

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**PROCES HODNOCENÍ PEDAGOGICKÝCH
PRACOVNÍKŮ V NÁVAZNOSTI
NA POHYBLIVÉ SLOŽKY MEZD**

Autor: Ing. Lenka Návrátová
Obor: Školský management
Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: PhDr. Dana Hamerníková
Datum odevzdání práce: 1. 4. 2010

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

V Praze 26. 3. 2010

Ing. Lenka Návrátová

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá pracovním hodnocením pedagogických pracovníků.

Cílem práce byla analýza systému hodnocení pedagogických pracovníků ve vybraných školách a návrh motivačního programu hodnocení jako prostředku efektivnosti a výkonnosti pedagogických pracovníků.

Bakalářská práce vychází z potřeby zavedení transparentního systému přidělování nenárokových složek mezd v návaznosti na propracovaný motivační program hodnocení pedagogických pracovníků v současném školství v ČR.

Teoretická část definuje pojmy spojené s touto problematikou, objasňuje proces hodnocení pracovníků, jeho význam, cíle, formy a metody hodnocení. Seznamuje s průběhem hodnotícího pohovoru a také se specifiky hodnocení pedagogických pracovníků.

Ve výzkumné části je provedeno dotazníkové šetření a je zpracována dotazníková analýza, která umožnila naplnit cíl bakalářské práce.

V praktické části je navržen metodický postup při zavedení procesu hodnocení pedagogických pracovníků ve školách.

Summary:

This Final Bachelor thesis deals with the evaluation of teaching staff work.

The aim of this thesis was to analyze the evaluation system of teaching staff work in selected schools and a proposal for incentive program as a means of evaluation of effectiveness and performance of teaching staff.

This Bachelor theses is based on the need to establish a transparent system of allocation of non-accrual components of earning in response to an incentive program developed from teaching staff in the current Czech schools

The theoretical section defines terms related to these issues, explains the process of appraisal, its importance, objectives, forms and methods of evaluation. It also introduces an interview with the course evaluation and assessment of the specifics of teaching staff.

As part of the research carried out questionnaire survey and analysis of the interview prepared to meet the objective of allowing the bachelor thesis. At the end of the research methodology is designed RPI establishment of a process evaluation of teaching staff in schools.

Obsah

Úvod	6
1 Teoretická část	8
1.1 Proces hodnocení a vybrané základní pojmy	8
1.1.1 Účel, cíl a význam hodnocení pracovníků.....	9
1.1.2 Formy hodnocení pracovníků	13
1.1.3 Kritéria hodnocení pracovníků	14
1.1.4 Metody hodnocení pracovníků	18
1.1.5 Hodnotitel a časové rozvržení hodnocení	20
1.1.6 Chyby hodnotitelů	22
1.1.7 Hodnotící rozhovor	23
1.1.8 Osobní příplatek v návaznosti na výsledku hodnocení pracovního výkonu	25
1.2 Řízení kvality ve školství a specifika hodnocení pedagogických pracovníků	27
2 Výzkumná část	29
2.1 Metodika práce	29
2.2 Analýza dotazníkového šetření	30
3 Praktická část	44
3.1 Návrh metodického postupu při zavedení a realizaci procesu hodnocení pedagogických pracovníků	44
Závěr	51
Přílohy	53
Seznam použité literatury	58

Úvod

V poslední době se hodně hovoří a píše o českém školství. Diskuze se většinou týkají nové maturitní zkoušky, školních vzdělávacích programů, komunikace s rodiči, kultury školy a kvality škol spojenou s autoevaluací. Kvalita školy je především odrazem kvalitního managementu, který v dnešní neustále se měnící době má nelehkou úlohu. Ať se nám to líbí či nikoliv, do školství vstoupil trh a začal boj mezi silně převažující nabídkou vzdělávacích služeb a nízkou poptávkou po nich.

Některé školy se s novými podmínkami vyrovnaly úspěšně a začaly zavádět řadu inovačních prvků, z nichž některé si „vypůjčily“ z podnikatelské sféry. Jednou z těchto oblastí je také formální hodnocení pedagogických pracovníků v rámci personálního managementu, kterou se ve své bakalářské práci zabývám.

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila aktuální téma „Proces hodnocení pedagogických pracovníků v návaznosti na pohyblivé složky mezd“ z důvodu, že mnozí ředitelé škol by přivítali metodický návod k zavedení systému hodnocení pedagogických pracovníků.

Cílem bakalářské práce je analýza systému hodnocení pedagogických pracovníků v náhodně vybraných školách a návrh motivačního systému hodnocení jako prostředku efektivnosti a výkonnosti pedagogických pracovníků univerzálně použitelný ve středních školách.

Ředitelé škol stojí před nelehkým úkolem: motivovat pedagogické pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu, ale zároveň mají svázané ruce v systému odměňování pedagogických pracovníků, kdy převážná část (cca 80%) mzdových prostředků je vyplácena v nárokových složkách mzdy. Zbývajících 20% mzdových prostředků mohou ředitelé škol použít v nenárokových složkách. Ne vždy dochází k souladu mezi očekáváními pracovníků a ekonomickými možnostmi. Pokud management chce docílit motivačního efektu, je potřeba ve škole uplatnit propracovaný systém hodnocení pedagogických pracovníků s jasně stanovenými kritérii a transparentností vynakládaných mzdových prostředků. Hodnocení by se tak mělo stát diagnostickým nástrojem pracovníka i organizace.

Svou práci jsem rozdělila na část teoretickou, výzkumnou a část praktickou. V teoretické části jsem popsala proces hodnocení pracovníků, jeho účel, cíl a význam. Také zde uvádím názory některých odborníků na stanovení kritérií a metod hodnocení. Neopomím se také zmínit o případných chybách hodnotitelů a nastiňuji průběh hodnotícího pohovoru. V další neméně významné podkapitole je věnován prostor stanovení osobního příplatku v návaznosti na výsledky hodnocení. V závěru teoretické části se zmiňuji o řízení kvality ve školách.

Výzkumná část obsahuje analýzu a vyhodnocení údajů získaných dotazníkovým šetřením. Tyto údaje se staly podkladem pro vytvoření metodického postupu pro zavedení procesu hodnocení pedagogických pracovníků, který je hlavním výstupem mé bakalářské práce a naplní praktické části.

1 Teoretická část

1.1 Proces hodnocení a vybrané základní pojmy

Motto:

„Zaměstnanci jsou nejdůležitější aktiva, která v rozvaze nenajdeme.“

Jedním ze základních předpokladů efektivnosti řízení lidských zdrojů je provádění hodnocení pracovníků. Je zdrojem poznání kladných a záporných stránek osobnosti. Můžeme říci, že je to proces, jimž organizace hodnotí vykonanou práci a je jednou z nejsložitějších a nejcitlivějších oblastí personálních činností.

Správně nastavený proces hodnocení, pojatý jako stimul pro zlepšení pracovního výkonu a nástroj motivace pracovníků, je důležitou činností, která podmiňuje efektivní řízení celé firmy. O tom, že pracovníky je třeba hodnotit, nelze mít v současné době nejmenších pochyb. Na potřebě hodnocení se shodnou jak manažeři velkých firem, tak např. manažeři územně správních celků, tak i většina ředitelů škol. Dle mého šetření je to celých 98%, o čemž vypovídá graf č. 2 ve výzkumné části bakalářské práce. Zaměřme se proto nejprve na řešenou problematiku této bakalářské práce v širších souvislostech.

Jak uvádí Koubek¹, je hodnocení pracovníků velmi důležitá personální činnost zabývající se :

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svoji práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivých zaměstnanců a projednání těchto výsledků s nimi;

¹ KOUBEK, J., *ABC Praktické personalistiky*.

c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají nápomoci.

Z důvodu komplexnosti zde připomenu vybrané základní pojmy používané v systému hodnocení pracovníků.

Hodnocený je pracovník, jehož pracovní výkony a výkonnost jsou posuzovány hodnotitelem, případně více hodnotiteli.

Hodnotitel je zaměstnanec, zpravidla přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance, který stanoví cíle a hodnotí pracovní výkonnost.

Hodnocení pracovní výkonnosti je pravidelné posuzování dosahovaných výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti – cílů.

Hodnocené období je doba, pro niž jsou stanoveny cíle a během které probíhá sledování a vyhodnocení jejich plnění. Jedná se zpravidla o období kalendářního roku.

Hodnotící pohovor je schůzka mezi hodnoceným a hodnotitelem, která slouží k vyhodnocení plnění cílů za hodnocené období.

Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.

1.1.1 Účel, cíl a význam hodnocení pracovníků

Jak uvádí Armstrong² hodnocení práce umožňuje vytvořit rámec, který je oporou pro rozhodnutí o mzdách a platech.

² AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 567.

Průzkum, který uskutečnil Armstrong³ a Baron (1995), zjistil, že 55% z 316 šetřených organizací mělo formální systémy hodnocení práce. Potvrdilo se, že hlavním důvodem proč organizace zavedly hodnocení práce, bylo zajistit spravedlivější mzdovou strukturu. Organizace obvykle zavádějí hodnocení práce, protože chtějí nahradit chaos pořádkem, vnitřní nesoulad důsledností a zásadovostí a aparátnické rozhodování rozhodováním racionálním.

Hlavním účelem hodnocení kvality práce vyučujícího podle Světlíka⁴ je:

- poskytnout vyučujícím potřebné informace, které jim mohou pomoci při zkvalitnění jejich práce (hovoříme o tzv. formálním hodnocení),
- poskytnout informace vedení školy, aby mohlo rozhodnout, které vyučující a jak odměnit, případně zařadit do nové funkce,
- hodnotit učitelovu připravenost a kompetentnost k výuce určitého předmětu nebo kurzu ještě před jeho zahájením.

Účel hodnocení pracovníků

- dát hodnocenému pracovníkovi najevo, že jeho pracovní činnost je oceňována,
- zhodnotit pracovní výkon,
- vyzvednout pozitivní výsledky pracovní činnosti pracovníka,
- objasnit nedostatky v pracovním výkonu,
- dohodnout případný pracovní rozvoj pracovníka,
- získat názory na činnost firmy,
- motivace pracovníků.

³ AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 567.

⁴ SVĚTLÍK, J., *Marketing školy*, s. 259.

Cíl hodnocení pracovníků

Podle J. Koubka ⁵ má hodnocení pracovníků především tyto cíle:

- rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivce,
- umožnit hodnocenému zlepšit svůj výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho podílu na dosažení společných cílů organizace,
- motivovat pracovníky,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu jednotlivce,
- vytvořit podklady pro plánování kariéry,
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů,
- aj.

Význam hodnocení pracovníků

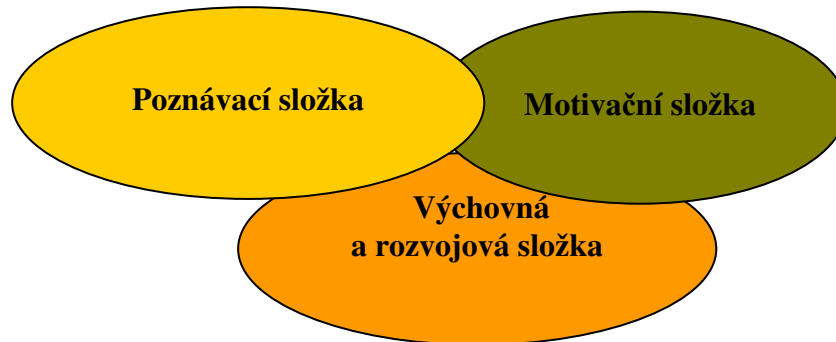
Podle Bedrnové⁶ význam hodnocení je následující:

- hlubší poznání pracovníků přispívá k věcnému ověřování účinných rozhodnutí a zejména poskytuje informace a podklady, jež pomáhají určit nebo upřesnit další postup při vedení pracovníků,
- sdělené hodnotící soudy umožňují řízeným pracovníkům konfrontovat vlastní pracovní aktivitu a pracovní postoje se stanoviskem vedoucího a ovlivnit tak vytváření žádoucích postojů, zájmů, snah a ostatních vlastností hodnoceného a dále přispívá k jeho sebevýchově,
- při hodnocení pracovník získává nebo si upřesňuje představu o dalších perspektivách v podniku, což je důležitým činitelem jeho výkonnosti, spokojenosti a stability.

⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 168.

⁶ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 367.

Pokud shrneme výše uvedené body, můžeme říct, že význam hodnocení má tyto **základní složky**: poznávací, motivační, výchovnou a rozvojovou.



Obr.1 Význam hodnocení pracovníků

Důležitost hodnocení pracovníků se stále zvyšuje. Firmy a organizace, které se rozhodly aplikovat proces hodnocení, v něm vidí příležitost pro systematickou komunikaci mezi nadřízeným a podřízenými, jejímž smyslem je poskytování zpětné vazby. Myslím si, že hodnocení má odlišný význam pro jednotlivé účastníky v hodnotícím procesu. Tuto odlišnost spatřuji v následujícím:

a) význam hodnocení pro hodnoceného

- získání představ o perspektivách firmy,
- získání zpětné vazby.

b) význam hodnocení pro hodnotitele

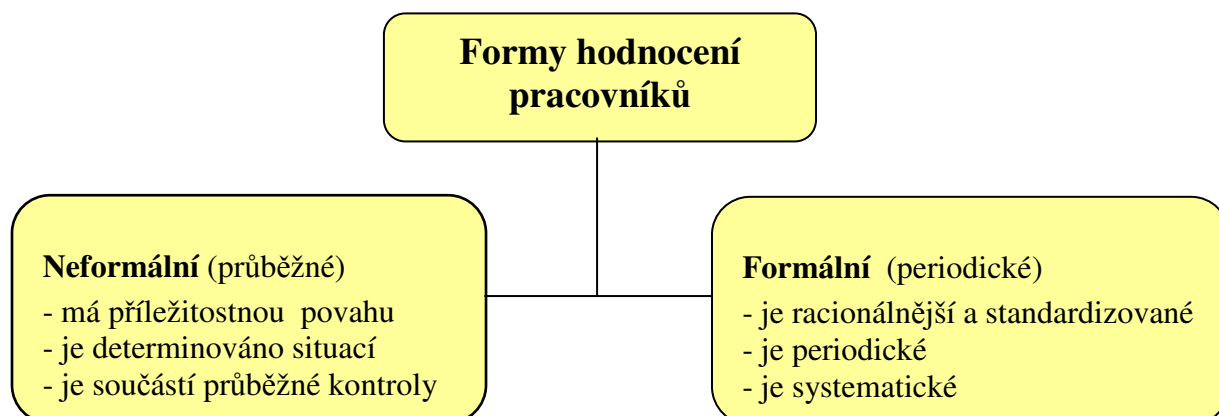
- zjištění motivačních faktorů,
- získání hodnotících soudů,
- získání zpětné vazby.

c) význam hodnocení pro firmu, organizaci

- informace o lidském potenciálu,
- upřesnění plánu vzdělávání.

1.1.2 Formy hodnocení pracovníků

Z hlediska formálnosti můžeme rozlišit hodnocení formální a neformální.



Obr.2 *Formy hodnocení pracovníků*

Neformální hodnocení se provádí zpravidla příležitostně a je ovlivňováno daným okamžikem nebo potřebou hodnotícího. Nebývá hodnocením výsledků práce hodnoceného, ale jde pouze o průběžnou kontrolu plnění pracovních úkolů a chování zaměstnance. Neformální hodnocení je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, které se zpravidla nikam nezaznamenává a nebývá obvykle příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Přesto má však významnou motivační hodnotu v podobě zpětné vazby.

Formální hodnocení zpravidla se provádí ve stanovených periodách. Typickými znaky formálního hodnocení je plánovitost a systematická. Pořizují se z něj oficiální záznamy zařazované do osobních spisů pracovníků. S těmito záznamy by se mělo průběžně pracovat a slouží pro další personální činnosti týkající se daného pracovníka např. vzdělávání pracovníků.

1.1.3 Kritéria hodnocení pracovníků

J. Petty: „*Ve vzdělávání platí, stejně jako jinde, že nejobtížněji měřitelné věci bývají těmi nejdůležitějšími.*“

Kritérium hodnocení je podle Pilařové⁷ ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance.

Pracovní výkon naopak podle Koubka⁸ a také Wagnerové⁹ je označován jako náplň práce určitého pracovníka dosažený v daném čase a za daných podmínek.

Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování a další charakteristiky jednotlivce považované za významné v souvislosti s vykonanou prací.

Při stanovení kritérií hodnocení se musí vždy vycházet :

- z podnikových cílů, cílů organizace a následně cílů daného útvaru,
- z charakteru práce hodnoceného, popisu pracovních činností,
- z vnitřních podmínek organizace.

Tvorba hodnotících kritérií je pracná a zodpovědná etapa zavádění systému hodnocení. Nastavujeme tím normy a požadavky, které jsou žádoucí pro každé pracoviště a každého pracovníka.

Zásady pro tvorbu hodnotících kritérií:¹⁰

- přiměřený počet kritérií,

⁷ PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.*

⁸ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky.*

⁹ WAGNEROVÁ, I., *Pracovní hodnocení.*

¹⁰ PedF UK – ČŠM Řízení pedagogického procesu [CD-ROM]. Verze 2008. Praha

- objektivita kritérií (musí umožnit různým hodnotitelům dojít při použití určitého kritéria u stejného pracovníka ke shodnému výsledku a potvrdit správnost hodnocení),
- nezávislost (jedno kritérium nesmí vycházet z jiného),
- relevantnost (zajistit, aby určitá schopnost byla hodnocena ve vztahu k vykonávané pozici).

Volba kritérií

Chceme-li posuzovat výkon pracovníka nebo výkon pracovní skupiny, musíme nejdříve vybrat odpovídající kritéria pracovního výkonu, zvolit ty stránky pracovního výkonu, které rozhodují o tom, jak je práce na daném pracovním místě vykonávána. Protože hodnocení pracovního výkonu je zaměřeno nejen na výsledky práce, ale i na pracovní a sociální chování, schopnosti a další výkonnosti jedince, uvádím alespoň vybrané příklady možných kritérií.

Příklady používaných kritérií při hodnocení

- **oblast výkonu**
 - přesnost zpracování úkolů,
 - dodržení termínu práce,
 - plnění úkolů nad rámec běžné práce.
- **oblast chování**
 - ochota ke spolupráci,
 - dodržování interních pravidel,
 - jednání s lidmi.
- **dovednosti a schopnosti**
 - organizační schopnosti,
 - jazykové znalosti,
 - kreativita,
 - odolnost vůči zátěži.

Při hodnocení pracovníků s výčtem těchto kritérií nevystačíme a zvláště pro hodnocení pedagogických pracovníků, protože práce učitele je v mnohém odlišná od práce zaměstnanců ve firmách.

Má bakalářská práce je zaměřena na hodnocení pedagogických pracovníků a proto se v dalším textu specializují na hledání vhodných kritérií pro jejich pracovní hodnocení. Jedná se o specifickou povahu práce a je třeba nalézt taková kritéria, která by vycházela z kompetencí pedagogických pracovníků. Význam pojmu pedagogické kompetence v současné pedagogické terminologii není jednoznačný.

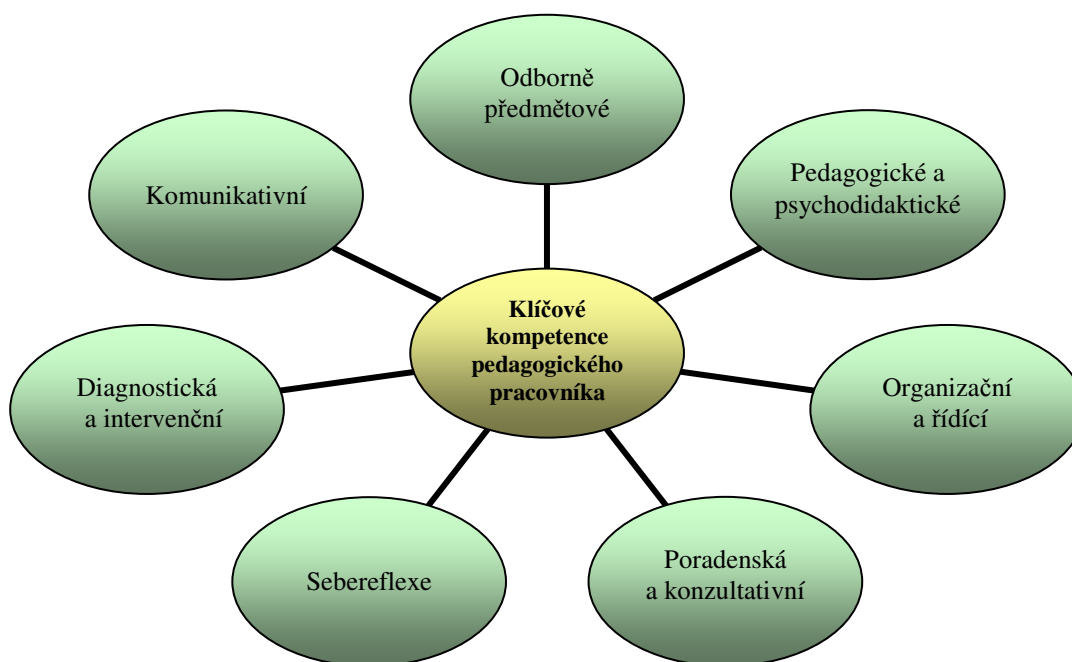
Havlík¹¹ definuje následujících **šest klíčových oblastí kompetencí učitele**:

- znalosti a porozumění,
- plánování a projektování,
- vyučovací strategie a metody,
- třídní management,
- hodnocení žákovy učební aktivity,
- další profesní rozvoj učitele.

Při dalším svém studiu klíčových kompetencí pedagogických pracovníků jsem vycházela z učebních textů PedF UK.¹² V tomto zdroji je uvedeno sedm klíčových kompetencí, které jsou názorně zobrazeny na obr. č. 3. Při charakteristice kompetencí je kladen důraz na sebereflexi, hodnocení vlastních vyučovacích kompetencí, což autoři považují za zásadní důvod, proč je třeba, aby pravidelně probíhalo hodnocení pedagogických pracovníků s maximálním důrazem na sebehodnocení. Toto doporučení jsem zakomponovala do metodického návrhu postupu při zavádění procesu hodnocení pedagogických pracovníků na školách včetně návrhu hodnotícího formuláře, jehož součástí je sebehodnocení viz příloha č.2.

¹¹ HAVLÍK, R.; KOŤA, J.; SPILKOVÁ, V.; aj., *Učitelství povolání z pohledu sociálních věd*, s. 62.

¹² PedF UK – ČŠM Řízení pedagogického procesu [CD-ROM]. Verze 2008. Praha



Obr. 3 Klíčové kompetence pedagogických pracovníků

Mnoho autorů se zabývá hledáním kritérií kvality učitelovy práce a jejich přístupy k hodnocení pedagogických pracovníků se velmi přibližují.

J. Svoboda¹³ doporučuje následující **kritéria**:

- profesní znalosti a dovednosti a jejich soustavné prohlubování,
- kvalita práce,
- výkonnost,
- samostatnost,
- zodpovědnost, spolehlivost,
- stabilita, odolnost,
- vyjadřovací schopnosti,
- společenské vystupování,
- sociální kontakt.

V podkapitole 2.3 přináším výsledky z dotazníkového šetření 52 ředitelů škol, zaměřených mimo jiné také na doporučená hodnotící kritéria pedagogických pracovníků.

¹³ J. SVOBODA, CŠM, přednáška

1.1.4 Metody hodnocení pracovníků

Účinnost a celková úroveň hodnocení závisí na použité metodě. Metod hodnocení je celá řada, ne však každá je použitelná pro všechny pracovníky a jejich profese. Na druhé straně při hodnocení pracovníků často dochází ke kombinaci zvolených metod. Obecně můžeme říci, že čím rutinnější je práce, tím je vhodnější používat metody založené na porovnávání s pracovními normami, jedná se především o kvantitativní metody neboli měřitelné. Naopak u pracovníků, kteří pracují samostatně a tvořivě, volíme metody poskytující přizpůsobivost např. hodnotitelské zprávy.

Milkovich¹⁴ uvádí následující metody hodnocení pracovníků:

- fyzické sledování,
- hodnotící dotazníky,
- hodnotící stupnice,
- kritické případy,
- hodnotící stupnice orientované na pracovní výkon,
- hodnotitelské zprávy.

Jednodušší výčet hodnotících metod uvádí Bedrnová¹⁵:

- pracovní posudek,
- posuzovací stupnice,
 - číselná posuzovací stupnice

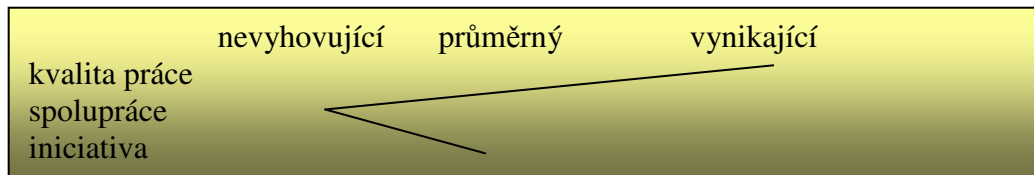
	nízká		průměrná				vysoká			
Kvalita práce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Obr. 4 Příklad číselných posuzovacích stupnic

¹⁴ MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W., *Řízení lidských zdrojů*, s. 153-162.

¹⁵ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 369.

○ grafická posuzovací stupnice



Obr. 5 Grafická posuzovací stupnice

○ slovní posuzovací stupnice

odborná úroveň:	- je diletant ve svém oboru
	- nemůže být považován za odborníka
	- jeho odbornost je nízká
	- má odborné znalosti, chybí mu tvůrčí schopnosti
	- je odborně zdatný
	- vykazuje hluboké odborné znalosti

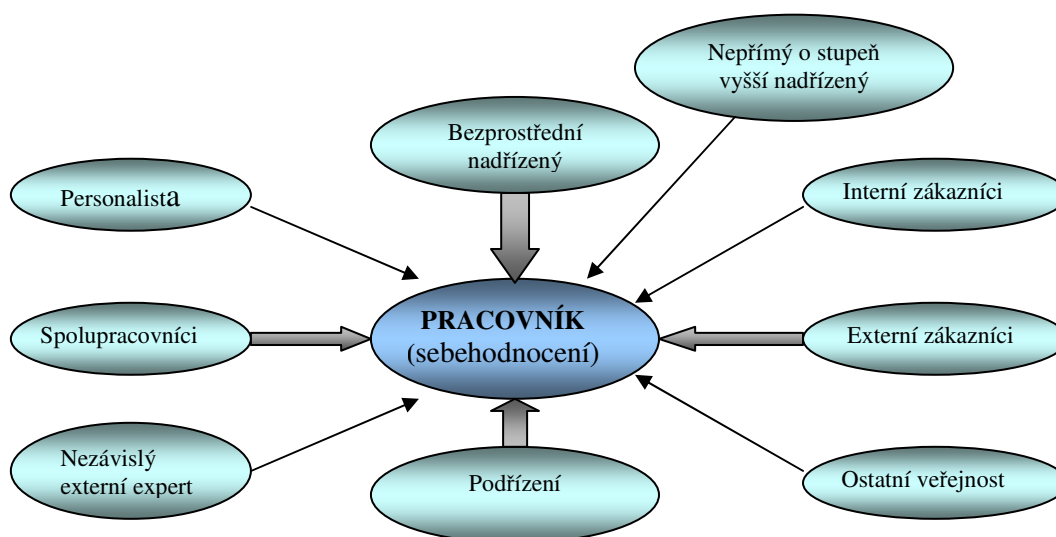
Obr. 6 Slovní posuzovací stupnice

- hodnocení kritických událostí (případů),
- hodnotící rozhovory.

Z výše uvedených metod se dále ve své práci zmiňuji především o těch, které podle průzkumu byly vybrány jako metody, které se ve školství používají nejčastěji. Kromě fyzického pozorování, jsou jimi hodnotící dotazníky a hodnotící rozhovory.

1.1.5 Hodnotitel a časové rozvržení hodnocení pracovníků

Výběr správné osoby hodnotitele je v procesu hodnocení velmi důležitý. Názory na to, kdo by měl hodnotit se různí. Například Bedrnová¹⁶ uvádí, že hodnocení pracovníků přísluší výhradně řídicímu pracovníkovi i když následně připouští, že dílčí hodnocení mohou uskutečňovat také spolupracovníci nebo zákazníci. Naproti tomu Milkovich¹⁷ toleruje v pozici hodnotitele i ostatní osoby, což můžeme definovat jako model třistašedesátistupňové zpětné vazby. Třistašedesátistupňová zpětná vazba je známa také jako vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více posuzovatelů, což názorně graficky vystihuje Koubek¹⁸.



Obr.7 Model třistašedesátistupňové zpětné vazby

Pokud se zaměříme na hodnocení pedagogických pracovníků, roli hodnotitelů mohou vykonávat kromě ředitele školy, zástupce ředitele a spolupracovníků, také rodiče, žáci a školní inspekce.

¹⁶ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 366.

¹⁷ MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W., *Řízení lidských zdrojů*, s. 162-163.

¹⁸ KOUBEK, J., *ABC Praktické personalistiky*.

Světlík ¹⁹ uvádí, že v některých vyspělých státech je hodnocení práce vyučujícího studenty naprosto běžnou záležitostí (USA, Kanada, Nizozemí, Velká Británie aj.), u nás představa tohoto hodnocení je často považována za naprosto nemyslitelnou.

Na základě mého dotazníkového šetření mohu konstatovat, že hodnocení pedagogů žáky nebo jejich zákonnými zástupci, umožňuje v rámci evaluace 65% ředitelů škol viz graf č. 5.

Předpokladem uskutečnění hodnocení učitele studenty, je profesionálně zpracovaný a vyhodnocený dotazník. V současné době již existuje mnoho firem nabízející profesionálně zpracované dotazníky hodnocení učitelovy práce jak pro rodiče, tak pro žáky.

Časové rozvržení hodnocení pracovníků

Otázkou, jak často hodnotit pracovníky, se zabývá mnoho autorů. Vždy je nutné přihlídnout k povaze práce a ke konkrétním podmínkám organizace. Většina teoretiků zabývajících se řízením lidských zdrojů navrhuje pololetní až jednorozční pravidelné hodnocení. Rovněž tato doporučení odráží praxi v našich školách. Na základě mého výzkumného šetření bylo zjištěno, že vedení škol hodnotí své pedagogické pracovníky pravidelně jedenkrát až dvakrát ročně, což dokládá graf č. 8.

Na základě svých zkušeností z pozice vedoucí personálního útvaru ve výrobní firmě, můžu doporučit následující **časové určení hodnocení**:

- po skončení adaptačního procesu,
- po skončení zkušební doby,
- průběžně,
- pravidelně (1-2 krát ročně),
- po skončení určitého projektu,
- při zjištění poklesu výkonnosti pracovníka, případně na základě stížností na daného pracovníka,

¹⁹ SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*, s. 259.

- po dosažení určitých cílů,
- při rozhodování o změně odměňování.

1.1.6 Chyby hodnotitelů

V předchozích kapitolách jsem popsala cíle, účel, význam hodnocení, jaké použít metody a jak vytvořit jednoznačná kritéria hodnocení, kdo má hodnotit atd. Bohužel ani ten sebelepší, kvalitně implementovaný hodnotící nástroj nám nepomůže odstranit všechna úskalí hodnocení. Jakmile do procesu hodnocení vstoupí lidský faktor, je hodnocení objektivní reality poznamenáno našim subjektivním přístupem k realitě.

Při hodnocení zaměstnanců hraje značnou roli osobnost hodnotitele, ale i to, že mnohé aspekty pracovního výkonu nelze objektivně změřit. Je důležité, aby hodnotitel byl dobře informovaný, byl důvěryhodný a byl dobře seznámen s technikou hodnocení. Pokud jsou tyto podmínky splněny, pak vnímají pracovníci proces hodnocení jako přesný a spravedlivý. A protože hodnotitelské chyby plynou z individuálního hodnocení, upozorňuji v této části práce na nejčastější chyby hodnotitelů.

Chyby, k nimž může dojít během procesu hodnocení podle Pilařové²⁰:

- **přílišná shovívavost** – snaha hodnocenému příliš neublížit, neochota kritizovat,
- **přílišná přísnost** – opak shovívavosti,
- **neutrálnost hodnocení** – všichni zaměstnanci jsou hodnoceni průměrně, nikdo není vyzdvihnut, nikomu není ublíženo. Způsobuje to demotivaci vynikajících a sociální lenost horších zaměstnanců,
- **hodnocení podle vlastních měřítek** – efekt zrcadla, hodnotitel preferuje ty stránky pracovního výkonu, které považuje sám za důležité, pak hodnotí lépe zaměstnance, kteří se podobají právě jemu,
- **halo efekt** – (od angl.výrazu svatozář) kdy se hodnotitel nechává unést

²⁰ PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.*

některým pozitivním nebo negativním rysem hodnoceného (první dojem, vystupování, vzhled, výsledky např. ojedinělé složky pracovního výkonu apod.),

- **tendence nechat se ovlivnit osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky,**
- **přihlížení k sociálnímu postavení,** sociální, stranické příslušnosti etnickým či rasovým znakům, pohlaví.

Chyby jsou bohužel součástí hodnocení výkonnosti, protože hodnocení je vždy do jisté míry subjektivní. Nicméně chyby je možno minimalizovat tím, že pečlivě zvolíme systém hodnocení a vyškolíme hodnotitele k tomu, aby byli schopni rozpoznat obvyklé chyby a vyhnout se jim.

Příslloví říká „*Udělat chybu jednou není chyba, opakovat stejnou chybu je hloupost.*“

1.1.7 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor patří k nejdůležitějším okamžikům celého hodnocení. Je to setkání vedoucího se svým podřízeným s cílem sdělit hodnocenému výsledky hodnocení a projednat je s ním. Hodnotící rozhovor lze vést různými způsoby, avšak nejefektivnější je rozhovor, při němž jsou hodnotitel i hodnocený **rovnoprávními** partnery. Jednou z možností, jak dosáhnout tohoto stylu rozhovoru, je použít zásady transakční analýzy a prvků asertivity. Asertivita vytváří základ i pro tzv. podpůrnou komunikaci. To znamená, že průběh hodnoceného rozhovoru je veden tak, aby podporoval vztah mezi oběma účastníky hodnotícího rozhovoru.

Jedním z rozhodujících činitelů pro kvalitu hodnotícího rozhovoru je úroveň jeho přípravy. Podle Halíka²¹ se vedoucí musí postarat o následující záležitosti:

²¹ HALÍK, J., *Vedení a řízení lidských zdrojů.*

- musí zvolit takový čas a zařídit celou akci tak, aby nedocházelo k žádným přerušením (všichni kolegové i podřízení musí vědět, že mají účastníky nechat v absolutním klidu),
- konání rozhovoru je nutné oznámit s náležitým předstihem, aby se na něj mohl hodnocený zaměstnanec řádně připravit,
- je zapotřebí postarat se o to, aby diskusi nepřerušovalo vyzvánění telefonů,
- musí vybrat takové místo konání, kde ani jeden z účastníků nebude sedět za psacím stolem,
- měl by se snažit navodit co nejuvolněnější atmosféru – někdy může být na počátku rozhovoru potřeba „ prolomit ledy“.

Hodnotící rozhovor musí mít pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán, který uvádí Hřebíček²² a probíhá podle následujícího schématu obr. 8.



Obr. 8 Průběh hodnotícího pohovoru

²² HŘEBÍČEK, V., *Řízení lidských zdrojů*.

Možností jak hodnotit zaměstnance je několik a záleží na nadřazeném zaměstnanci, jaký způsob hodnocení uplatní. Hodnocení musí však být připraveno tak, aby nevedlo k poklesu motivace a produktivity práce. Pokud bude provedeno špatně, může působit na zaměstnance spíše jako demotivující prvek.

Aby tomu tak nebylo, je nanejvýš žádoucí uvést několik důležitých zásad, které by hodnotitel při hodnotícím pohovoru měl uplatnit:

- při hodnocení začínat vždy pozitivní stránkou pracovníka,
- na začátku hodnotícího rozhovoru uplatňovat sebehodnocení pracovníka,
- využívat popisné formy k vyjádření problému,
- uplatňovat princip rovnosti mezi hodnotícím a hodnotitelem,
- chválit upřímně a zaslouženě, být konkrétní,
- kritizovat pozitivně,
- naslouchat,
- využívat znalostí verbální a nonverbální komunikace,
- rozhovor má mít formu dialogu, nikoli monologu,
- výsledky rozhovoru zaznamenat do připraveného formuláře,
- rozhovor ukončit pozitivně.

1.1.8 Osobní příplatek v návaznosti na výsledku hodnocení pracovního výkonu

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a citlivá záležitost, kdy vedoucí pracovník se většinou nevyhne tomu, že část pracovníků je nespokojena. Klíčovým problémem je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Zajistit provázanost pracovního výkonu, hodnocení pracovníka a spravedlivé odměny není jednoduchá záležitost.

Ve školství je situace v odměňování řešena Zákonem č. 262/2006 Sb., o odměňování za práci, odměně za pracovní pohotovost a srážek z příjmu, Nařízením vlády č. 464/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve

veřejných službách a správě. Podle těchto výše uvedených předpisů jsou pedagogičtí pracovníci, v závislosti na stupni dosaženého vzdělání a délky praxe, zařazeni do platových tříd a platových stupňů. Zaměstnavatel je povinen vyplatit všechny nárokové složky, které pracovníkovi vznikly. Pouze v oblasti nenárokových složek mohou ředitelé škol odlišit pracovní výkon pedagogických pracovníků. Jedná se o osobní příplatek a odměny za mimořádnou práci dle § 134 Zákoníku práce. Podíl pohyblivé (nenárokové) složky na celkovém platu se pohybuje zhruba mezi 15-20%.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a odbory se snaží, aby co nejvíce finančních prostředků poskytovaných na platy bylo vypláceno v nárokových složkách mzdy. Tímto však jsou ředitelé značně omezeni v diferenciaci a možnosti odměňovat pedagogické pracovníky dle zásluh. Také z mého dotazníkového šetření vyplývá, že 92% ředitelů se přiklání ke kladnému názoru na návaznost finančního ohodnocení a výsledku hodnocení pracovního výkonu.

Hodnocení pedagogických pracovníků by mělo být základem pro odlišné stanovení nenárokových složek odměňování. To však vyžaduje od ředitelů škol nastavení transparentního systému hodnocení pedagogických pracovníků a jeho návaznost na rozdělování pohyblivých složek mezd. Pokud ve školách nejsou nastavena jasná a konkrétní pravidla pro rozdělování pohyblivých složek mezd a ty jsou vypláceny pouze na základě subjektivního názoru ředitele, pak se vytrácí význam motivace pedagogických pracovníků.

V praktické části této bakalářské práce navrhuji vzor transparentního uplatnění výsledků hodnocení pedagogických pracovníků a návaznost na stanovení výše osobního příplatku.

1.2 Řízení kvality ve školství a specifika hodnocení pedagogických pracovníků

Jestliže se na počátku třetího tisíciletí dostává u firem výrobního nebo obchodního sektoru do obecného povědomí management kvality podle norem řady ISO 9000, vyvstává také u moderní školy potřeba systémového přístupu k řízení kvality, který by vedl k zefektivnění procesů uvnitř organizace i k podstatnému zvýšení prestiže školy a marketingovému zvýhodnění navenek.

Školy jsou v této oblasti stále hodně pozadu, i když některé z nich deklarují, že ve svém systému řízení školy podle ISO norem postupují. Přesto v současné době je jen málo škol, které jsou nositeli certifikátu jakosti.

Cílem mé bakalářské práce není řešení problematiky kvality vzdělávacích institucí jako celku. Přesto se v této kapitole stručně zmíním o řízení kvality ve školách, neboť jeho součástí v personální oblasti je fungující systém pravidelného hodnocení pracovníků.

Co je to vlastně kvalita ? Slovo kvalita již má mnoho definic. Několik je popsáno dokonce v mezinárodně platných normách ISO. V dokumentu²³ je kvalita definována následovně: „Kvalitou (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy) se rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování anebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy), a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena.“

Řízení celkové kvality (Total Quality Management – TQM) – vychází z oblasti podnikání, ale při jistém stupni adaptace, je aplikovatelný do oblasti školství. TQM je prostředkem zajištění kvality ve vzdělávání.

System jakosti ve škole by měl být budován na základě zvolené koncepce jakosti. V praxi aplikovatelné do školství mohou být například koncepce:

²³ PedF UK – ČŠM Řízení pedagogického procesu [CD/ROM]. Verze 2008. Praha

- a) norem ISO 9001 – komplexně mapují vše, co se týká řízení školy, přičemž hlavním cílem je zpětná vazba na zákazníka, sebehodnocení a kvalitní služba. Plnění cílů dvakrát do roka kontroluje nezávislý audit.
- b) EFQM Model Excellence – je dynamický model, který se zaměřuje na růst školy. Při aplikaci tohoto modelu může škola dosáhnout ocenění „Národní cena České republiky za jakost“, nebo „Evropská cena jakosti“.
- c) CAF – je nabízen jako volně šiřitelný nástroj pomáhající organizacím zahájit a využívat metody řízení kvality ke zvyšování výkonnosti. Zaměřuje se na provedení systematické komplexní analýzy a na růst školy. Jeho výhodou je názornost a jednoduchost aplikace sebehodnocení.

2 Výzkumná část

2.1 Metodika práce

Způsob a postup jak uceleně získávat či zpracovávat poznatky, označujeme pojmem metoda. Je to systém pravidel a principů, kterými se musíme v procesu poznání řídit, abychom poznali všechny poznatky, které jsou pro nás důležité a potřebné. Metoda je prostředkem k dosažení stanovených cílů. Při výběru metody je nezbytné si uvědomit jaké informace a prostředky budeme mít k dispozici, jaká bude pracnost jejich získávání, jaké budou technické možnosti zpracování, kolik budeme potřebovat času pro sběr dat a zpracování práce.

V praktické části je přiblížen současný způsob hodnocení pedagogických pracovníků používaný v oslovených školách a byly k tomu využity tyto metody:²⁴

- **analýza** – rozbor informací získaných dotazníkovým šetřením,
- **syntéza** – sjednocení získaných praktických informací s nabytými teoretickými poznatky. Syntéza je spojena s analýzou,
- **komparace** – srovnávání teoretických informací o hodnocení pracovníků v organizaci s reálně praktikovanými skutečnostmi.

Každá metoda může obsahovat i několik technik sběru a zpracování dat, ale také to může platit naopak. Technika je pojem podřazený pojmu metoda. K výzkumu této práce byla použita technika dotazování.

Pro účel bakalářské práce jsem zvolila techniku „standardizovaný dotazník“ z důvodu eliminace časové náročnosti rozhovoru. Ústní otázky jsem převedla do písemné podoby a mohla jsem v rámci krátkého časového horizontu oslovit velkou část respondentů. Technikou dotazníkového šetření bylo osloveno 95 ředitelů škol, kteří měli odpovědět na 17 otázek týkající se současného systému hodnocení pedagogických pracovníků na jejich školách.

²⁴ SURYNEK, M., KOMÁRKOVÁ, A., KAŠPÁRKOVÁ, R. *Základy sociologického výzkumu*.

Bohužel zpět se mi vrátilo 61 dotazníků, z nichž jsem musela 9 eliminovat z důvodu neúplného vyplnění dotazníku. Ve výzkumném šetření jsem nakonec pracovala s 52 dotazníky, což je 55% návratnost.

Dotazník byl naprosto anonymní a respondenti se tak bez obav mohli otevřeně vyjádřit k danému tématu. V dotazníku byly použity jak otázky uzavřené, tak otázky otevřené. Respondenti odpovídali na otázky, z nichž většina obsahovala čtyřstupňovou škálu odpovědí. Zakroužkováním příslušného písmena, vyjádřili svou odpověď na danou otázku. Dotazník byl spolu s průvodním dopisem, objasňující cíl průzkumu, rozeslán e-mailem náhodně vybraným ředitelům škol. Přesné znění dotazníku, který byl použitý při výzkumu, uvádím v příloze č. 1.

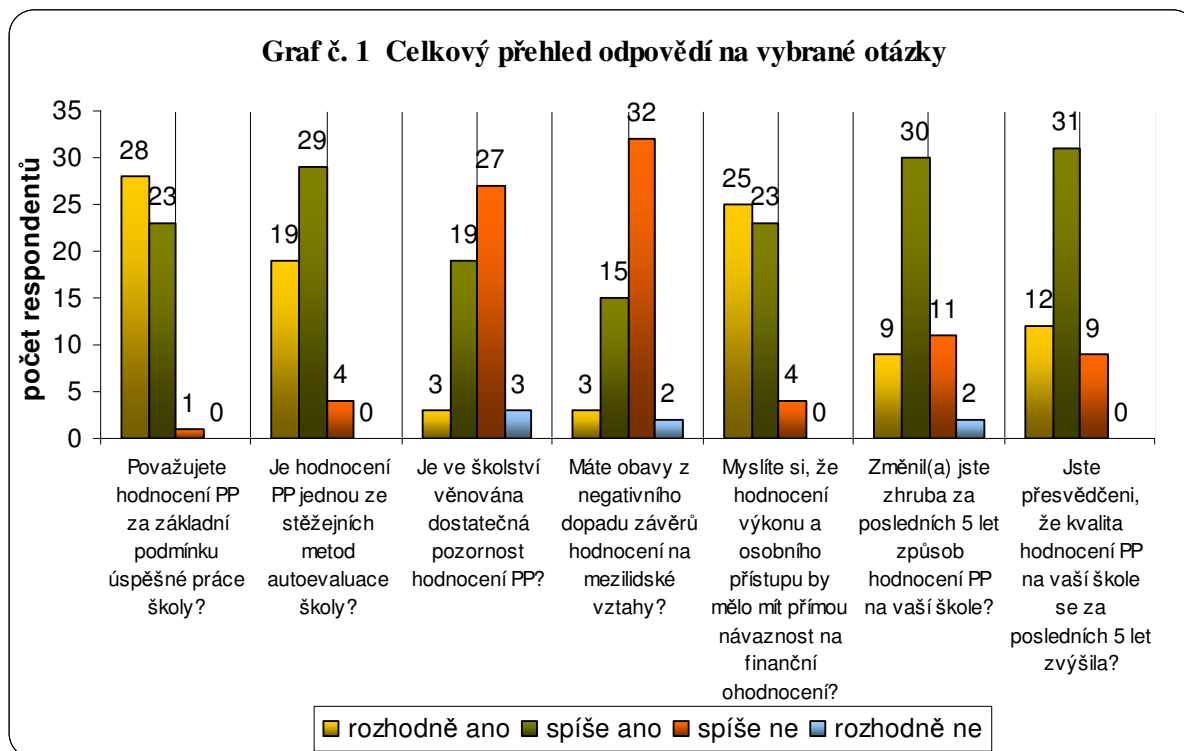
2.2 Analýza dotazníkového šetření

Průzkum dotazníkového šetření je zaměřen na analýzu základních informací týkajících se současného stavu hodnocení pedagogických pracovníků v podmínkách českého školství.

Z důvodu srovnání vývoje stavu a názorů na hodnocení pedagogických pracovníků, jsem při sestavování otázek v dotazníku záměrně vycházela z výsledků šetření v roce 2002²⁵. Z celkového počtu položených otázek bylo 8 otázek srovnatelných s uvedeným šetřením a zbytek otázek byl doplněn pro další zjištění.

Celkový přehled odpovědí na vybrané otázky je znázorněn souhrnně v níže uvedeném grafu č. 1.

²⁵ PedF UK – CŠM Řízení pedagogického procesu [CD-ROM]. Verze 2008. Praha

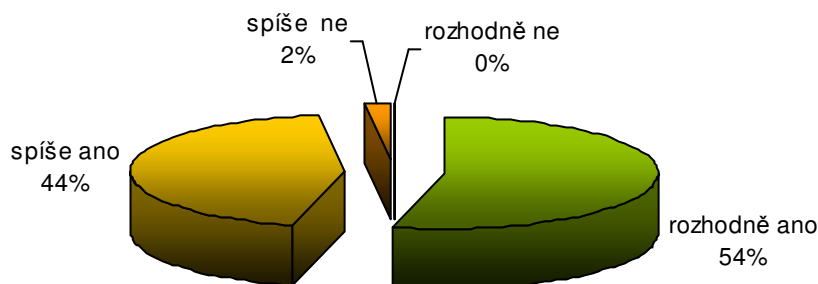


V následující části bakalářské práce podrobněji rozebírám odpovědi na jednotlivé otázky.

Při své analýze se nejprve zabývám porovnáním odpovědí na srovnatelné otázky položené v tomto výzkumném šetření a v šetření v roce 2002. Jedná se o otázky č.1; 2; 3; 4; 5; 6; 7 a č. 14. Všechny odpovědi jsou graficky a procentuálně znázorněny.

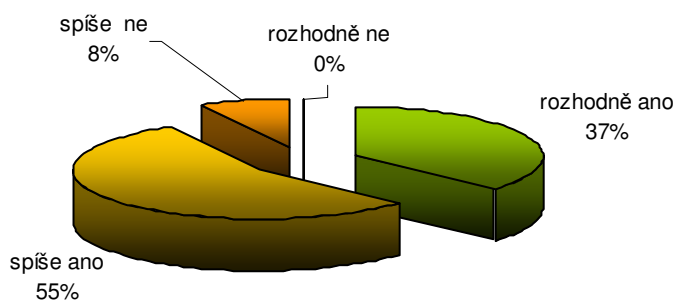
V grafu č. 2 jsou znázorněny hodnoty odpovědí na otázku č. 1, vyjadřující názor na hodnocení pedagogických pracovníků jako základní podmínku úspěšné práce školy.

Graf č. 2 Považujete hodnocení pedagogických pracovníků za základní podmínku úspěšné práce školy?



Z výše uvedeného grafu, lze vyčíst, že 98% ředitelů škol považuje hodnocení pedagogických pracovníků za základní podmínku úspěšné práce, pouze 2% je opačného názoru. U tohoto zjištění bych chtěla upozornit na významný posun, neboť v šetření z roku 2002 byla zaznamenána odpověď „spíše ne“ v 11% respondentů. Z tohoto můžeme usoudit, že se za osm let pozitivně posunul pohled ředitelů škol na hodnocení pedagogických pracovníků.

Graf č. 3 Je hodnocení pedagogických pracovníků jednou ze sítěžných metod autoevaluace školy?

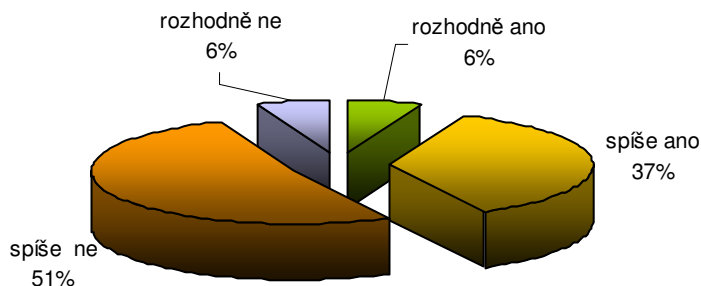


Na otázku č. 3 z 52 odpovědí se kladně vyjádřilo 92% respondentů, což je zřejmé na grafu č. 3. Potvrzuje nám to skutečnost, že současní ředitelé škol v převážné většině při autoevaluaci školy používají hodnocení pedagogických

pracovníků. Je pozoruhodné, že za osm let nedošlo k výraznému rozdílu v odpovědích.

Názory, zda je v rámci personálního řízení dostatečná pozornost věnována hodnocení pedagogickým pracovníkům, vyjadřuje následující graf č. 4.

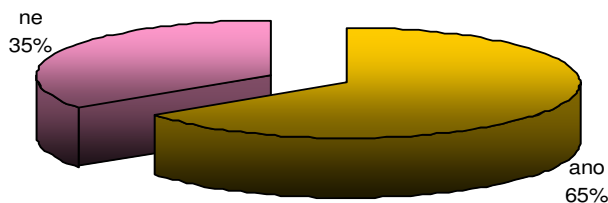
Graf č. 4 Je ve školství věnována dostatečná pozornost hodnocení pedagogických pracovníků?



Při hodnocení této otázky můžeme zaznamenat oproti hodnocení z roku 2002 značný posun. V současné době se pozitivně vyjadřuje 43%, v šetření z roku 2002 se kladně vyjádřilo pouze 22%. Z tohoto zjištění můžeme dojít k závěru, že se otázkou hodnocení pedagogických pracovníků zabývá stále více ředitelů škol.

Zda jsou do procesu hodnocení pedagogických pracovníků zapojeni i žáci nebo jejich zákonní zástupci bylo zjišťováno v otázce č. 5, o jejíž vyhodnocení vypovídá graf č. 5.

Graf č. 5 Jsou do procesu hodnocení pedagogických pracovníkůP ve vaší škole zapojeni žáci nebo jejich zákonní zástupci?



Z výsledků grafu č. 5 vyplývá, že 65% ředitelů bere při hodnocení pedagogických pracovníků v úvahu i názory žáků, případně jejich zákonných zástupců. Ve výsledku hodnocení této otázky vidíme největší posun, neboť před osmi lety umožnilo žákům a jejich zákonným zástupcům se participovat na hodnocení pouze 29,5% ředitelů. Přesto 35% ředitelů neumožňuje žákům nebo jejich zákonným zástupcům se podílet na hodnocení pedagogických pracovníků. Při zaškrtnutí odpovědi „ne“ na danou otázku, měli ředitelé možnost otevřeně zdůvodnit své stanovisko a zde uvádím některé názory:

„...sice o tom uvažujeme, ale zatím jsme se k nějakému vypovídajícímu způsobu objektivního hodnocení nedostali. Učitelé nemají tyto průzkumy rádi, zvyšuje se napětí ve škole.“

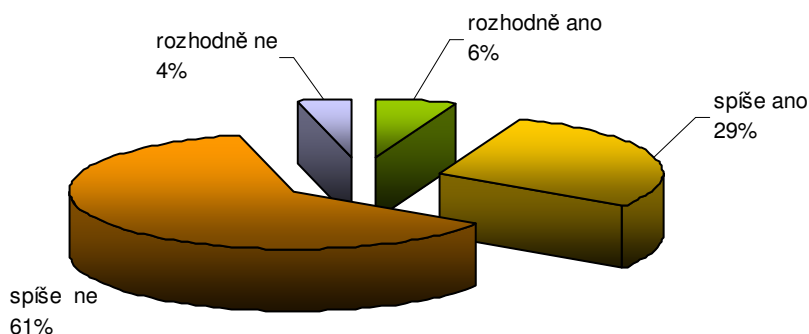
„...hodnotí pouze nadřízení.“

„ ...žáci by nehodnotili podle toho, co je který učitel naučí, ale oblíbený a tím vysoce hodnocený by byl ten, který po nich nic nechce.“

„ ...forma tzv. komplexního hodnocení prováděného do roku 1989 mi byla bytostně odporná. Jsme přesvědčeni, že pro připuštění hodnocení pedagogů žáky či zákonnými zástupci, nejsou pedagogové dostatečně placeni. Připuštění tzv. grilování by bylo dalším obrovským stresem pro kantory. A v kapitalismu musí být něco za něco.“

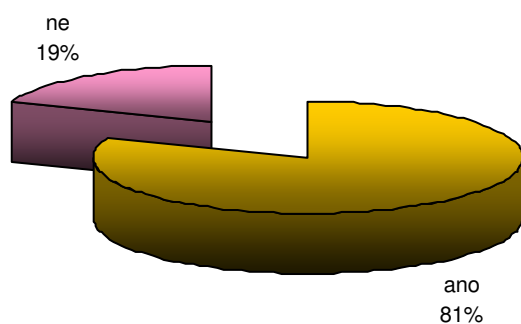
Obavy z negativního dopadu hodnocení na mezilidské vztahy již má v současné době, jak ukazuje graf č. 6, pouze 35% respondentů oproti době před osmi lety, kdy tyto obavy sdílelo 63% ředitelů. Ukazuje se, že hodnocení pracovníků začínají ředitelé i učitelé chápat jako nezbytnou součást personálního managementu.

Graf č. 6 Máte obavy z negativního dopadu závěrů hodnocení na mezilidské vztahy?



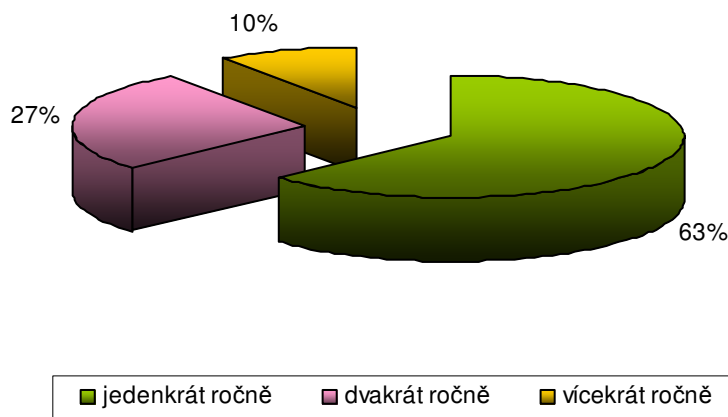
Ve svém výzkumu se dále zabývám otázkou, zda současní ředitelé škol mají zájem o zpětnou vazbu ohledně své manažerské práce a jsou zároveň schopni přijmout své hodnocení ze strany podřízených pracovníků (hodnocení zdola). Jak ukazuje graf č. 7, překvapivě 81% ředitelů umožňuje pedagogickým pracovníkům se vyjádřit k jejich práci ředitele školy. I zde za osm let zaznamenáváme značný posun, neboť tuto možnost tehdy dalo svým podřízeným pouze 50% respondentů. Hodnocení zdola má také své úskalí, protože podřízení pracovníci vzhledem k informovanosti většinou nejsou objektivně schopni posoudit komplexnost úkonů a jejich hodnocení je převážně zaměřeno pouze na určitý výsledek.

Graf č. 7 Dáváte v rámci hodnocení i prostor vašemu podřízenému, aby se vyjádřil k hodnocení vaší manažerské práci?



Frekvencí hodnocení pedagogických pracovníků se zabývala otázka č. 7 a výsledky vyjadřuje výsečový graf č. 8.

Graf č. 8 Kolikrát do roka uskutečňujete u vás ve škole hodnocení pedagogických pracovníků?

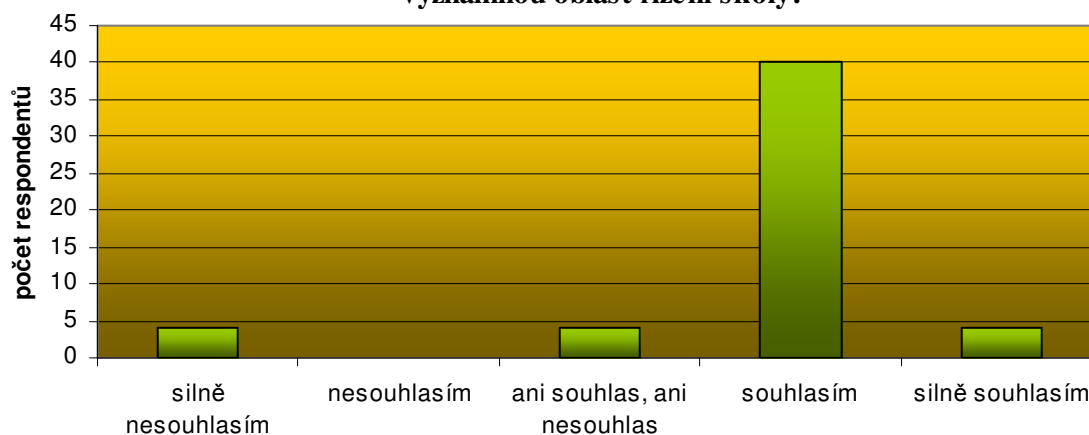


Z grafu zřetelně vyplývá, že 63% ředitelů považuje jednorozční hodnocení pracovního výkonu pedagogických pracovníků jako optimální frekvenci hodnocení. Překvapivě 10% ředitelů uskutečňuje hodnocení třikrát či vícekrát za rok. Zde se nabízí otázka, zda hodnocení nechápou pouze jako hospitační pohovor.

Význam hodnocení pedagogických pracovníků jako důležitou oblast řízení školy (graf č. 9) byl v dotazníku zjišťován pro přesnější srovnání pomocí následující bipolární škály:

- číslice 1 silně nesouhlasím
- číslice 2 nesouhlasím
- číslice 3 ani souhlas, ani nesouhlas
- číslice 4 souhlasím
- číslice 5 silně souhlasím

Graf č. 9 Považujete hodnocení pedagogických pracovníků za významnou oblast řízení školy?

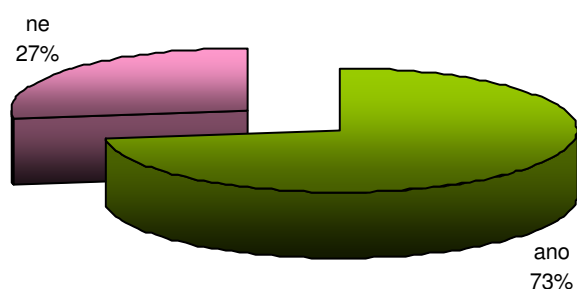


Graf č. 9 i vážený aritmetický průměr 3,77 dokládá, že ředitelé škol vidí hodnocení pedagogických pracovníků jako významnou oblast v řízení školy.

Procentuální vyjádření v níže uvedeném grafu č. 10 svědčí o tom, že ředitelé škol v rámci hodnotícího procesu využívají v převážné většině (73%) ke sdělení názoru na pracovní výkon svých podřízených pracovníků hodnotící pohovor. Z tohoto zjištění ovšem také vychází najevo, že 27% ředitelů problematiku hodnocení pedagogických pracovníků chápou velmi zjednodušeně a to v podobě hospitačních pohovorů. Jeden z ředitelů uvedl: „Myslíme si, že vedení školy hodnotí své zaměstnance průběžně a stále. Nemyslíme si, že by to muselo být formou oficiálního, formálního a administrativního obřadu.“

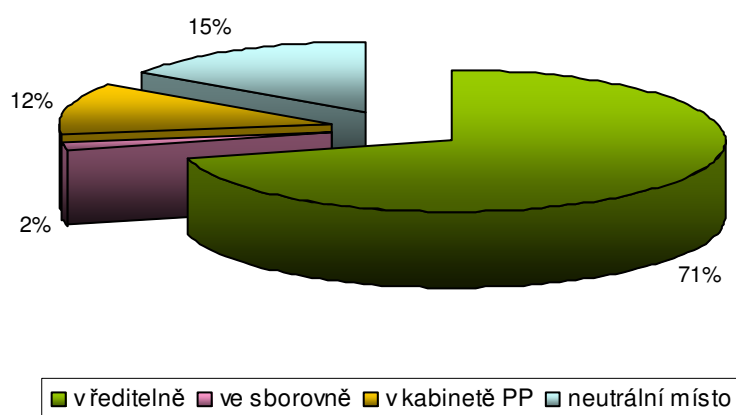
Výzkumem bylo také zjišťováno, jak obvyklá je délka hodnotícího pohovoru. Běžná doba trvání hodnotícího pohovoru je 15 minut, pouze ve třech případech bylo uvedeno, že hodnotící pohovor trvá 60 minut.

Graf č. 10 Využíváte při hodnocení pedagogických pracovníků hodnotící pohovor?



Hodnotící rozhovor je jedna z podstatných součástí pracovního hodnocení. Rozhovor lze vést různým způsobem, ale jako nejefektivnější se jeví rozhovor, při němž jsou hodnotitel i hodnocený rovnoprávnými partnery. V některých firmách se nepoužívá pojem „hodnotící pohovor“, ale používají pojem „přátelské posezení o pracovních problémech“. V těchto případech se většinou hodnocení odehrává mimo firmu a volí se například prostředí příjemné restaurace apod. Z toho vyplývá, že je důležitá také volba vhodného prostředí. Šetřením se rovněž ukázalo (graf č. 11), že ředitelé jsou stále v zasetí určitých konvencí a nevolí k tomuto pohovoru neutrální místo, ale upřednostňují svou kancelář a to v 71%.

Graf č. 11 Hodnotící pohovor dle Vašeho mínění by se měl uskutečnit:



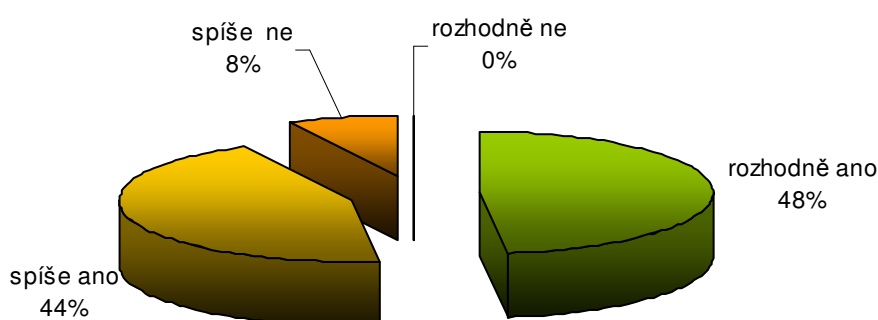
■ v ředitelně ■ ve sborovně ■ v kabinetě PP ■ neutrální místo

Výsledek dotazování na otázku č. 12 vystihuje výšečový graf č. 12. Převážná část respondentů (92%) se vyjádřilo svými odpověďmi kladně k návaznosti finančního ohodnocení na pracovní výkon pracovníka. Zápornou odpověď zvolilo pouze 8% ředitelů a některé jejich názory uvádím:

„...formalismus ze strany zaměstnance, honba za dobrým skóre.“

„...protože při bezkonceptní mzdové politice našich vlád vůči pedagogům, zná ředitel možnosti ve mzdové oblasti maximálně na rok dopředu....“

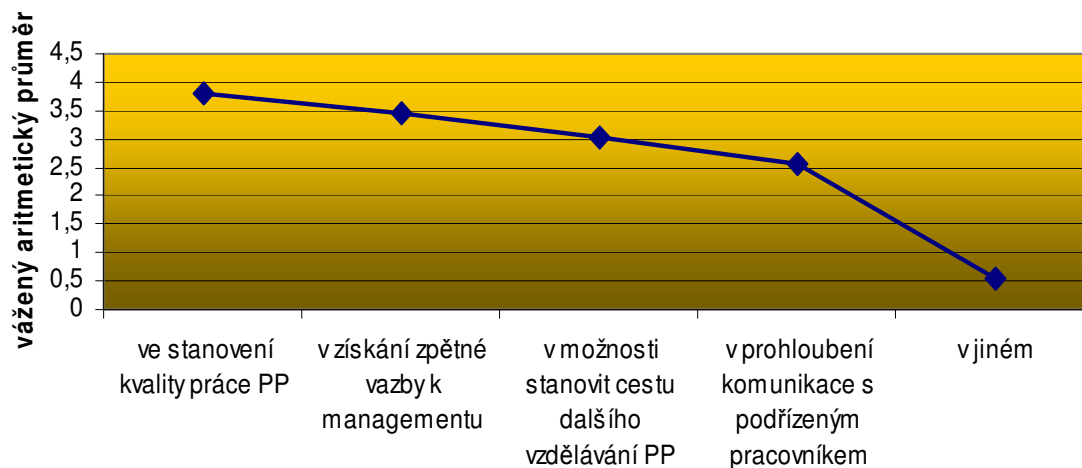
Graf č. 12 Myslíte si, že hodnocení výkonu a osobního přístupu by mělo mít přímou návaznost na finanční ohodnocení?



Bez hodnocení pracovníků nelze efektivně provádět řadu personálních činností např. stanovení výše pohyblivých složek mezd, zařazení do personálních záloh apod. Z tohoto důvodu jsem volila otázku č. 8, prostřednictvím které jsem zjišťovala, v čem ředitelé především spatřují význam hodnocení pedagogických pracovníků.

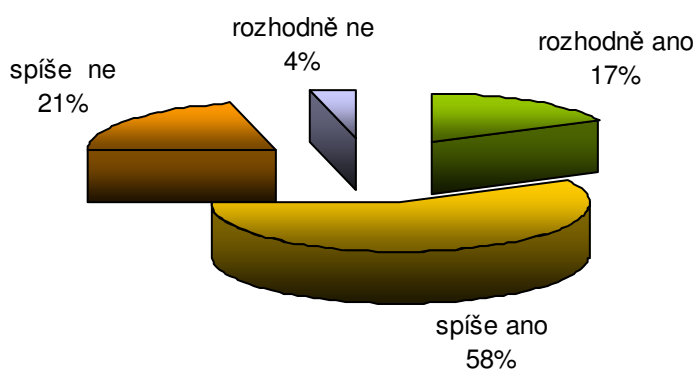
Vážený aritmetický průměr 3,82 přesvědčivě ukazuje, že hlavní význam hodnocení ředitelé spatřují ve stanovení kvality práce pedagogického pracovníka. Pro mnohé ředitelé je také důležité získání zpětné vazby vzhledem k jejich manažerské práci. Jako nemalý význam hodnocení se taktéž projevuje v rozpoznání potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje jednotlivých pracovníků. Jiný význam spatřují ředitelé především v motivaci pedagogických pracovníků a zjištění zpětné vazby pro samotného pracovníka.

Graf č. 13 V čem především spatřujete význam hodnocení pedagogických pracovníků?



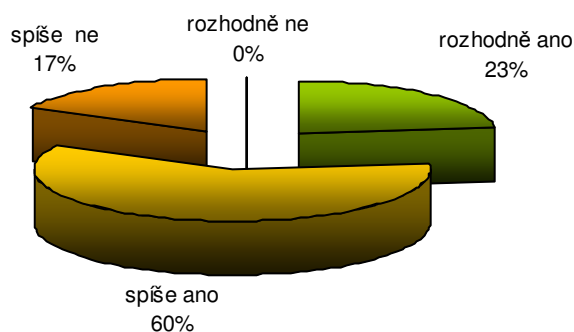
V otázce č. 15 ředitelé měli objektivně zhodnotit, zda za posledních 5 let změnili svůj způsob hodnocení pedagogických pracovníků. Značná většina ředitelů (75%) měla na tuto otázku kladnou odpověď, což dokládá graf č. 14.

Graf č. 14 Změnil(a) jste zhruba za posledních 5 let způsob hodnocení pedagogických pracovníků na vaší škole?



Celých 83% ředitelů je přesvědčeno, že kvalita a úroveň hodnocení pedagogických pracovníků se na jejich škole za posledních 5 let zvýšila. To je výsledek odpovědí na otázku č. 16, který je graficky zaznamenán v grafu č. 15.

Graf č. 15 Jste přesvědčeni, že kvalita hodnocení pedagogických pracovníků se na vaší škole za posledních 5 let zvýšila?



Otázky č. 10 a č. 17 jsou tzv. otevřené otázky, na které mohli respondenti volně odpovídat. U otázky č. 10 se měli respondenti zamyslet, která tři kritéria by určitě při hodnocení pedagogických pracovníků neměla chybět. Enumerace kritérií byla vskutku pestrá, ale po důkladném rozboru můžu stanovit následující výčet kritérií s největší frekvencí:

- kvalita výuky (odborná a metodická úroveň výuky) 53%,
- vztah k žákům a kolegům 28,8%,
- aktivity nad rámec vyučovacích povinností 23,1%,
- zavádění moderních vyučovacích metod 15,4%.

Respondenti mohli otevřeně vyjádřit své názory na zlepšení systému hodnocení pedagogických pracovníků v poslední otázce č. 17. I přes pouhý

zlomek respondentů, kteří využili této možnosti, byly jejich názory inspirativní a některé z názorů nyní uvádím:

„ ...málo konkrétních metodických postupů“,

„... nedostatek školení na toto téma“,

„ ...využívání smluvních mezd“,

„ ...přivítal bych standardizované nástroje pro hodnocení.“

Výstupem mé bakalářské práce je navrhnout metodický postup při zavedení hodnotícího procesu ve školách včetně univerzálně použitelného hodnotícího dotazníku, čímž se mi snad podaří naplnit některé z výše uvedených požadavků.

Celkové shrnutí výzkumné části:

Pracovní hodnocení pedagogických pracovníků:

- je považováno za základní podmínku úspěšné práce školy (98%),
- je jednou ze stěžejních metod autoevaluace školy (92%),
- je mu ve školství věnována dostatečná pozornost (88%),
- do tohoto procesu jsou zapojeni žáci nebo jejich zákonní zástupci (65%),
- má negativní dopady na mezilidské vztahy (35%),
- je uskutečňováno nejčastěji jedenkrát za rok (63%),
- je považováno za významnou oblast v řízení školy (84,6%),
- jeho nedílnou součástí je hodnotící pohovor (73%), který se nejčastěji uskutečňuje v ředitelně (71%),
- jeho výsledky by měly mít přímou návaznost na finanční ohodnocení (92%),

- jeho kvalita za posledních 5 let se zvýšila (83%),
- nejčastěji preferovaná kritéria hodnocení jsou kvalita výuky, vztah k žákům a kolegům a aktivity nad rámec vyučovacích povinností.

3 Praktická část

3.1 Návrh metodického postupu při zavedení a realizaci procesu hodnocení pedagogických pracovníků

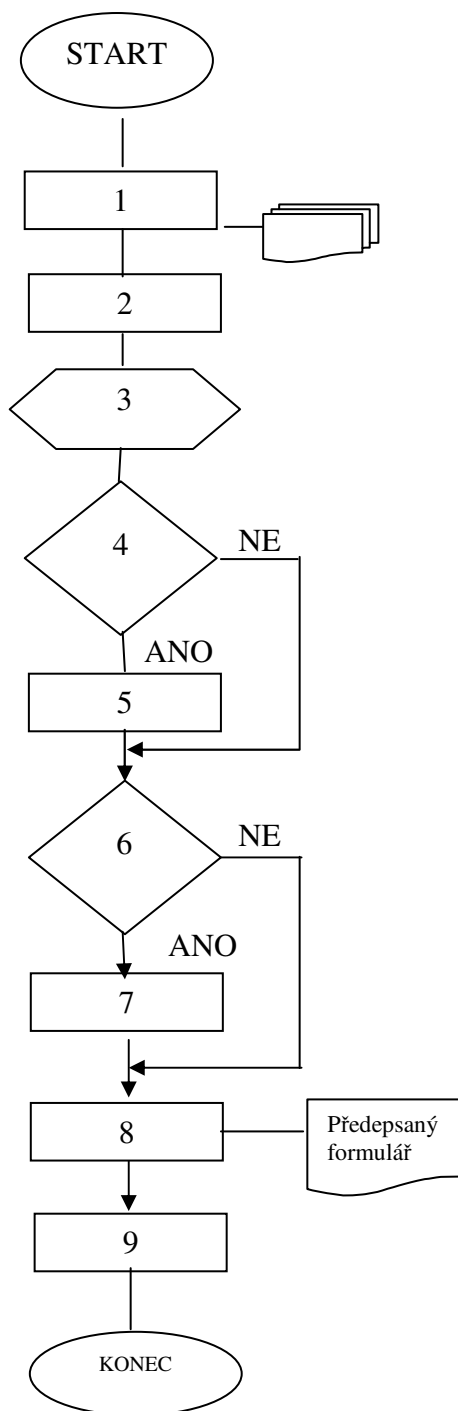
Na základě výzkumného šetření a získaných odborných praktických zkušeností navrhuji v této kapitole ředitelům škol obecně použitelný postup při zavádění procesu hodnocení pedagogických pracovníků a několik primárních zásad. Navrhovaný postup a zásady doporučuji zapracovat do vnitřní směrnice školy o hodnocení pedagogických pracovníků a prokazatelně s ní seznámit všechny pedagogické pracovníky.

Navrhovaný postup hodnocení přispěje k větší transparentnosti rozdělování nenárokových složek mezd a pozitivnímu motivačnímu efektu u pracovníků. Takto jasná konkrétní pravidla by měla omezit subjektivní názory ředitele a diskreditaci systému odměňování. Zároveň by navrhovaný proces měl zajistit provázanost pracovního výkonu, osobního hodnocení a spravedlivé odměny.

V navrhovaném procesu je také kladen důraz na sebehodnocení, čímž si pracovník uvědomí požadavky na svou práci a jak tyto požadavky naplňuje. Ze své praxe mohu potvrdit, že tato oblast je většinou pro pracovníky nejtěžší.

K realizaci níže uvedenému postupu, znázorněného pomocí vývojového diagramu, je třeba využít všech doporučení a poznatků z teoretické i výzkumné části této bakalářské práce.

Vývojový diagram postupu osobního ohodnocení



<u>Činnost</u>	<u>Odpovědnost</u>
1. Příprava podkladů k hodnocení	ŘŠ
2. Hodnotící rozhovor	ŘŠ
3. Posouzení shody s reálnými potřebami organizace např. odbornost, stupeň vzdělání	ŘŠ
4. Byla zjištěna neshoda?	ŘŠ
5. Stanovení nápravných opatření a nových cílů	ŘŠ
6. Zařazení zaměstnance do personál. záloh? Např. zástupce ředitele, vedoucí učitel, výchovný poradce	ŘŠ
7. Sestavení plánu přípravy PZ, např. manažerské vzdělávání	ŘŠ
8. Záznam o pracov. hodnocení, podepsaný hodnotitelem a hodnoceným	ŘŠ
9. Realizace výsledků hodnocení a zapracování do plánu DVPP, plánu odměňování	ŘŠ

Náplň jednotlivých činností vývojového diagramu:

- 1. Příprava podkladů k hodnocení** – popisy pracovních míst, formulář hodnocení pracovního výkonu s nastavitelnými kritérii, zvolené metody hodnocení, zápisy z hospitací, závěry z minulého pracovního hodnocení, časový harmonogram průběhu hodnotícího rozhovoru aj.
- 2. Hodnotící rozhovor** – náplň a průběh viz. kap. 1.1.7
- 3. Posouzení shody s reálnými potřebami organizace** – v rámci této činnosti ředitel (vedoucí pracovník) posuzuje zda pedagogický pracovník splňuje požadovaná kritéria k vykonávané činnosti např. dosažený stupeň vzdělání, odbornou či pedagogickou kvalifikaci aj.
- 4. Byla zjištěna neshoda?** – pokud je zjištěno, že dotyčný pracovník nesplňuje stanovená kritéria, pak se přistupuje k nápravným opatření viz bod 5. V případě, že u hodnoceného pracovníka nebyla zjištěna neshoda tzn., že naplňuje všechna kritéria, může ho ředitel školy zařadit do personálních záloh (zástupce ředitele, výchovný poradce aj.), pokud ho nechce zařadit do personálních záloh, tak pokračuje v hodnotícím pohovoru dle připraveného formuláře viz činnost č. 8.
- 5. Stanovení nápravných opatření a nových cílů** – tato činnost probíhá, jestliže byla zjištěna neshoda. Ředitel může stanovit doplnění odborného vzdělání, kvalifikace či jiné vzdělávání.
- 6. Zařazení zaměstnance do personálních záloh** – splňuje-li pedagogický pracovník veškerá kritéria a dosahuje požadovaných pracovních výkonů, pak jej může vedoucí pracovník zařadit do personálních záloh např. na funkci zástupce ředitele, výchovného poradce, vedoucího učitele aj.
- 7. Sestavení přípravy personálních záloh** – jedná se o zařazení pracovníka do vzdělávání dle připravované funkce.
- 8. Záznam o pracovním hodnocení** – ředitel školy vyplní připravený formulář k osobnímu hodnocení, podepíše jej a nechá ho podepsat také hodnoceným pracovníkem.

- 9. Realizace výsledků hodnocení a zapracování do plánu DVPP, plánu odměňování** – pokud hodnocenému pracovníkovi bylo doporučeno další vzdělávání, pak musí být konkrétní studium či školení zapracováno do plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Také výše osobního ohodnocení musí být zařazena do plánu odměňování.

Frekvence a organizace provádění hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pedagogických pracovníků probíhá 1x ročně.

Podklady k hodnocení:

- závěry z minulého osobního ohodnocení,
- zápis z hospitační činnosti,
- případně podklady od jiných hodnotitelů např. žáků, zákonných zástupců,
- popis pracovního místa.

Oblasti pracovního ohodnocení:

- hodnocení pracovního výkonu dle stanovených kritérií (viz připravený formulář),
- plnění kvalifikačních požadavků,
- hodnocení cílů z minulého období.

Ředitel školy využívá bodového ohodnocení, které zapisuje do připraveného formuláře viz příloha č. 2.

Na základě celkového součtu bodů zařadí hodnotitel pracovníka do některé z kategorií A-D podle tabulky a navrhne příslušná opatření.

Kategorie	Výsledek hodnocení
A 100-86 bodů	Vynikající
B 85-65 bodů	Dobrý
C 64-50 bodů	Neuspokojivý
D méně než 50 bodů	Nedostatečný

Návaznost výsledku pracovního hodnocení na výši osobního příplatku

Jak uvádím v kapitole 1.1.8, je z důvodu motivace při rozdělování finančních prostředků důležitá transparentnost. Kromě stanovených kritérií je nutno definovat způsob variabilního odměňování, který bude mít základ v hodnocení pracovního výkonu. Aby byly naplněny uvedené požadavky, navrhuji následující způsob rozdělení finančních prostředků určených na nenárokové složky mezd.

$$Y = \frac{X}{Z}$$

Yfinanční hodnota jednoho bodu [Kč]

Xfinanční částka určena na osobní příplatky [Kč]

Zcelkový počet bodů, který získali všichni hodnocení pedagogičtí pracovníci

$$OP = Y \times P$$

OPvýše osobního příplatku pracovníka [Kč]

Yfinanční hodnota jednoho bodu [Kč]

P počet získaných bodů daného pracovníka

Pravidla pracovního hodnocení pro hodnotitele

Celkové hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu je činnost, která přísluší především řediteli školy, případně jeho zástupci. Při celkovém hodnocení ředitel školy může čerpat z dílčích hodnocení od jiných hodnotitelů např. žáků, statutárních zástupců, případně jiných stanovených hodnotitelů. Místnost a přesný termín hodnocení (den, hodina) zajišťuje ředitel školy po dohodě s pedagogickým pracovníkem.

Pravidla efektivního hodnocení

- hodnocení má probíhat v přátelském a uvolněném ovzduší,
- hodnocení musí být srozumitelné,
- výsledky hodnocení zaznamenávejte do připraveného formuláře, který je důvěrným materiálem,
- hodnocení není monolog, ale dialog,

- smyslem hodnocení nejsou výtky, ale další rozvoj hodnoceného a jeho pracovní činnosti,
- hodnocení vždy zahajujte pozitivně a sebehodnocením pracovníka,
- hodnotěte výkon za dané období (nenechte se ovlivnit posledními úspěchy či neúspěchy),
- naslouchejte názorům pedagogických pracovníků (jsou zdrojem nápadů a názorů, kterých škola může využít ke svému prospěchu),
- rozmlouvejte o silných a slabých stránkách hodnoceného s cílem dosáhnout zlepšení,
- zhodnoťte si úroveň motivace, nepřehlédněte náznaky demotivace,
- využijte příležitosti hodnocení k sebehodnocení (zeptejte se jak Vás hodnotí pedagogičtí pracovníci),
- závěry z hodnocení následně realizujte.

Na závěr pár doporučených otázek pro hodnotitele

Co považujete za své silné a své slabé stránky?

Co považujete za svůj největší pracovní úspěch od posledního hodnocení?

Máte nějakou představu o tom, jak byste se mohl(a) zlepšit nebo zdokonalit jako člen pedagogického sboru?

Čím může škola (ředitel) přispět ke zlepšení vaší práce ?

Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza procesu hodnocení v náhodně vybraných středních školách a návrh motivačního programu hodnocení jako prostředku efektivnosti a výkonnosti pedagogických pracovníků s návazností univerzálně použitelný ve školách.

Práce ve své teoretické části přináší ucelené informace a návody jak je možno postupovat při této důležité aktivitě, jakou hodnocení bezesporu je. Hodnocení zaměstnanců je součástí nástroje řízení pracovního výkonu. Je závěrečnou fází tohoto procesu, která se koncentruje do formálního setkání vedoucího – hodnotitele se zaměstnancem – hodnoceným, které má za úkol společně zhodnotit pracovní výkon zaměstnance za celé předcházející období a stanovit úkoly a cíle pro příští období. Hodnocení vyjadřuje, jak pracovník vykonává svoji práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, žákům, zákonným zástupcům žáka a dalším osobám, se kterými přichází do styku. Hodnocení se tedy zaměřuje nejen na pracovní výkon, ale také na pracovní a sociální chování, znalosti, dovednost, případně osobnostní charakteristiky pracovníka.

Ve výzkumné části byla podrobně zpracována analýza systému hodnocení pedagogických pracovníků v 52 školách. Při shromažďování, analýze a zpracovávání získaných údajů se potvrdila skutečnost, že ředitelům škol pro objektivní hodnocení pedagogických pracovníků chybí především větší prostor v nenárokových složkách mezd a metodologicky stanovená pravidla hodnocení. Ne všichni ředitelé se ovšem shodují na nutnosti formálního přístupu k hodnocení pracovníků. Přesto většina ředitelů považuje hodnocení za základní podmínku úspěšné práce školy a věnuje hodnocení dostatečnou pozornost.

V praktické části jsem navrhla metodický postup zavedení a uplatnění procesu hodnocení pracovníků v oblasti školství s důrazem vnést do tohoto subjektivního procesu objektivitu s dopadem na výši nenárokových složek

mezd.

Na závěr bych použila slova významného představitele Institute of Personnel and Development Michaela Armstronga²⁶: „Hodnocení práce se nelze vyhnout. Je tím, co děláte kdykoliv se rozhodujete o tom, kolik má být zapláceno za jednu práci v poměru k jiné. Hodnocení práce je proto vždy nezbytné, i když nebude mít podobu jedné z tradičních metod.“

²⁶ AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 579.

Dotazník pro ředitele a zástupce škol:

1. Považujete hodnocení pedagogických pracovníků za základní podmínku úspěšné práce školy?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

2. Považujete hodnocení pedagogických pracovníků za významnou oblast pro řízení školy?

a) silně nesouhlasím	1
b) nesouhlasím	2
c) ani souhlas, ani nesouhlas	3
d) souhlasím	4
e) silně souhlasím	5

3. Je hodnocení pedagogických pracovníků jednou ze stěžejních metod autoevaluace školy?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

4. Je ve školství věnována dostatečná pozornost hodnocení pedagogických pracovníků?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

5. Jsou do procesu hodnocení pedagogických pracovníků ve vaší škole zapojeni žáci nebo jejich zákonní zástupci?
 - a) ano
 - b) ne (uved'te proč).....

6. Máte obavy z negativního dopadu závěrů hodnocení na mezilidské vztahy?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

7. Kolikrát do roka uskutečňujete u vás ve škole hodnocení pedagogických pracovníků?
 - a) jedenkrát ročně
 - b) dvakrát ročně
 - c) třikrát a více ročně

8. V čem především spatřujete význam hodnocení pedagogických pracovníků? Označte odpověď podle důležitosti číslicí 1-5 (1 –málo významná oblast, 5 – velmi významná oblast)

- a) ve stanovení kvality práce ped. pracovníka
- b) v získání zpětné vazby směrem k managementu
- c) v možnosti stanovit cestu dalšího vzdělávání pedagog. pracovníků
- d) v prohloubení komunikace s podřízenými
- e) v jiném (uveďte v čem)

9. Využíváte při hodnocení pedagogických pracovníků hodnotící pohovor? Pokud ano, uveďte průměrnou dobu trvání tohoto pohovoru.

- a) ano čas trvání
- b) ne

10. Uveďte tři nejdůležitější kritéria hodnocení pedagogických pracovníků , která dle vás nesmí při hodnocení chybět.

- a)
- b)
- c)

11. Hodnotící pohovor dle Vašeho mínění by se měl uskutečnit:

- a) v ředitelně
- b) ve sborovně
- c) v kabinetě daného pracovníka
- d) jiné neutrální místo (uveďte)

12. Myslíte si, že hodnocení výkonu a osobního přístupu by mělo mít přímou návaznost na finanční ohodnocení?

- a) rozhodně ano (pokud jste zatrhli tuto možnost, přejděte na otázku č.14)
- b) spíše ano (pokud jste zatrhli tuto možnost, přejděte na otázku č.14)
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

13. Uveďte proč dle vašeho názoru, by nemělo mít osobní ohodnocení přímou návaznost na odměňování.

.....
.....

14. Dáváte v rámci hodnocení i prostor vašemu podřízenému, aby se vyjádřil k hodnocení vaší manažerské práci?

- a) ano
- b) ne

15. Změnil(a) jste zhruba za posledních 5 let způsob (metody, místo, čas aj.) hodnocení pedagogických pracovníků na vaší škole?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
16. Jste přesvědčeni, že kvalita hodnocení pedagogických pracovníků na vaší škole se za posledních 5 let zvýšila?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
17. Pokud máte nějaké návrhy na zlepšení systému hodnocení pedagogických pracovníků, máte zde volný prostor pro vyjádření svého osobního názoru k této problematice.
-
-

OSOBNÍ HODNOCENÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ
za období:

Jméno a příjmení - hodnocený zaměstnanec:

Jméno a příjmení - hodnotitel:

Osobní číslo:

	Úroveň plnění v bodech (1-5)	
	Sebehodnocení	Hodnocení vedoucím
I. Hodnotící kritéria pro pedagogické pracovníky		
Vzdělávací oblast		
- výsledky hospitace		
- zavádění a používání moderních výukových metod		
- vedení zájmových aktivit		
- sebevzdělávání		
- reprezentace školy na veřejnosti (soutěže, olympiády, aj.)		
- speciální příprava žáků (matur.třídy, ZZ, specifické poruchy)		
Administrativní oblast:		
- úroveň vedení dokumentace (katalog.listy, matrika školy aj.)		
- včasnost a přesnost plnění termínů zadaných úkolů		
- správa org. úseku, knihovny, odb. učeben, skladu učebnic aj.		
- prostředí ve škole a učebnách (výzdoba, úprava, pořádek aj.)		
- tvorba a spolupráce na projektech a grantech		
- práce v předmětové komisi		
Postoje:		
- nápady, kreativita, iniciativa		
- ochota přijímat úkoly		
- dodržování interních pravidel (včasné příchody, BOZP aj)		
- přístup a komunikace se žáky		
Body celkem (max. 80 bodů)		

II. Hodnocení cílů (úkolů) z minulého období		
Body celkem (max. 20 bodů)		
Body celkem I.- II.	Sebehodnocení	Hodnocení vedoucím
III. Cíle na příští období		
IV. Plánované oblasti sebevzdělávání		
Výše osobního příplatku od		

Připomínky a náměty hodnoceného:

.....
.....
.....

Datum:

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele:

Rozdělovník: 1x hodnocený zaměstnanec, 1x personál.oddělení , 1x hodnotitel

Seznam použité literatury

- AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HAVLÍK, R.; KOŤA, J.; SPILKOVÁ, V., aj. *Učitelství povolání z pohledu sociálních věd*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-72-2.
- HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*, Distanční studijní opora, Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8.
- KOCIANOVA, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *ABC Praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- MILKKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé-zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. Dům techniky Ostrava, 2002. ISBN 80-02-01490-1.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- SURYNEK, M., KOMÁRKOVÁ, A., KAŠPÁRKOVÁ, R. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-42001.
- SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.
- J. SVOBODA, CŠM, přednáška
- PedF UK – CŠM Řízení pedagogického procesu [CD/ROM]. Verze 2008. Praha

