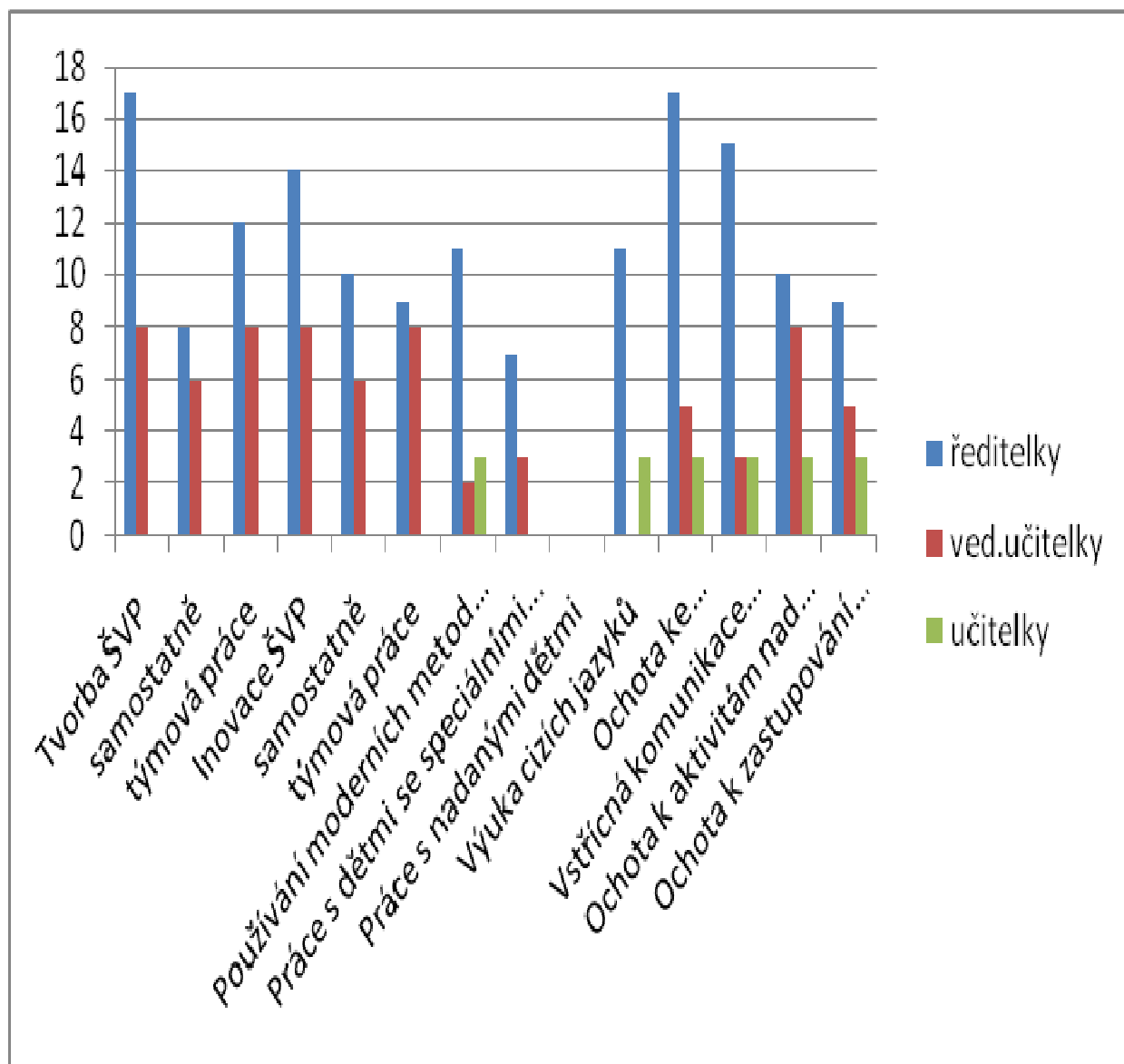
Tvorba ŠVP	100%
Inovace ŠVP	100%
Práce nad rámec povinností	100%
Ochota ke vzdělávání	62,5%
Ochota k zastupování kolegů	62,5%

Některé ředitelky naopak považují veškeré činnosti za svoji pracovní náplň a nad prací navíc se ani nezamýšlejí – berou ji jako samozřejmost.

Ochotných k zastupování nepřítomných kolegů je 9 (52,94%) ředitelek, 5 vedoucích učitelek (62,5%) a 3 (60%) učitelky.

Grafické porovnání odpovědí počtu ředitelek, vedoucích učitelek a učitelek v otázkách ano z tabulky č.3 kritéria pedagogické práce.

graf č.7



Tabulka č.3 Hodnocení pracovníků-určeno pro ředitelky a vedoucí učitelky

ředitelky
vedoucí učitelky

(Označte, prosím, Vaši možnost)	ano		spíše ano		ne		spíše ne	
Máte stanovena jasná kritéria pro hodnocení pedagogických pracovníků?	12	5	5	3	0	0	0	0
Jsou pedagogové seznámeni s těmito kritérii?	12	8	5	0	0	0	0	0
Podílí se pedagogové na tvorbě kritérií?	6	0	3	3	8	5	0	0
Jsou pedagogové seznámeni s výsledky hodnocení?	12	5	5	3	0	0	0	0
Je odměňování provázáno s hodnocením pedagogických pracovníků?	14	5	3	3	0	0	0	0
Je hodnocení spojeno se zlepšením pracovního výkonu?	8	0	7	8	2	0	0	0
Využíváte hodnocení k motivaci zaměstnanců?	13	2	4	6	0	0	0	0
Jsou nenárokové složky platu vypláceny na základě výsledků hodnocení?	12	0	5	2	0	6	0	0
Může mít hodnocení i negativní dopad na odměňování pedagogů?	9	5	2	3	2	0	4	0
Využíváte možnost sebehodnocení?	14	2	3	3	0	0	0	3

Hodnocení je základem pro splnění kritérií kvality. Hodnocení je tedy nedílnou součástí odměňování a musí s ním být úzce provázáno. Pro hodnocení je rovněž důležitým materiálem vlastní hodnocení neboli sebeevaluace.

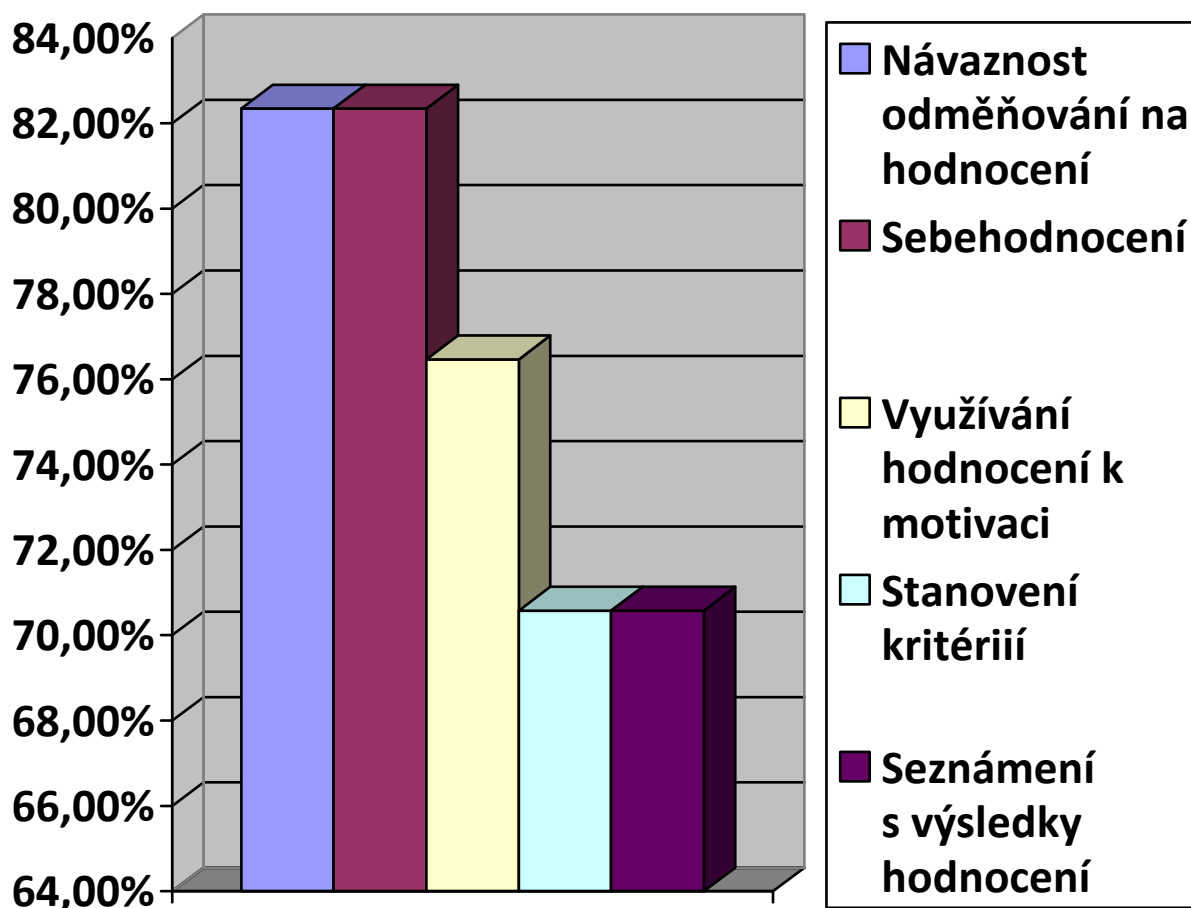
4.4.5. Sebehodnocení

Z dotazníku je zřejmé, že nejvíce odpovědí ano u ředitelky 14(82,35%) získala právě oblast návaznost odměňování na hodnocení, a dále sebehodnocení, z čehož usuzuji, že ředitelky tuto návaznost vnímají jako velmi důležitý a opakující se proces. Vedoucí učitelky považují tuto oblast oproti ředitelkám již za méně důležitou 5(62,5%), neboť některé provádějí pouze hodnocení, které je podkladem pro odměňování prováděné ředitelkou školy..

Možnost sebehodnocení poměrně hodně využívají opět ředitelky 14 (82,35%), neboť pro ně je mnohdy jediným zdrojem zpětné vazby – ohlédnutím se zpět za výsledky své práce.

12 (70,58%) ředitelky má také stanovena kritéria pro hodnocení pedagogických pracovníků, u vedoucích učitelky je to potom 5(62,5%), paradoxem ovšem je, že seznamuje své zaměstnance s kritérii 8(100%) vedoucích učitelky, zřejmě některé mírně váhaly a uvedly odpověď spíše ano. Ředitelky mají tuto vazbu jasnou 12(70,58%) kritéria má a 12(70,58%) pracovníky s nimi rovněž seznamuje.

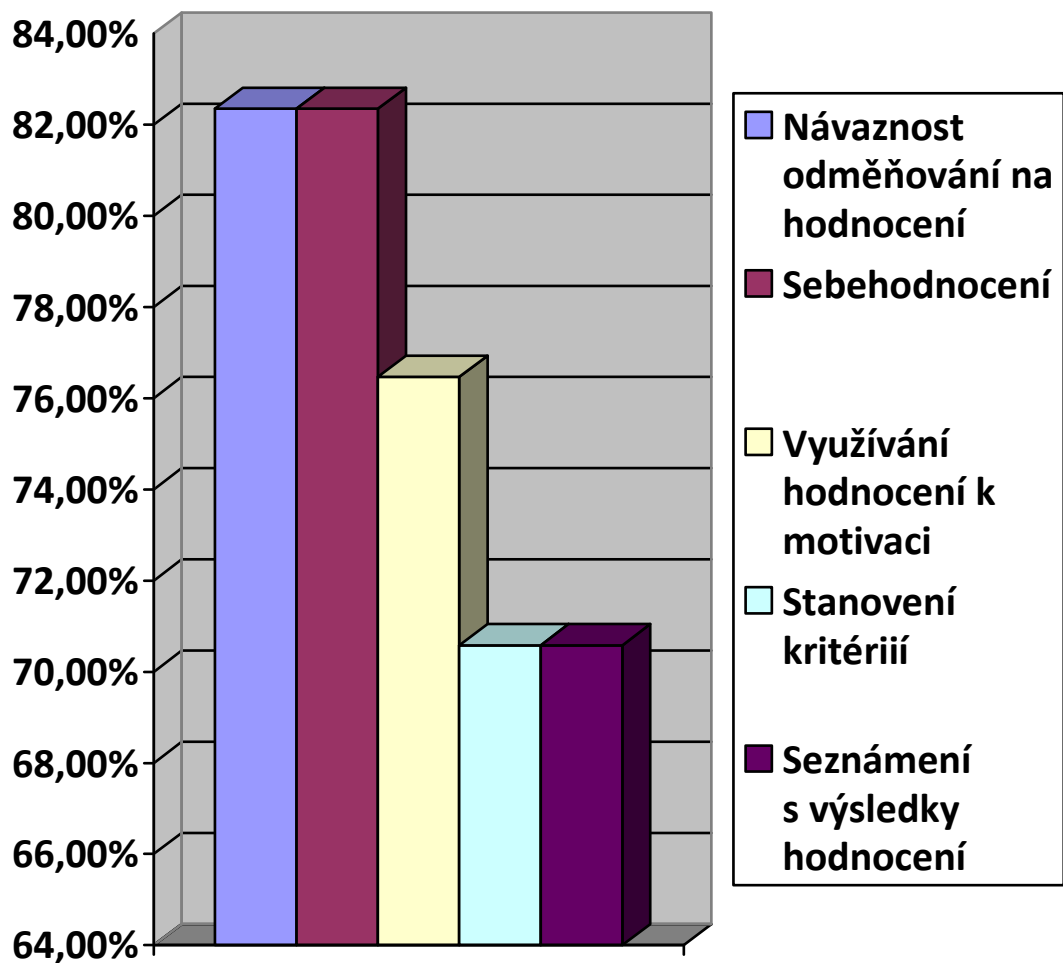
Graf č.8 ředitelky priority-kritéria hodnocení



Tabulka ke grafu č.8- priority ředitelky-hodnocení

Návaznost odměňování na hodnocení	82,35%
Sebehodnocení	82,35%
Využívání hodnocení k motivaci	76,47%
Stanovení kritérií	70,58%
Seznámení s výsledky hodnocení	70,58%

Graf č.10 – priority vedoucí učitelky-kritéria hodnocení



Tabulka ke grafu č.10 –priority vedoucí učitelky-kritéria hodnocení

Seznámení s kritériemi	100%
Tvorba kritérií	62,5%
Seznámení s hodnocením	62,5%
Návaznost hodnocení-odměňování	62,5%

Možnost spoluúčasti na tvorbě kritérií považuje za důležitou pouze 6(35,29%) ředitelek a dokonce 0 vedoucích učitelek, což vnímám jako nevyužití výhody ve svůj prospěch ze strany vedoucích pracovníků, neboť pracovník, který se participativně podílí na tvorbě kritérií, je považuje „za své“ a snadněji je respektuje a řídí se podle nich.

Ředitelky seznamují zaměstnance s hodnocením ve 12 (70,58%),vedoucí učitelky v 5(62,5%),což považuji opět jako nevýhodu pro vedoucí zaměstnance. Pokud totiž neseznámím pracovníky s výsledky hodnocení,ke kterému se oni dále rovněž nemohou vyjádřit, těžko mohu objektivně zajistit návaznost odměňování na hodnocení.V tom případě musím použít metodu stejného rozdělení, která však už nevyplývá z odměňování „na základě kvality práce.“

Ke zlepšení pracovního výkonu využívá hodnocení pouze 8 (47%) ředitelek a dokonce 0 vedoucích učitelek, zřejmě již mají výkony na vynikající úrovni a rozvojové hodnoty nepotřebují posilovat.

Více je hodnocení využíváno k motivaci ,u ředitelek 13(76,47%),u vedoucích učitelek ve 2(25%) případech,vychází opět se seznámení pracovníků s hodnocením,pokud seznámím s hodnocením,mohu na jeho základě pracovníky motivovat.

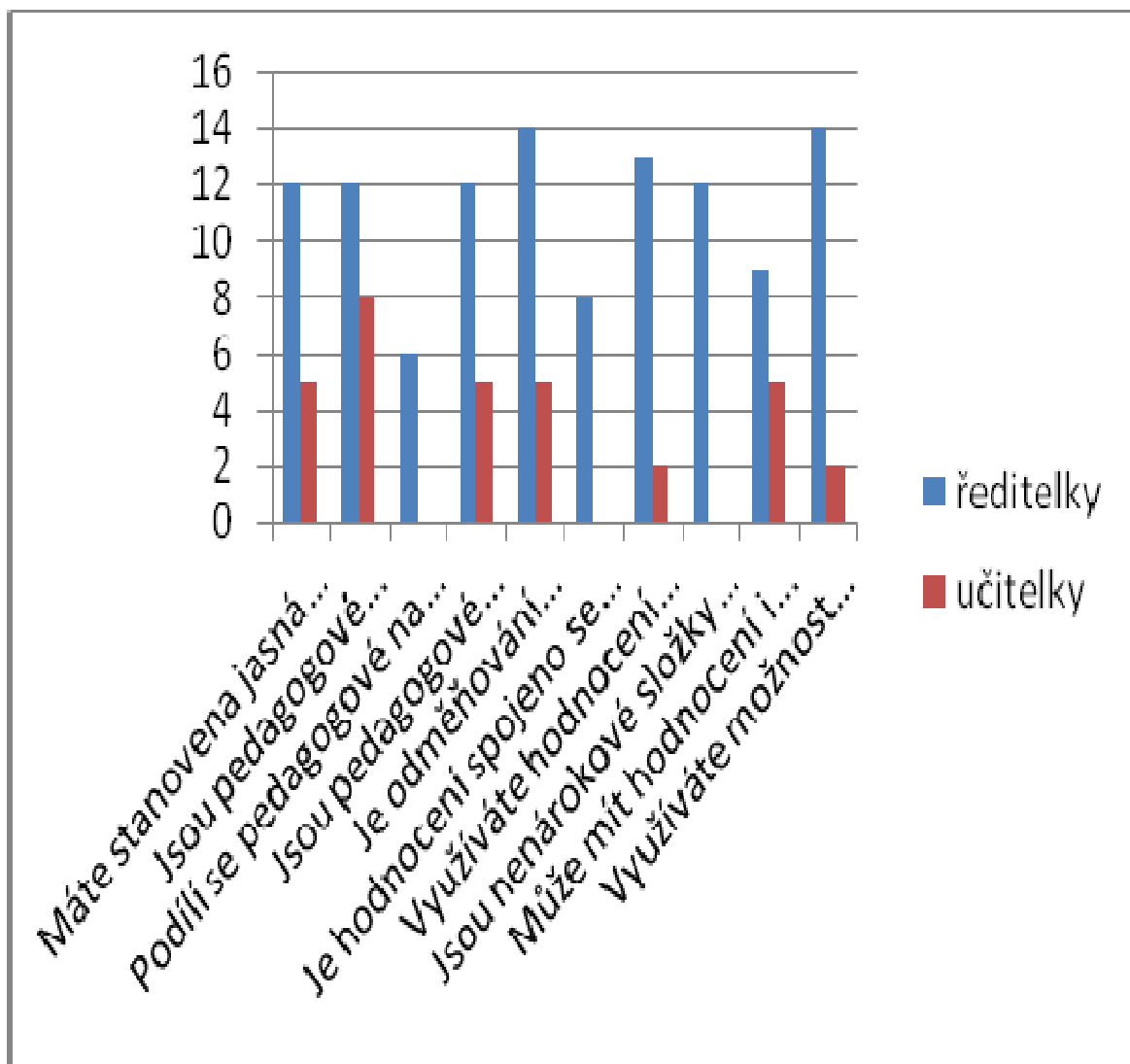
Nenárokové složky jsou vypláceny na základě výsledků hodnocení u 12(70,58%)ředitelek a 0 vedoucích učitelek.Vedoucí učitelky i učitelky dokonce uvedly,že nenárokové složky vůbec nepobírají – ani v roce 2009,kdy bylo metodickým pokynem MŠMT vysloveně upraveno odměňování,vyplácení nenárokových složek platu na základě stanovených kritérií kvality.

Jedná se většinou o spojené mateřské školy se základní školou,kde v důsledku nedostatku žáků v ZŠ a navýšení platových tarifů od 1.6.2009, byl ředitel nucen zřejmě použít nenárokové složky na pokrytí základních mezd.

Výsledky ukázaly překvapující zjištění v otázce negativního dopadu hodnocení na odměňování, kdy 9 (52,94)ředitelek a 5(12,5%) vedoucích učitelek uvedlo ano.

Tito vedoucí pracovníci byli více z větších měst,výsledky dotazníku ukázaly, že na menších mateřských školách je hodnocení více používáno pro zlepšení výkonu a motivaci pracovníků.

Graf č.11. porovnání odpovědí počtu ředitelky, vedoucích učitelky v otázkách ano z tabulky č.3 -hodnocení pracovníků..



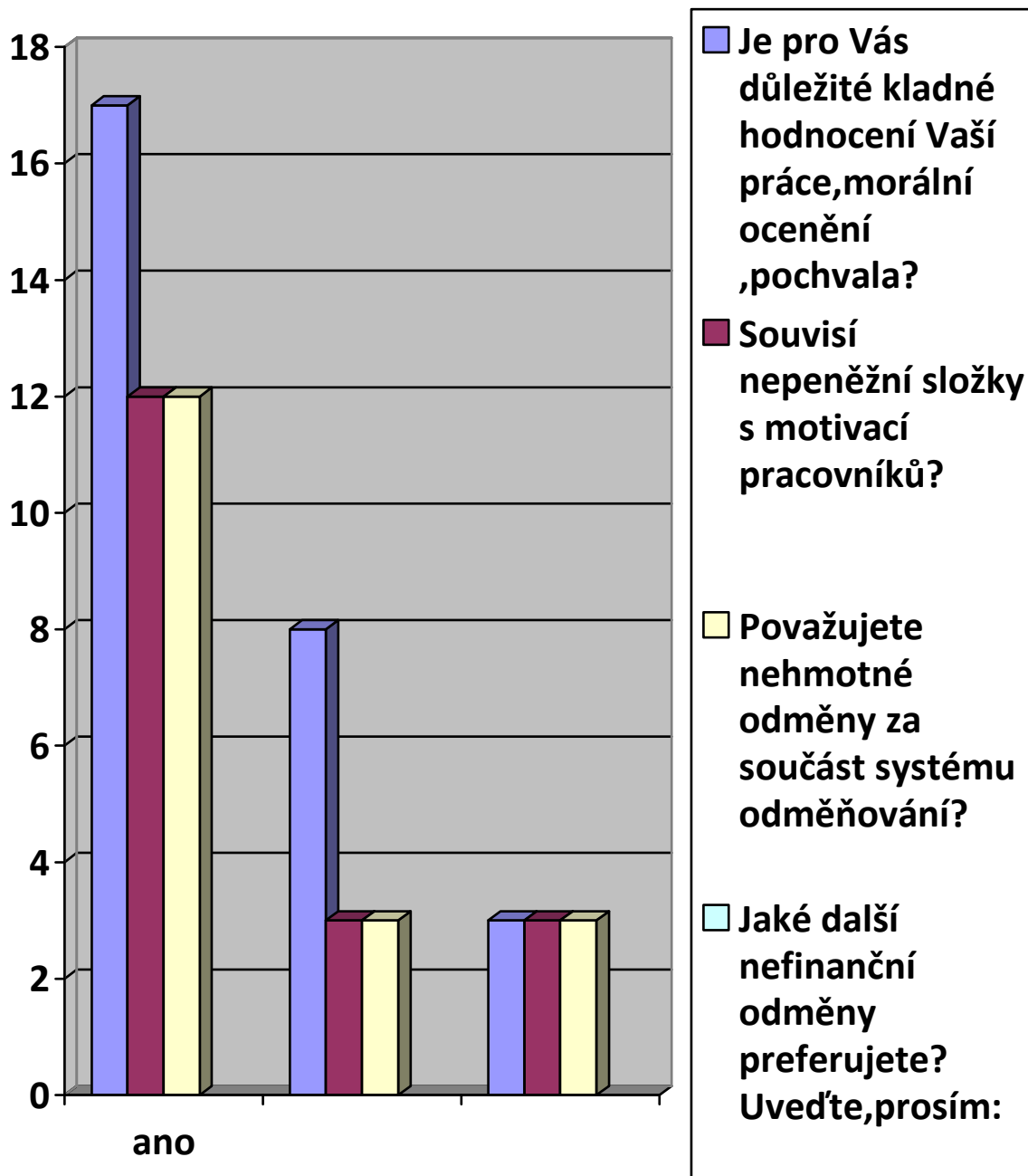
4.4.6.Odměňování,motivace

Tabulka č.4. - Nefinanční odměna – určeno pro ředitelky,vedoucí učitelky,učitelky (morální ocenění,profesní růst,firční benefity..)

(Označte,prosím,příslušnou možnost)	ano			spíše ano			ne			spíše ne		
Je pro Vás důležité kladné hodnocení Vaší práce,morální ocenění ,pochvala?	17	8	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Souvisí nepeňěžní složky s motivací pracovníků?	12	3	3	5	3	2	0	0	0	0	2	0
Považujete nehmotné odměny za součást systému odměňování?	12	3	3	5	5	2	0	0	0	0	0	0
Jaké další nefinanční odměny preferujete? Uveďte,prosím:												

Graf č.12

ředitelky vedoucí učitelky učitelky



Z dotazníku zjišťujeme, že kladné hodnocení práce a pochvala je pro ředitelky 17(100%)vedoucí učitelky 8(100%) a většinu učitelek (62,5%)naprosto nezbytné, přesto jsou pracovníci ve školství poměrně málo takto ohodnoceni.

Jak vyplývá z výzkumného šetření, nejvíce si ředitelky váží pochvaly a ocenění od zřizovatele, učitelky od rodičů a vedoucí učitelky od ředitele.

Souvislost mezi nepeněžními složkami a motivací považuje 12 (70,58%) ředitelek,3 vedoucí učitelky (37,5%) a 3(60%) učitelky, učitelky shodně do dotazníku uvedly,že jako motivaci by uvítaly čerpání studijního volna k účelům studia na vysokých školách, protože nyní si musejí čerpat dovolenou, která jim potom chybí o prázdninách. Zaměstnavatel jim neumožní čerpat studijní volno ani před státnicemi, rovněž ani 12 dní studijního volna v rámci školského zákona, na které mají nárok všichni pedagogičtí pracovníci.

Nehmotné odměny považuje za součást systému odměňování 12(70,58%) ředitelek,3 vedoucí učitelky (37,5%) a 3 učitelky(60%),dle průzkumu si váží nejvíce delší dovolené a možnosti dalšího vzdělávání pracovníků.

Tabulka č. 5 Finanční odměna – určeno pro ředitelky,vedoucí učitelky,učitelky

(Označte,prosím,příslušnou možnost)	ano			spíše ano			ne			spíše ne		
Považujete finanční odměnu za prioritní kritérium Vaší práce?	0	0	0	6	5	5	5	2	0	7	0	0
Je pro Vás systém vyplácení nenárokových složek platu dostatečně motivující?	0	0	0	7	3	0	3	0	5	7	5	0
Preferujete systém odměňování pedagogických pracovníků na základě kvality jejich práce?	11	5	5	6	3	0	0	0	0	0	0	0
Považujete odměňování ředitelek a učitelek mateřských škol vzhledem k průměrné mzdě v ČR za vyhovující?	3	0	0	2	0	0	6	8	5	6	0	0

Z dotazníku je zřejmé, že za prioritní kritérium své práce odměňování nepovažuje 11 ředitelek (64,7%) a 2 vedoucí učitelky (25%), naopak rozhodující je pro 6 (35,29%) ředitelek,5 (62,5%)vedoucích učitelek a plný počet učitelek.(100%).

Systém vyplácení nenárokových složek je dostatečně motivující pro 7 (41,17%)ředitelek a 3 (37,5%) vedoucí učitelky.

Podstatným zjištěním výzkumu je skutečnost, že pedagogové mateřských škol preferují odměňování na základě kvality práce, což kladně zodpověděly všechny respondentky.

4.5 Shrnutí výsledků šetření

Dotazník byl vyhodnocen 30 respondentkami. Z tohoto počtu je 17 ředitelek, 8 vedoucích učitelek a 5 učitelek, všechny mají působnost v Kraji Vysočina.

V oblasti stanovení kritérií kvality pro řízení, tedy pro vedoucí pracovníky, byly vyhodnoceny z hlediska důležitosti pro ředitelky nejvíce činnosti personální, dále plánování a prezentace.

Nejméně vykonávanou činností je BOZ a PO, která je činností natolik odbornou, že ji zajišťuje bezpečnostní nebo požární technik, případně jiná firma.

Vedoucí učitelky preferují z hlediska důležitosti nejvíce kontrolu a hodnocení, zajišťování DVPP, strategické plánování, komunikační systém a organizační zajištění mateřských škol.

V oblasti stanovení kritérií pro práci pedagogickou-tedy pro všechny respondenty, dochází ke zjištění, že ŠVP nejvíce tvoří a inovují ředitelky a vedoucí učitelky i když více týmově než samostatně, z čehož vyplývá, že obsah, formy a metody práce jsou náplní spíše učitelek mateřských škol. Ředitelky jsou nejvíce ochotné rozvíjet svůj profesní růst vzděláváním, méně potom učitelky a vedoucí učitelky. Vstřícnou komunikaci se zaměstnanci, dětmi i rodiči považuje za důležité kritérium většina ředitelek i učitelek. Práce nad rámec povinností je typickým kritériem pro vedoucí učitelky, ochota k zastupování kolegů pro vedoucí učitelky i učitelky. Výuku cizích jazyků preferuje většina ředitelek i učitelek.

Výsledky z oblasti kritérií pro hodnocení přinášejí zjištění, že ředitelky velmi podporují návaznost hodnocení a odměňování a to přímo navazující z hlediska časového. Dále si uvědomují význam a důležitost sebehodnocení, tvoří jasná pravidla a kritéria, seznamují zaměstnance s výsledky hodnocení, hodnocení využívají k motivaci i zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců. Vedoucí učitelky tvoří a seznamují zaměstnance s kritérii a výsledky hodnocení, využívají návaznost odměňování na hodnocení pedagogických pracovníků, méně využívají sebehodnocení.

V oblasti nefinančních odměn se všichni respondenti shodují na důležitosti morálního ocenění a pochvaly za svoji práci, preferují pochvaly od zřizovatele, ředitelky, velmi si váží

názorů a pochvaly ze strany rodičů. Ředitelky více spojují vliv nenárokových složek platu s motivací zaměstnanců a považují také nehmotné odměny za součást platu.

Finanční odměna je prioritní záležitostí více pro vedoucí učitelky a učitelky, naopak většina ředitelek finanční odměnu za svoji prioritu nepovažuje. Systém vyplácení nenárokových složek platu nejvíce motivuje ředitelky, méně již vedoucí učitelky, učitelky by uvítaly větší transparentnost v systému poskytování nenárokových složek, neboť jim téměř vůbec nejsou vypláceny. Těžko potom mohou plnit funkci dalších motivačních a jiných aspektů.

Se systémem odměňováním je spokojena přibližně třetina ředitelek, ostatní respondentky uvedly, že spokojeny nejsou. Na základě dotazníku bylo zjištěno, že ačkoli mnohé plní kvalifikační předpoklady pro vyšší třídy, mohou být z důvodu uplatňování podle povolání a platových tříd ve veřejných službách a správě, které stanoví Katalog prací zařazeny pouze do 8-10 platové třídy

S odměňováním na základě kvality práce se shodně ztotožňují všechny respondentky.

5. Analýza získaných údajů

5.1 Obecné charakteristiky respondentů

V předchozím dotazníkovém hodnocení jsme hodnocením získali mnoho cenných informací, které byly vyhodnocovány v různých oblastech a z různých pohledů cílových skupin pedagogů MŠ.

Nyní zhodnotíme komplexní analýzu, která vyplývá z výzkumného šetření.

5.2 Oblast provádění hodnocení

Tabulka č.6. Řídící práce – 25 respondentek – vedoucí pracovníci

(Uved'te, zda vykonáváte následující činnosti)	ano	spíše ano	ne	spíše ne
Ekonomická oblast-rozpočtování, účetnictví, dotace	11	7	3	4
Personální činnosti-výběr a přijímání pracovníků	22	3	0	0
- kontrola a hodnocení pracovníků	24	1	0	0
- pracovní právní vztahy	16	1	6	2
Zajišťování DVPP	21	4	0	0
Plánování MŠ, strategické plánování, cíle, vize	25	0	0	0
Organizační oblast- zastupování, organizace akcí	16	9	0	0
Organizační oblast – BOZP, PO	9	14	2	0

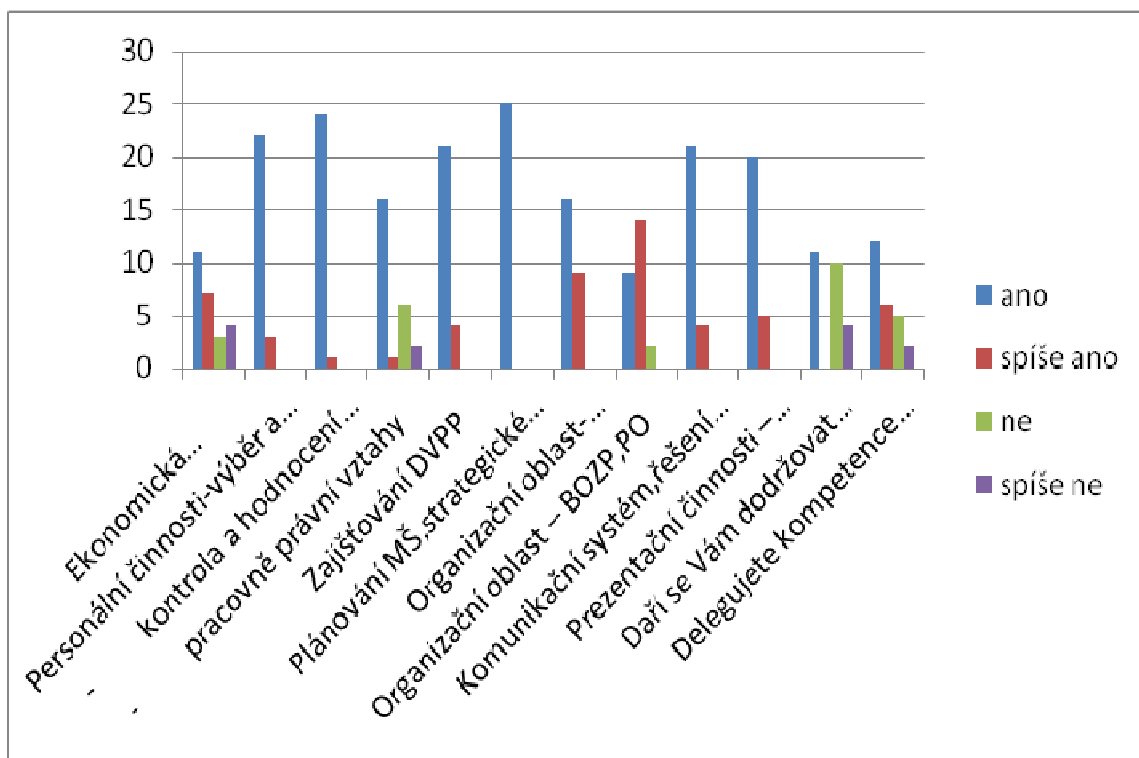
Komunikační systém, řešení konfliktů –s rodiči, kolegy, obcí, sociálními partnery...	21	4	0	0
Prezentační činnosti – webová stránka, nástěnky, příspěvky do tisku...	20	5	0	0
Daří se Vám dodržovat stanovenou délku přímé vyuč. povinnosti?	11	0	10	4
Delegujete kompetence v souvislosti s řízením MŠ?	12	6	5	2

Vedoucí pracovníci se z celkového pohledu nejvíce zabývají plánováním, kontrolou a hodnocením pracovníků. Nejméně pracují v ekonomické oblasti a v uzavírání pracovních právních vztahů, neboť u menších škol jsou tyto činnosti zajištěny službou a větších škol ekonomickou a pracovní právní agendu zajišťuje zpravidla ekonomická pracovnice.

Délka přímé vyučovací povinnosti je pro 11 pracovníků vyhovující, 14 ředitelek a vedoucích učitelek považuje dodržování přímé vyučovací činnosti v souladu se zajišťováním manažerských činností za velmi náročné. Kompetence deleguje s úspěchem 18 pracovníků, za nepotřebné tuto skutečnost považuje 7 pracovníků.

Graf č.13

Grafické znázornění činností vedoucích pracovníků



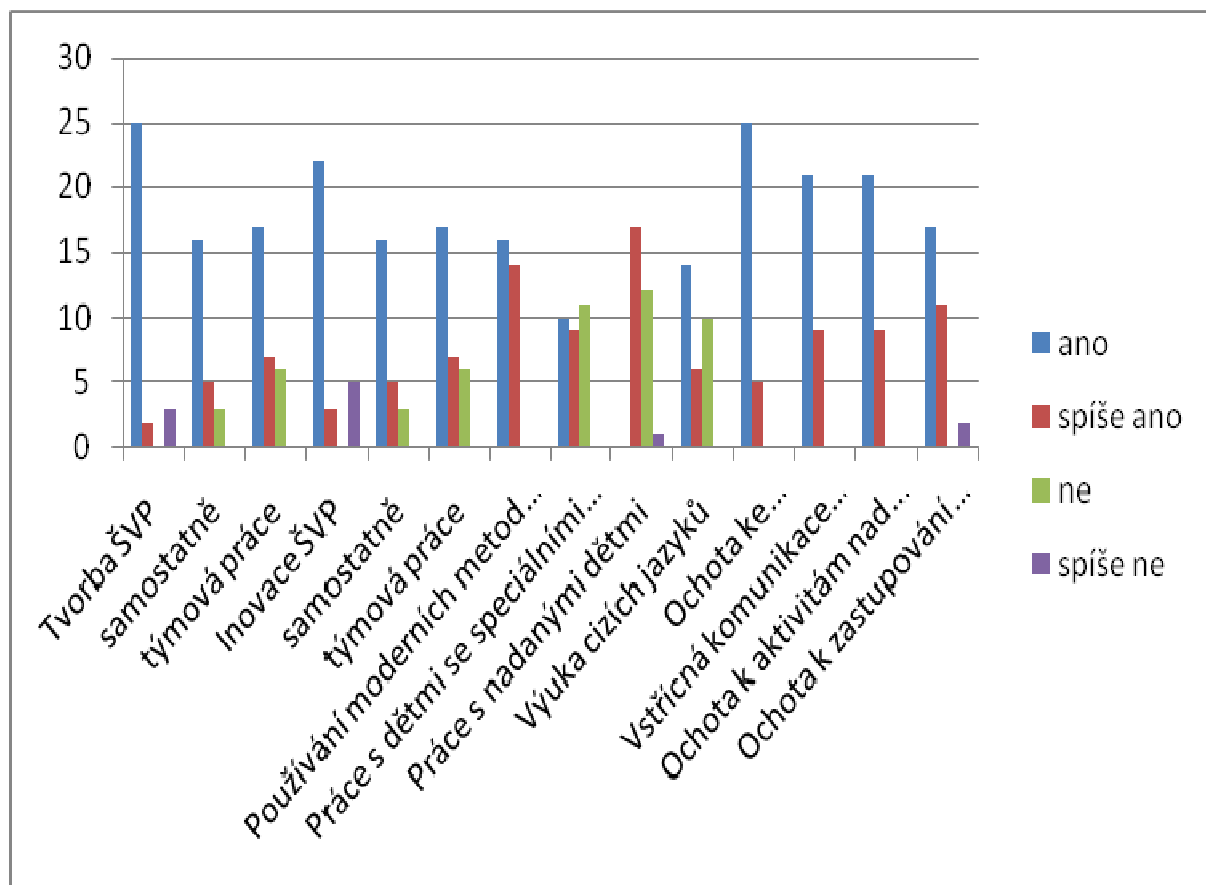
5.3 Formulace kritérií kvality

Tabulka č.7 Pedagogická práce-určeno pro ředitelky i učitelky – 30 respondentek

(Jaká kritéria jsou pro Vaši práci typická?)	ano	spíše ano	ne	spíše ne
Tvorba ŠVP	25	2	0	3
<i>samostatně</i>	16	5	3	0
<i>týmová práce</i>	17	7	6	0
Inovace ŠVP	22	3	0	5
<i>samostatně</i>	16	5	3	0
<i>týmová práce</i>	17	7	6	0
Používání moderních metod a forem práce ve výuce	16	14	0	0
Práce s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami	10	9	11	0
Práce s nadanými dětmi	0	17	12	1
Výuka cizích jazyků	14	6	10	0
Ochota ke vzdělávání,samostudium	25	5	0	0
Vstřícná komunikace s kolegy,dětmi,rodiči	21	9	0	0
Ochota k aktivitám nad rámec svých povinností	21	9	0	0
Ochota k zastupování nepřítomných kolegů	17	11	0	2

Graf č.14

Grafické znázornění kritérií pedagogické práce



Pedagogičtí pracovníci nejvíce tvoří ŠVP a upřednostňují přitom týmovou práci. Jsou velmi ochotní se vzdělávat a vnášet inovační prvky do výuky a to opět více týmově než samostatně. Jako další kritérium kvality považují vstřícnou komunikaci a ochotu nad rámec svých povinností.

Jedním z nejdůležitějších zohledněných kritérií je také zavádění moderních metod do výuky. V menší míře integrují děti se speciálními potřebami a velmi málo pracují s nadanými dětmi.

Tabulka č.8.

Hodnocení pracovníků-určeno pro ředitelky a ved.učitelky – 25 respondentek

(Označte, prosím, Vaši možnost)	ano	spíše ano	ne	spíše ne
Máte stanovena jasná kritéria pro hodnocení pedagogických pracovníků?	17	8	0	0
Jsou pedagogové seznámeni s těmito kritériemi?	20	5	0	0
Podílí se pedagogové na tvorbě kritérií?	6	6	13	0
Jsou pedagogové seznámeni s výsledky hodnocení?	17	8	0	0
Je odměňování provázáno s hodnocením pedagogických pracovníků?	19	6	0	0
Je hodnocení spojeno se zlepšením pracovního výkonu?	8	15	2	0
Využíváte hodnocení k motivaci zaměstnanců?	15	10	0	0
Jsou nenárokové složky platu vypláceny na základě výsledků hodnocení?	12	7	6	0
Může mít hodnocení i negativní dopad na odměňování pedagogů?	14	5	2	4
Využíváte možnost sebehodnocení?	16	6	0	3

Odpovědi nám ukázaly, že nejvíce vedoucích pracovníků seznamuje pracovníky s vytvořenými kritérii hodnocení, které však má vytvořeno méně respondentů, ostatní uvedli spíše ano, tak se lze domnívat, že mají kritéria vytvořena nejasně nebo částečně formulovaná. Potom je ale pro vedoucího pracovníka velkým úspěchem, když s nimi pracovníky kvalitně seznámí.

Nejvíce vedoucích pracovníků uvedlo návaznost odměňování na hodnocení, což zcela jasně ukazuje na existenci této návaznosti i v odměňování regionálního školství.

5.4 Využití sebehodnocení

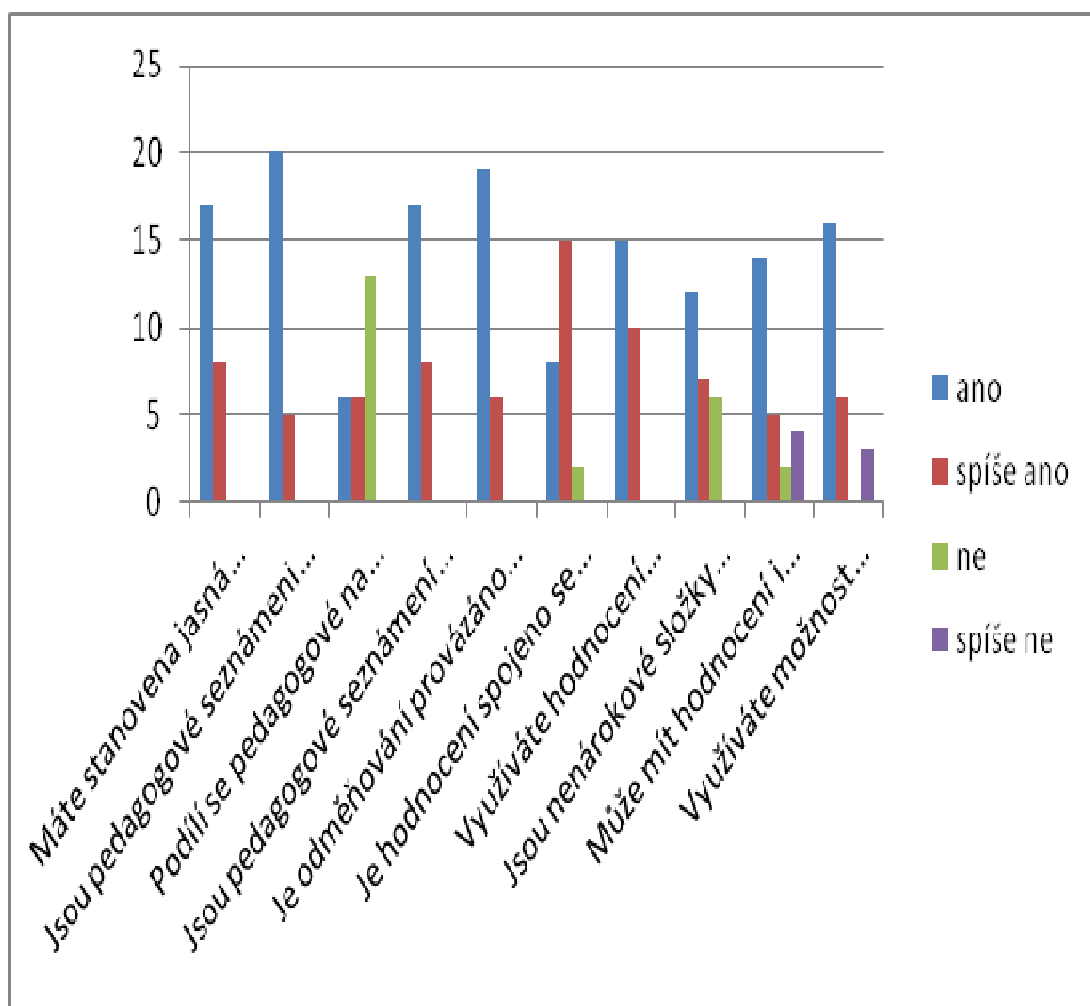
Metoda sebehodnocení je dle odpovědí respondentek dosti využívána, což směřuje k zavádění nových manažerských postupů do oblasti školství. Jak můžeme pozorovat, je sebehodnocení

pro organizaci i zaměstnance přínosem nejen v oblasti formulace kritérií, ale i uvědomění si svých možností a schopností a tím získání většího sebevědomí a jistoty, které pedagogický pracovník bezesporu ke své práci potřebuje.

Odpovědi respondentů přinesly překvapivé výsledky v podobě dopadu negativního hodnocení na odměňování. Výzkumy prokázaly, že sebehodnocení je nedílnou součástí hodnocení a zmírňuje negativní dopad na zaměstnance tím, že si pracovník sám vytváří pravidla a vstupuje aktivně do hodnocení - není tedy jen pasivním hodnoceným, který přijímá subjektivní názor svého nadřízeného.

Graf č.15

Grafické znázornění kritérií hodnocení:



5.5 Odměňování, motivace

Tabulka č.9

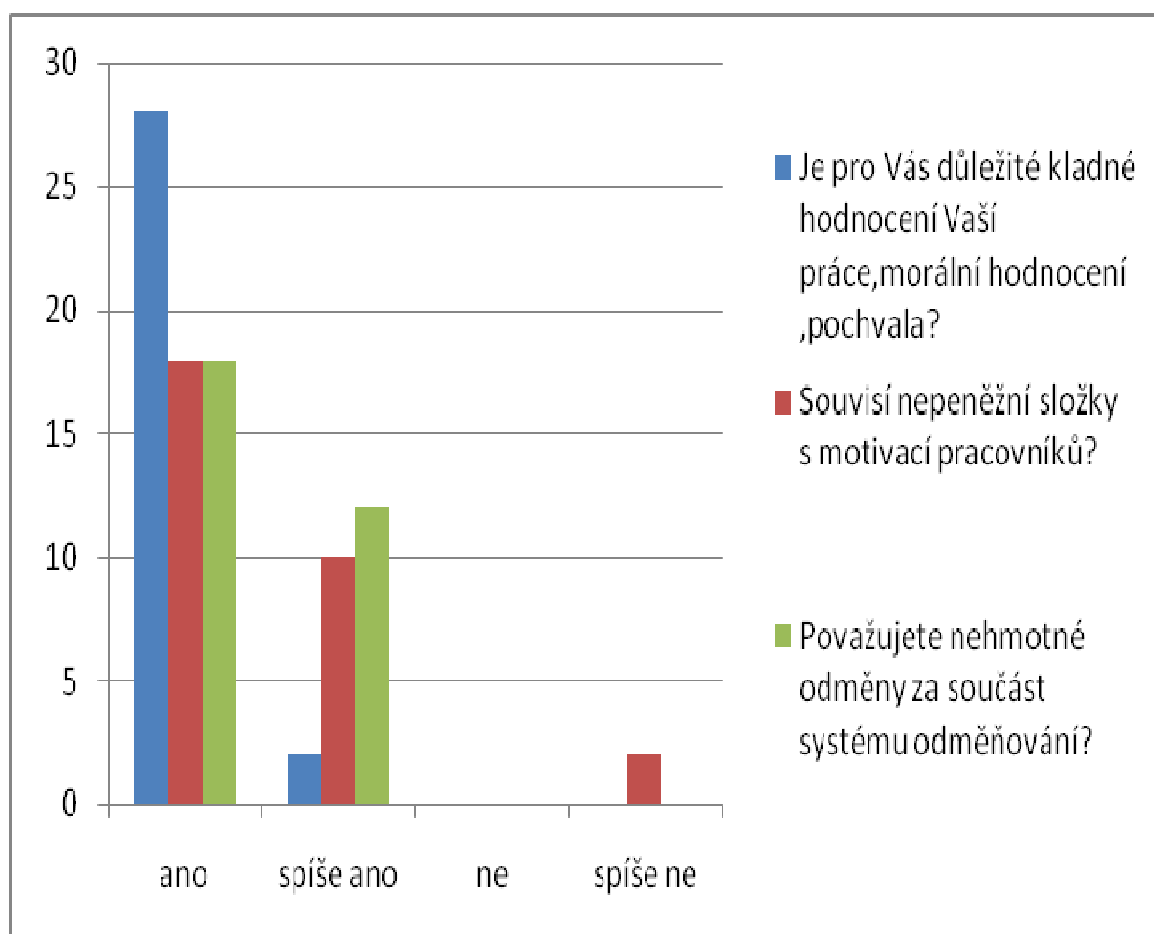
Nefinanční odměna – určeno pro ředitelky, vedoucí učitelky, učitelky (morální ocenění, profesní růst, firemní benefity..) – 30 respondentů

(Označte, prosím, příslušnou možnost)	ano	spíše ano	ne	spíše ne
Je pro Vás důležité kladné hodnocení Vaší práce, morální hodnocení, pochvala?	28	2	0	0
Souvisí nepeněžní složky s motivací pracovníků?	18	10	0	2
Považujete nehmotné odměny za součást systému odměňování?	18	12	0	0

Kladné ohodnocení práce je důležité pro všechny respondentky, více se jich také vyjádřilo, že peněžní složky platu souvisí s motivací a rovněž odměny nepeněžní, zejména dovolenou a profesní růst považují za součást systému odměňování.

Graf č.16

Grafické znázornění kritérií pro nefinanční odměnu



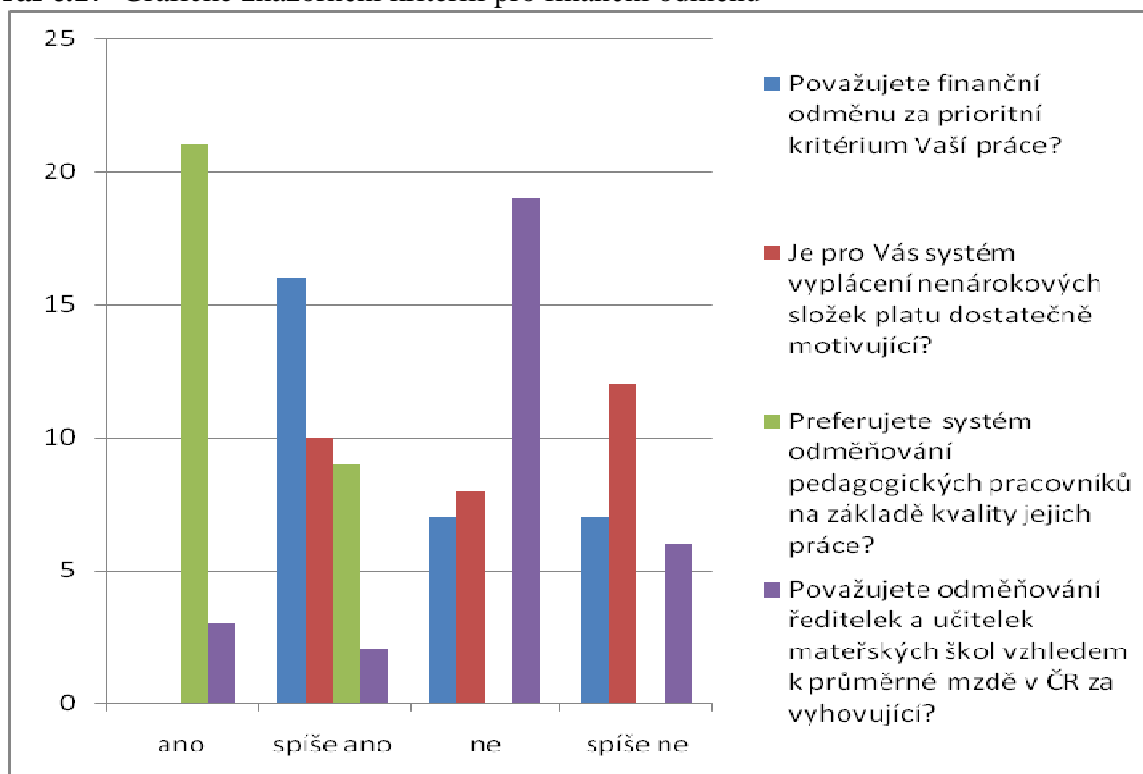
Tabulka č.10 Finanční odměna – určeno pro ředitelky,ved.učitelky,učitelky – 30 respondentů

(Označte, prosím, příslušnou možnost)	ano	spíše ano	ne	spíše ne
Považujete finanční odměnu za prioritní kritérium Vaší práce?	0	16	7	7
Je pro Vás systém vyplácení nenárokových složek platu dostatečně motivující?	0	10	8	12
Preferujete systém odměňování pedagogických pracovníků na základě kvality jejich práce?	21	9	0	0
Považujete odměňování ředitelek a učitelek mateřských škol vzhledem k průměrné mzdě v ČR za vyhovující?	3	2	19	6

Za prioritní kritérium práce považuje finanční odměnu mírná většina respondentek, která se ještě přiklání k variantě spíše ano, ostatní ji za zásadní nepovažují. Systém vyplácení nenárokových složek je spíše motivující pro třetinu respondentek dvě třetiny pedagogů zastává opačné stanovisko. Šestina pracovníků je spokojena se systémem odměňování, ostatní se domnívají, že jejich práce není dostatečně ohodnocena.

K tomu můžeme využít další výsledky, kde odpovědi ukázaly, že systém odměňování na základě kvality práce preferují všechny respondentky, a proto je rozhodně tou nejlepší cestou v systému odměňování pedagogických pracovníků.

Graf č.17 Grafické znázornění kritérii pro finanční odměnu



6. Ověření stanovených východisek

Výzkumná východiska :

- ✓ mateřské školy odměňují pracovníky na základě systematického hodnocení
- ✓ hodnocení je považováno za nástroj k odměňování a plní i další funkce:
rozvoj pracovníků, zlepšení pracovního výkonu
- ✓ ředitelky i učitelky považují za důležitý aspekt pro svoji práci kladné hodnocení,
morální ocenění, pochvalu
- ✓ ředitelky i učitelky preferují odměňování na základě kvality práce
- ✓ ředitelky a učitelky jsou spokojeny se svým platem
(vzhledem k velikosti MŠ, výkonu funkce, velikosti obce)

Mateřské školy uplatňují a provádějí systematické hodnocení, vytvářejí pravidla a kritéria pro hodnocení, seznamují zaměstnance s těmito kritériemi i výsledky hodnocení. Hodnocení může mít pozitivní i negativní dopad na odměňování pracovníků.

Výsledky ukázaly, že hodnocení je úzce provázáno s odměňováním, rovněž plní i další funkce jako motivační aspekt, rozvoj osobnosti, méně již zlepšení pracovního výkonu.

Ředitelky, vedoucí učitelky i učitelky považují za velmi důležité kladné ocenění své práce, morální ocenění a pochvalu.

Některé ředitelky jsou spokojeny s odměňováním bez ohledu na velikost obce či školy, ve které pracují, ostatní ředitelky, učitelky a vedoucí učitelky spokojeny nejsou. Nejméně jsou s odměňováním spokojeni pedagogičtí pracovníci z mateřských škol sloučených se základní školou.

Všechny respondentky shodně preferují odměňování na základě kvality práce.

K ověření získaných údajů můžeme rovněž využít statistické údaje ,zpracované pracovníky obcí s rozšířenou působností v Jihlavě.

Tyto informace nám poskytují komplexní informace o odměňování pedagogických pracovníků v Kraji Vysočina, průměrné mzdy za rok 2008 a 2009 a zejména vyznačení počtu % nenárokových složek v různých regionech.

Zařízení

Pedagogičtí pracovníci

	ROK 2008		ROK 2009		Rozdíl 09/08	
	Průměrné mzdy	% nenár. složek	Průměrné mzdy	% nenár. složek	Průměrné mzdy	
					abs.	index
11 - Mateřské školy						
Havl. Brod	18 431	10,95	19 900	18,37	1 469	1,08
Chotěboř	18 795	12,15	20 206	18,00	1 411	1,08
Světlá n/Sázavou	19 150	13,32	20 176	18,13	1 026	1,05
Velké Meziříčí	19 375	16,57	20 656	20,16	1 282	1,07
Pacov	20 115	16,94	21 119	28,43	1 004	1,05
Humpolec	20 430	18,25	22 067	25,78	1 637	1,08
Pelhřimov	19 922	17,17	21 008	20,71	1 086	1,05
Bystřice	20 011	13,60	20 973	19,21	962	1,05
Nové Město	18 966	15,98	20 980	21,67	2 014	1,11
Třebíč	19 166	13,63	20 268	17,86	1 102	1,06
Moravské Budějovice	18 702	10,40	19 933	15,15	1 231	1,07
Náměšť	18 294	11,12	19 920	14,42	1 626	1,09
Jihlava	19 002	12,68	20 349	19,29	1 347	1,07
Telč	19 047	12,46	20 199	14,72	1 152	1,06
Žďár n/Sázavou	18 894	14,05	20 211	19,39	1 316	1,07
Obce celkem	19 144	13,78	20 440	19,12	1 296	1,07
Kraj						
Celkem	19 144	13,78	20 440	19,12	1 296	1,07

Jak vyplývá z výše uvedených přehledů, nejlépe byli v roce 2008 odměňováni pedagogové z Humpolce, Pacova a Bystřice, nejméně z Náměště, Havlíčkova Brodu a Moravských Budějovic.

Procento nenárokových složek platu v roce 2008 se pohybuje od 10,95- 13,78 %.

V roce 2009 platy všech pedagogů vzrostly zhruba o 1000 Kč, procento nenárokových složek se již pohybovalo od 18,37-19,12%.

7. Návrh opatření

Výzkumem bylo ověřeno, že většina pracovníků preferuje odměňování na základě kvality práce, které ovšem u vedoucích učitelek není dostatečně podloženo jasnými kritérii pro hodnocení a sebehodnocení. Bez stanovení jasných kritérií a využití podkladů sebehodnocení není možné relevantně provázat hodnocení s odměňováním, z čehož vyplývají následující opatření:

- ✓ zřetelně stanovit pravidla pro hodnocení
- ✓ využívat možností a výhod sebehodnocení
- ✓ více využívat u hodnocení rozvojovou funkci vedoucí ke zlepšení pracovního výkonu

V oblasti pedagogických kritérií více tvoří a inovují ŠVP vedoucí pracovníci, proto jsou výsledkem tato opatření:

- ✓ využívat osobnostního potenciálu učitelek při tvorbě školních vzdělávacích dokumentů
- ✓ vyváženě využívat samostatný a týmový přístup při tvorbě těchto dokumentů
- ✓ více podporovat a rozvíjet práci s nadanými dětmi

V oblasti řídicí práce:

- ✓ více delegovat kompetence

Pokud dochází k promyšlenému delegování, dochází také k časové úspoře, kterou mohou vedoucí pracovníci lépe a efektivně využít pro pedagogickou práci a mohou tak více

- ✓ dodržovat délku přímé pedagogické činnosti

V oblasti nefinančních odměn všichni pracovníci potřebují posilovat:

- ✓ morální ocenění, pochvaly, poděkování
- ✓ význam firemních benefitů

V oblasti finančních odměn je zapotřebí diferencovaně motivovat pracovníky:

- ✓ nenárokovými složkami platu v časové závislosti na kvalitě splněných úkolů
- ✓ odměňování více provázat s hodnocením
- ✓ všemi dostupnými prostředky zajistit a usilovat o kvalitní rozpočet školy

8. Závěr

Odměňování pracovníků je jednou z nejnáročnějších manažerských činností. Zvláště v oblasti školství a neziskových organizací je odměňování činností značně problematickou a téměř vždy závisí na subjektivním přístupu vedoucích pracovníků k hodnocenému, jelikož „změřit“ výkony pedagogických pracovníků je téměř nemožné. Jak nám ukázal výzkum na základě manažerské literatury, je možné kvantitativní kritéria nahradit kritériemi kvality, které je ovšem potřebné přesně definovat, zapojit do jejich tvorby zaměstnance a průběžně s nimi pracovat dle potřeby organizace. Pokud mají mít motivační charakter, musí být tato kritéria jasná a spravedlivá, jedině tak dosáhneme nejen odměňování zaměstnanců na základě kvality jejich práce, ale rovněž spokojenost pedagogických pracovníků se systémem odměňování.

9. Seznam použité literatury

1. HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2
2. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8
3. EGER, L. Personální řízení (se zaměřením na školství) Liberec: Technická univerzita, 2004. ISBN 80-7083-799-3
4. WILLIAM, B. Lidský faktor. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X
5. VALENTA, J. Školské zákony s komentářem a prováděcí předpisy. Olomouc: Anag, 2005. ISBN 80-7263-265-5
6. JAKUBKA, J.; HLOUŠKOVÁ, P.; HOFMANNOVÁ, E., aj. Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a související předpisy. Olomouc: Anag, 2007. ISBN 978-80-7263-370-8
7. URBANOVSKÁ, E. Hodnocení a sebehodnocení. Kritické listy 13. www.kritickemysleni.cz
8. BLÁHA, J. Manažerská etika. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8
9. SLAVÍKOVÁ, L.; WOJCYKOVSKÁ, C.; NEZVALOVÁ, D., aj. Řízení pedagogického procesu, studijní texty Praha ČŠM Pedf UK, 2007
10. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, Management teorie a praxe v informační společnosti. Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4
11. SLAVÍKOVÁ, L. Řízení pedagogického procesu, studijní texty ČŠM 2007
12. ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999
13. MILKOVICH, G. T.; BOUDRAU, J. W. Human Resource Management, Homewood/Boston, Irwin, 1991
14. TOMANCOVÁ, J a kol.; Základy práva (nejen) pro školy. Boskovice: František Šalé-ALBERT, 2007. ISBN 80-7326-110-3
15. VÚP, Autoevaluace mateřské školy. Praha: Tauris, 2008. ISBN 978-80-87000-22-9
16. Metodický pokyn KUJI 11828/2009/OSMS

10. Přílohy

1. Dotazník ke zpracování závěrečné bakalářské práce

Cíl práce:

Úroveň odměňování PP –učitelek a ředitelek MŠ v návaznosti na kvalitu práce

- výzkum bude proveden v Kraji Vysočina
- Dotazník pro ředitelky, ved. učitelky a učitelky MŠ.



Vážené a milé kolegyně,

jsem studentkou III.ročníku bakalářského studia oboru Školský management a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který se zabývá odměňováním pedagogických zaměstnanců – ředitelek a učitelek MŠ v Kraji Vysočina, v souvislosti s kvalitou jejich práce a dosažené úrovně vzdělání.

Vybrala jsem si toto téma zejména ze dvou důvodů, a to proto, abych zjistila, zda je naše náročná práce dle Vašeho názoru dostatečně ohodnocena a také, jaký máte názor na souvislost mezi kvalitou práce zjištěnou hodnocením a jejich vazbou na nenárokové složky platu.

Velmi děkuji za Vaše odpovědi, které jsou pro mě velmi přínosné, prosím o brzké zpracování a odeslání zpět na adresu: evahint@seznam.cz

Dotazník je anonymní a bude použit ke zpracování mé závěrečné bakalářské práce.

Velmi děkuji, Eva Hintnausová

Dotazník:

I.základní údaje

(Označte, prosím, zvýrazněním Vaši variantu)

Právní uspořádání organizace:

Samostatná MŠ

Sloučená MŠ se ZŠ

Sloučení více MŠ v jeden právní subjekt

Jiná možnost, prosím, uveďte

Pracovní zařazení:

Ředitelka

Vedoucí učitelka

Zástupce ředitele

Učitelka MŠ

Jiná možnost, prosím, uveďte

Délka praxe:

a) do 5 let

b) do 10 let

c) do 20 let

d) nad 20 let

Dosažené vzdělání:

SPgŠ

VOŠ

VŠ-bakalářské studium

VŠ –magisterské studium

Jiné-uveďte, prosím (např. Obchodní akademie)

DVPP –jazykové vzdělání (např. AJ-úroveň A2)

Uveďte, prosím:

Údaje o MŠ:

Počet tříd MŠ:

a) 1-2

b) 3-4

c) 5 -9

d) 10 a více

Počet pracovišť MŠ:

a) 1 -2

b) 3-4

c) 5-9

d) 10 a více

Počet ped. pracovníků v MŠ:

a) 1-2

b) 3-4

c) 5 -9

d) 10 a více

Počet obyvatel obce, města (přibližný údaj)

a) do 500

b) do 1000

c) do 5000

d) nad 10000

II. Řídící práce – určeno pro ředitelky a ved. pracovníky

(Uveďte, zda vykonáváte následující činnosti)	ano	spíše ano	ne	spíše ne
Ekonomická oblast-rozpočtování, účetnictví, dotace				
Personální činnosti-výběr a přijímání pracovníků				
- kontrola a hodnocení pracovníků				
- pracovně právní vztahy				
Zajišťování DVPP				
Plánování MŠ, strategické plánování, cíle, vize				
Organizační oblast- zastupování, organizace akcí				
Organizační oblast – BOZP, PO				
Komunikační systém, řešení konfliktů –s				

rodiči,kolegy, obcí,sociálními partnery...				
Prezentační činnosti – webové stránky,nástěnky,příspěvky do tisku...				
Daří se Vám dodržovat stanovenou délku přímé vyuč. povinnosti?				
Delegujete kompetence v souvislosti s řízením MŠ?				
Jiné činnosti,uveďte,prosím:				

III. Pedagogická práce-určeno pro ředitelky i učitelky

(Jaká kritéria jsou pro Vaši práci typická?)	ano	spíše ano	ne	spíše ne
Tvorba ŠVP				
<i>samostatně</i>				
<i>týmová práce</i>				
Inovace ŠVP				
<i>samostatně</i>				
<i>týmová práce</i>				
Používání moderních metod a forem práce ve výuce				
Práce s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami				
Práce s nadanými dětmi				
Výuka cizích jazyků				
Ochota ke vzdělávání,samostudium				
Vstřícná komunikace s kolegy,dětmi,rodiči				
Ochota k aktivitám nad rámec svých povinností				
Ochota k zastupování nepřítomných kolegů				
Jiná, pro Vás důležitá,uveďte,prosím:				

IV.Hodnocení pracovníků-určeno pro ředitelky a ved.učitelky

(Označte,prosím,Vaši možnost)	ano	spíše ano	ne	spíše ne
Máte stanovena jasná kritéria pro hodnocení pedagogických pracovníků?				
Jsou pedagogové seznámeni s těmito kritériemi?				
Podílí se pedagogové na tvorbě kritérií?				
Jsou pedagogové seznámeni s výsledky hodnocení?				
Je odměňování provázáno s hodnocením pedagogických pracovníků?				
Je hodnocení spojeno se zlepšením pracovního výkonu?				
Využíváte hodnocení k motivaci zaměstnanců?				
Jsou nenárokové složky platu vypláceny na základě výsledků hodnocení?				

Může mít hodnocení i negativní dopad na odměňování pedagogů?				
Využíváte možnost sebehodnocení?				

V. Nefinanční odměna – určeno pro ředitelky, ved. učitelky, učitelky (morální ocenění, profesní růst, firemní benefity..)

(Označte, prosím, příslušnou možnost)	ano	spíše ano	ne	spíše ne
Je pro Vás důležité kladně hodnocení Vaší práce, morální hodnocení , pochvala?				
Souvisí nepeněžní složky s motivací pracovníků?				
Považujete nehmotné odměny za součást systému odměňování?				
Jaké další nefinanční odměny preferujete? Uveďte, prosím:				

VI: Finanční odměna – určeno pro ředitelky, ved. učitelky, učitelky

(Označte, prosím, příslušnou možnost)	ano	spíše ano	ne	spíše ne
Považujete finanční odměnu za prioritní kritérium Vaší práce?				
Je pro Vás systém vyplácení nenárokových složek platu dostatečně motivující?				
Preferujete systém odměňování pedagogických pracovníků na základě kvality jejich práce?				
Považujete odměňování ředitelek a učitelek mateřských škol vzhledem k průměrné mzdě v ČR za vyhovující?				

Děkuji Vám za vyplnění, ráda oplatím.

Máte zájem o výsledky šetření?

Ano

Ne

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji Vám mnoho pracovních i studijních úspěchů.