

U n i v e r z i t a K a r l o v a

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Hodnocení pedagogických pracovníků jako součást
autoevaluace školy**

Bakalářská práce

Autor: RNDr. Zuzana Pipková
Obor: Školský management
Forma studia: Bakalářské kombinované
Konzultant práce: RNDr. Hana Žufanová
Datum odevzdání: duben 2009

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

Děkuji vedoucí své práce, RNDr. Haně Žufanové, za cenné rady a připomínky.

Chtěla bych poděkovat také všem pracovníkům ZŠ Lyčkovo náměstí za jejich vstřícný postoj, poskytovanou zpětnou vazbu k mé práci a pomoc při sestavování metodiky hodnocení i při její realizaci.

RNDr. Zuzana Pipková

Souhrn

Závěrečná práce se zabývá vlastním hodnocením školy, speciálně oblastí hodnocení pedagogických pracovníků (učitelů 1. a 2. stupně) školy. Obsahem je tedy metodologie hodnocení učitelů včetně stanovení kritérií hodnocení, tj. metodika hodnocení, způsob vedení hodnotícího pohovoru a hodnotící list (záznam). Metodika byla pilotně ověřena na ZŠ a MŠ Lyčkovo náměstí. Kromě toho byla nabídnuta ředitelům vybraných škol a předána zájemcům, kteří ji budou též využívat k vlastnímu hodnocení školy – k hodnocení svých pedagogických pracovníků.

Summary

This thesis is concerned with self-evaluation of school based on evaluation of pedagogical workers, namely teachers of the basic school. The methodology for evaluation of teachers were suggested, including criteria for evaluation, e.g. methodics of evaluation, the way of evaluative interview and evaluative form. Methodics was tested at ZŠ a MŠ Lyčkovo náměstí. Later on it will be offered to headmasters of some schools and those who will be interested will use it for self-evaluation of their own school – of their pedagogical workers.

Klíčová slova

Vlastní hodnocení školy, hodnocení pracovníků, kritéria hodnocení, sebehodnocení, hodnotící rozhovor, hodnotící list.

Obsah

1. Úvod.....	4
2. Cíl práce.....	5
3. Hodnocení pracovníků – teoretická část.....	6
3.1. Význam hodnocení pracovníků.....	6
3.2. Průběh hodnocení pracovníků.....	7
3.3. Kritéria hodnocení pracovníků.....	8
3.4. Formy hodnocení.....	8
3.5. Hodnotící pohovor.....	9
4. Hodnocení pedagogických pracovníků	12
4.1. Autoevaluace škol a hodnocení pedagogických pracovníků	12
4.2. Formy hodnocení pedagogických pracovníků	13
4.2.1 Hodnotící pohovor na školách.....	14
4.2.2 Hospitace.....	15
4.2.4 Hodnotící list pedagogických pracovníků	15
4.3. Kritéria hodnocení pedagogických pracovníků	16
4.4. Profesní standard kvality učitele	17
5. Hodnocení pedagogických pracovníků na ZŠ Lyčkovo náměstí.....	19
5.1. Autoevaluace školy a hodnocení pedagogů na ZŠ Lyčkovo náměstí	19
5.2. Cíle sledované při zaváděném systému hodnocení	20
5.3. Formy hodnocení pedagogických pracovníků	20
5.4. Průběh hodnocení	21
5.4.1 Seznámení pedagogického sboru s kritérii a metodikou hodnocení.....	21
5.4.2 Hodnocení jednotlivých učitelů	22
5.5. Kritéria hodnocení pedagogických pracovníků	24
5.6. Hodnotící list pedagogických pracovníků	25
6. Analýza.....	26
6.1. Metodika hodnocení	26
6.2. Průběh hodnocení	27
6.3. Kritéria hodnocení	28
6.4. Hodnotící list pedagogických pracovníků	29
7. Závěr.....	31
8. Literatura	33
9. Přílohy	35

1. Úvod

Hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí autoevaluace školy, personálních podmínek a efektivity vzdělávání. Každá škola by tedy měla mít vypracovaný efektivní systém hodnocení pracovníků, spojený s odměňováním a dalším profesním rozvojem pracovníků.

Hodnocení zaměstnanců, jejich výkonu a celkové kompetence k plnění pracovních úkolů je nutné věnovat pravidelnou, systematickou pozornost. Hlavním posláním hodnocení je znát a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je. Pravidelné hodnocení lidí je základním předpokladem jejich spravedlivého odměňování. Je důležité i pro kvalifikované posouzení reálnosti zvládnutí některých úkolů uvažovanými lidmi, pro jmenování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, zvyšování kvalifikace, či ukončení pracovního poměru.

Hodnocení zaměstnanců je jednou z povinností vedoucích pracovníků, ke znalostem manažera bezesporu musí patřit i poznatky o metodách hodnocení, stanovování kritérií hodnocení i vedení hodnotících rozhovorů.

2. Cíl práce

Cílem práce je rozpracování autoevaluace školy v oblasti hodnocení personálních podmínek ve vazbě na zajištění vyšší kvality podpory a rozvoje žáka.

Dílčí cíle byly tyto:

- navržení kritérií hodnocení pedagogických pracovníků (učitelů 1. a 2. stupně) školy;
- sestavení hodnotícího listu na jejich základě;
- návrh metodiky hodnocení.

Navržená metodika hodnocení a způsob vedení hodnotícího pohovoru byly pilotně ověřovány na ZŠ a MŠ Lyčkovo náměstí v letech 2008 a 2009.

3. Hodnocení pracovníků – teoretická část

Základním předpokladem kvalitního vzdělávání ve škole je kvalita práce pedagogického sboru. Aby pracovali pedagogové výborně, je třeba jejich práci patřičně ohodnotit a zajistit jejich osobnostní a profesionální rozvoj. Pro obojí je nutné, aby vedení školy systematicky sledovalo a hodnotilo práci učitelů, motivovalo je ke kvalitní práci a navrhovalo cesty dalšího osobního a profesního rozvoje.

Hodnocení pracovníků je nezbytné provádět promyšleně a pravidelně, protože jen tehdy je předpokladem jejich spravedlivého odměňování. Pohyblivá složka mzdy by měla odpovídat aktuálně odpovídajícímu výkonu. Ovšem materiální odměna sama o sobě ke spokojenosti lidí nestačí, nutný je i upřímný zájem o lidi a ocenění jejich práce nemateriální formou, i to by mělo být součástí a výstupem hodnocení. Dříve byla tato součást hodnocení opomíjena, ovšem tzv. vnitřní odměna, pocit uspokojení z pochvaly, vědomí důležitosti své práce apod. bývá zvláště pro tvořivé lidi někdy důležitější než finanční odměna (HAMERNÍKOVÁ, 2008). Manažer musí uvěřit, že lidi za zájem stojí a lidé potřebují vidět, že nejsou jen pouhými kolečky ve firemním soustrojí, ale svébytnými a respektovanými osobnostmi.

3.1. Význam hodnocení pracovníků

Hlavním cílem hodnocení pracovního výkonu je poskytnutí zpětnovazební informace, stanovení směrů dalšího rozvoje pracovníka a jeho odměňování (SLAVÍKOVÁ, 2006)

Hodnocení je důležité i pro racionální využití profesní kvalifikace zaměstnanců, vhodné rozvíjení jejich pracovní dráhy a motivace. Hodnocení je významné i pro kvalifikované posouzení reálnosti zvládnutí některých úkolů uvažovanými lidmi, jmenování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, převedení na jiná pracoviště či ukončení pracovního poměru (VODÁČEK, 2005).

Hodnocení pracovníků má význam pro organizaci, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Přínos pro **organizaci** spočívá ve zvyšování osobní výkonnosti zaměstnanců, ve využití a rozvoji potenciálu pracovníků, ve zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky. **Vedoucím** umožňuje motivovat pracovníky k vyššímu výkonu, dát pracovníkům zřetelnou zpětnou vazbu (a usměrňovat jejich činnost), pochopit přání pracovníků ohledně jejich dalšího profesního rozvoje, rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé

stránky, plánovat jejich další vzdělávání, stanovovat spravedlivě pohyblivé složky mzdy. Pro **pracovníka** je hodnocení přínosné, protože získá ocenění práce, podnět k dalšímu úsilí, příležitost k vyjádření svých cílů, potřeb, ujasní si pohled vedoucího na svou práci a cíle (ŠULEŘ, 2003). Pokud nejsou pracovníci pravidelně hodnoceni, vede to k postoji „*at' dělám, co dělám, nevšimne si toho nikdo*“, tj. ke lhostejnosti, nespokojenosti. Ze správně vedeného hodnotícího pohovoru pracovník musí cítit, že je jeho práce důležitá (RUSTOMJI, 1993). V takovém případě nelituje obětí při snaze o dokonalost. Ocenění dobré práce je pro lidi nejlepší pobídkou (CARNEGIE, 1993). Je pochopitelné, že pokud se lidem dostane uznání, budou se chovat tak, aby se jim uznání dostávalo i nadále (DRUCKER, 1993). Platí i, že když vedoucí ocení dobrou práci pracovníka, ocení pracovník zase jeho (RUSTOMJI, 1993). Je nutné ještě zmínit, že pokud chce vedoucí změnit návyky a chování svých pracovníků, musí změnit i systém hodnocení, uznání a odměn (DRUCKER, 1993).

3.2. Průběh hodnocení pracovníků

Provádět hodnocení vyžaduje předem znát racionální účel a nepřipustit samoučelnost. Mělo by být připravené včas a realizované tak, aby nevyvolávalo averze a obavy spolupracovníků – měli by znát jeho účel a poslání (VODÁČEK, 2005).

Hodnocení se odehrává obvykle ve sledu těchto kroků:

- Nejprve jsou pracovníci seznámeni pracovníků se smyslem a průběhem hodnocení
- Hodnocený pracovník je vyzván ke schůzce za účelem hodnocení nějaký čas předem, aby se mohl připravit, obdrží standardizovaný formulář.
- Hodnotitel se musí na hodnocení pečlivě připravit, projít si záznamy o hodnoceném, předchozí hodnocení, musí si promyslet cíl hodnotícího pohovoru (změna náplně práce, změna chování apod.).
- Při hodnotícím rozhovoru (viz dále) se vedoucí a pracovník scházejí, aby probrali výsledky práce a stanovili si úkoly a opatření na další období, které jsou zaznamenány do hodnotícího formuláře.
- Stanovená opatření a úkoly musí vedoucí sledovat a zaznamenávat si výsledky plnění (ŠULEŘ, 2003).

3.3. Kritéria hodnocení pracovníků

Při hodnocení pracovníka se snažíme získat a jemu poskytnout co nejobjektivnější pohled na jeho pracovní výkon. Ten lze definovat jako výsledek spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání své role (KOUBEK, 1995).

Hodnotíme výkon a celkovou kompetenci člověka k plnění úkolů. Hodnotit bychom měli i vývojové trendy práce, vztahy mezi lidmi na pracovišti (PLAMÍNEK, 2005)

Hroník uvádí tři oblasti hodnocení: výstup, vstup a proces. Výstupy (výkony) jsou dobře měřitelné. Vstupy označují vše, co pracovník do své práce vkládá, kompetence i zkušenosti. Hodnocení procesu označuje přístup pracovníka k různým úkolům i jeho chování (HRONÍK, 2007)

Kritéria hodnocení pracovníků by měla zahrnovat hodnocení jejich pracovní role (kvantitu a kvalitu plnění úkolů), chování v průběhu pracovního procesu (obětavost, iniciativu, vztah ke kolegům), osobní a charakterové rysy (čestnost, svědomitost, poctivost, vystupování, loajalita, ochota sdělovat poznatky ostatním spolupracovníkům), perspektivnost pro firmu (VODÁČEK, 2005).

Podle Slavíkové (2006) jsou základním faktorem posuzování pracovního výkonu kvantita, kvalita a včasnost plnění úkolů, ovšem do hodnocení je potřeba zahrnout i předpoklady pro práci (schopnosti, znalosti, vzdělání...), postoje k práci (pracovní kázeň, iniciativa, úsilí...), výsledky práce (pracovní tempo, množství stížností...), sociální úroveň (vztahy a jednání s lidmi, ochota ke spolupráci...), vlastnosti osobnosti (adaptabilita, spolehlivost...).

Je nutné výslovně a písemně deklarovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný, stanovit normy (SLAVÍKOVÁ, 2006).

Pro volbu kritérií platí několik zásad. Neměli bychom volit příliš velký počet kritérií, tato kritéria by měla být nezávislá (jedno kritérium nesmí vycházet z jiného), relevantní (určitá schopnost se hodnotí ve vztahu k vykonávané pozici), objektivní (HLADKÝ, 2005).

3.4. Formy hodnocení

Základní členění vychází z pozice hodnotitele vůči hodnocenému subjektu, určuje dva typy hodnocení, interní a externí, které by se měly vzájemně doplňovat (ŽUFANOVÁ, 2009).

Podle času dělíme hodnocení na systematické, průběžné, příležitostné, formální a neformální. Neformální hodnocení je součástí každodenního setkávání mezi hodnotitelem a hodnoceným, je prováděno příležitostně. Jeho význam je spíše motivační. Obvykle se z něj

nepořizuje záznam. Hodnocení formální je pravidelné, standardizované, plánované a periodické. Pořizuje se z něj záznam, který slouží k dalšímu zpracování (ŠKRAMLÍK, 2008).

V případě pedagogických pracovníků může hodnotit přímý nadřízený, spolupracovníci, tým, žáci a rodiče, podřízení, externí pracovníci. V poslední době se prosazuje stále častěji sebehodnocení pracovníků, neboť plní funkci motivační, pracovník si uvědomí požadavky, výhodou je též přejímání určité odpovědnosti za hodnocení (HRONÍK, 2007).

V praxi se používá v jedné organizaci vždy několik různých typů hodnocení.

- Průběžné hodnocení práce je nejběžnější a nejčastější podoba hodnocení, kdy manažer sděluje zaměstnancům připomínky k vykonávání jejich práce. K demotivaci pracovníků vede, pokud jsou pracovníci upozorňováni jen na nedostatky a jsou přehlíženy výborné výsledky.

- Při dokončení dlouhodobého úkolu se hodnotí výsledky, činnosti pracovníků při jeho plnění.

- Pravidelně se provádí finanční ohodnocení, kdy manažer stanovuje pohyblivou složku mzdy pracovníkovi; vždy je nutné sdělovat pracovníků důvody stanovení částky, aby neztrácelo toto hodnocení motivační účinek.

- Systematické hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Bývá spojeno s hodnotícím pohovorem, při kterém vedoucí hovoří s pracovníkem o jeho výsledcích, pracovních problémech, potřebách, cílech. Výsledky se zaznamenávají (ŠULEŘ, 2003).

3.5. Hodnotící pohovor

Je nutno si uvědomit, že hodnocení a hodnotící pohovor nejsou nepřátelskými akty dvou protivníků, ale ani nezávazným povídáním. Má-li hodnotící pohovor proběhnout konstruktivně, musí se na něj připravit obě strany – hodnotitel i hodnocený (SLAVÍKOVÁ, 2006).

Každý manažer uskutečňuje cíle organizace prostřednictvím jiných lidí, a proto lidské dovednosti, jaké jsou potřebné pro vedení hodnotícího pohovoru, jsou pro ně nezbytné. Při blízkém kontaktu s lidmi, zvláště v situaci citlivé pro pracovníka, kterou hodnotící pohovor bezpochyby je, vystupuje význam lidských dovedností u manažerů zvláště do popředí. Manažer musí umět s podřízenými efektivně komunikovat, motivovat je, poskytovat potřebné informace, podávat pozitivní i negativní zpětnou vazbu. (ČERNÍKOVÁ, 2005)

Hodnotící pohovor by měl probíhat v klidném nerušeném prostředí. Po úvodu by měl manažer připomenout účel hodnotícího pohovoru. Poté by měl vyzvat pracovníka, aby zhodnotil, jak se mu dařilo plnit jeho úkoly. Následuje pohled nadřizeného na práci hodnoceného. V další fázi by měl manažer dovést pracovníka k rozpoznání příčin neúspěchů. Následují návrhy opatření ke zlepšení výkonu pracovníka. Před ukončením rozhovoru by měl mít pracovník možnost prezentovat cokoli, co považuje za důležité. V samotném závěru by měly být shrnuty výsledky schůzky a manažer by měl pracovníka povzbudit (ŠULEŘ, 2003). Hodnotící manažer by měl při hodnotícím pohovoru dodržovat některé zásady, které se týkají hlavně lidské stránky věci

a) Hodnocený pracovník se nemá cítit, že je předvolán, aby se zodpovídal ze svých skutků před nadřizeným, ale aby společně hledali nejlepší způsob, jak dosáhnout co nejlepších výsledků (ŠULEŘ, 2003). Pro člověka je sebeúcta důležitější než cokoli jiného. Ztráta sebeúcty vede k lhostejnosti (RUSTOMJI, 1993)

b) Manažer by měl rozdílným způsobem přistupovat k hodnocení nedostatků či chyb v práci pramenících z nedostatku znalosti či dovedností, jinak těch, které jsou výsledkem nedostatku odpovědnosti a jinak k hodnocení neúspěchů z rizika. Je nutné si uvědomit, že ten, kdo nedělá žádné chyby, nedělá ani žádné pokroky. Pokud se pracovník pokoušel o něco nového, měla by být nabídnuta rada a pomoc, pokud byl příčinou neúspěchu nedostatek znalostí a zkušeností, měla by být nabídnuta pomoc, nedostatky, které jsou výsledkem nedostatku odpovědnosti, by měly být potrestány.

c) Hodnotitel by měl projevit lidský zájem o osobní problémy pracovníka, neuspokojivý výsledek sice pochopitelně zůstává neuspokojivým, ale osobní problémy mohou ovlivnit náhled na příčiny a opatření k nápravě. Je nutné si uvědomit, že zaměstnanci zvláště ve školství jsou převážně ženy, které více než muži trpí nedostatkem času na regeneraci tělesných i duševních sil. Jsou emocionálnější, více trpí stresem z nedostatku času, prožívají vše více osobně (ŠNÝDROVÁ, 2007).

d) Výsledky práce hodnoceného pracovníka by manažer neměl srovnávat s výsledky práce jiných pracovníků. Mohl by tak vytvořit napjatou atmosféru na pracovišti. Vůbec manažer musí dbát na to, aby nepřipustil hovor o výsledcích jiných pracovníků, pokud na ně začne poukazovat hodnocený, musí jej ihned zarazit (ŠULEŘ, 2003).

e) Na konci rozhovoru by měl pracovník odcházet s pocitem „férově“ vedeného rozhovoru, při kterém získal návod, jak odstranit některé nedostatky a zlepšit svůj výkon.

Při hodnotícím pohovoru by měla být zachována pravidla správné komunikace, a to jak verbální, tak neverbální. Na pohovor je potřeba se připravit především obsahově, důležité

je jednat s hodnoceným s úctou a taktem. V zásadě platí pravidlo, že kdo chce úspěšně komunikovat s lidmi, musí je především mít rád a vážit si jich, pak jeho verbální i neverbální složka komunikace jsou v souladu. V neverbální komunikaci je vhodné chovat se vstřícně, podat srdečně ruku, dívat se do očí, avšak nedávat netaktně najevo dominanci až neomalenost, tj. například nepřekračovat vzdálenost od hodnoceného, nepoplácávat ho apod. (ŠPAČKOVÁ, 2003).

.V diskusi je třeba nebýt útočný, i při kritizování nedostatků v práci. Je nutné si vždy uvědomit, že setkání se kvůli projednání pracovního výkonu, nemá to být spor. Uvolněná, úsměvná a neagresivní atmosféra zabraňuje tomu, aby se kulturní diskuse zvrhla do střetu. Vedoucí pracovník by neměl hodnoceného přerušovat, nedokončovat věty (KRISTOVÁ, 1996).

Pocit hrdosti na práci, stupeň uznání, kterého se pracovníkovi dostává, velmi ovlivňuje míru stresu v zaměstnání (ŠPAČKOVÁ, 2003). Míra spokojenosti s prací je do značné míry přímo úměrná uznání, kterého se dostane tomu, kdo pracuje. Proto je třeba důsledně dbát na vyjadřování přiměřeného uznání všemi možnými prostředky, nejen penězi, ale i slovním vyjádřením, projevy uznání (KŘIVOHLAVÝ, 1998).

Pohovor by tedy měl končit pozitivní stimulací, na druhou stranu je ale nutné upozornit na to, že není účelem ani nadbytečně chválit, neboť nadbytečná chvála působí nejednoznačně, ke zdůvodňování pochval a věrohodnosti formulace jsou pracovníci velmi citliví; přehnaná neodůvodněná chvála vede k pocitu laciného podbízení (ŠULER, 2003).

4. Hodnocení pedagogických pracovníků

4.1. Autoevaluace škol a hodnocení pedagogických pracovníků

Autoevaluaci předepisuje školám zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Ve školském zákoně je jednoznačně stanoveno, že hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí. Rámcovou strukturu, pravidla a termíny vlastního hodnocení školy stanovuje vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

Vlastní hodnocení školy je nezastupitelné zvláště v současné době, v době kurikulárních reforem, je velmi důležitým prvkem při nastartování změn v práci školy (ŽUFANOVÁ, 2006). Největší překážkou pro jeho realizaci je pro školy nedostatek času, velkým problémem je také motivace pedagogického sboru. Časová náročnost zpracování souvisí i s nezkušeností a chybějícím vzděláním pedagogů v oblasti hodnocení (ŠKUTA, 2007).

Součástí autoevaluace musí být také personální oblast, tj. škola hodnotí kvalitu svých zaměstnanců. Na řadě škol existují propracované evaluační systémy, ovšem s formulováním kritérií posuzujících učitele mívají ředitelé škol problém. Pokud nějaká mají, nebývají to kritéria, která by hodnotila učitele podle činností, které by měly vést k naplňování cílů kurikulární reformy, ale spíš se v nich uplatňuje tradiční pohled, jako např. kolik učitel vede kroužků, zda chodí včas do hodin apod. (ŠVANCAR, 2008).

V ČR je totiž díky rámcovému vzdělávacímu programu a Bílé knize relativně jasně definováno, co je to kvalitní základní vzdělávání, ale schází definice toho, kdo je to kvalitní učitel (ŠVANCAR, 2008). V hodnocení učitelů by měl vedení škol pomoci sestavovaný dokument Profesní standard kvality učitele (viz dále).

Je třeba si uvědomit, že při hodnocení pedagogických pracovníků je nutné určité zjednodušení kritérií jejich práce. Je nemožné postihnout pedagogické jevy v celé složitosti, i když sledované jevy musí být měřitelné (CHRÁSKA, 2007).

Důležité je uvědomit si i některé změny ve společnosti. Učitel nyní není bezmezná autorita, ale ani ředitel školy nemůže být „hromovládcem“. Je potřeba ve školách vytvořit nové dynamické vztahy, orientovat se na zákazníka (= žáka, rodiče) a také ze strany vedoucích pracovníků na zaměstnance školy. Tato změna musí najít svůj odraz i v oblasti hodnocení pedagogických pracovníků. Při hledání systému hodnocení ve školství je třeba mít

na zřeteli skutečnosti, které ohrožují tvorbu a zavedení jasných a relevantních kritérií kvality pedagogické práce; např. formálně systematicky prováděné hodnocení vzbuzuje v některých lidech strach o zaměstnání nebo výši platu, navíc s hodnocením má část populace negativní zkušenosti (SLAVÍKOVÁ, 2006).

4.2. Formy hodnocení pedagogických pracovníků

Ve školství se využívá neformální i formální hodnocení. Specifickou podobou hodnocení ve školství jsou hospitace u pedagogických pracovníků při jejich přímé vzdělávací a výchovné práci se žáky (viz dále).

Ve školské praxi je nejčastější hodnocení přímým nadřízeným, zpravidla jej provádí ředitel nebo zástupce ředitele. Přímý nadřízený je k hodnocení nejkompetentnější a hodnotí též neformálně, především při hospitační činnosti. Hodnotí se především výkon, pracovní chování a vztahy na pracovišti (ŠKRAMLÍK, 2008). Nebezpečí spočívá v subjektivní deformaci nebo v nedostatečné autoritě nadřízeného (SLAVÍKOVÁ, 2006).

Hodnocení spolupracovníky ve školách nebývá časté. Výhodou tohoto hodnocení je spolehlivost, překážkou mohou být problematické osobní vztahy (ŠKRAMLÍK, 2008). Málo se používá i týmové hodnocení nebo hodnocení žákem, kdy problémem může být neobjektivní hodnocení.

Zajímavá otázka je, co nejvíce oceňují žáci na svých učitelích? Zcela zásadně všem žákům vadí, když pedagog neumí vysvětlit látku. Negativně bývají vnímáni neustále kritizující učitelé, ti, kteří nejsou ochotni k diskusi a jsou nespravedliví. Vedle důrazu na spravedlnost a schopnost vyložit látku oceňují žáci také člověka trpělivého, schopného uznat svoji chybu, dát šanci, udržet řád a pořádek, nevyvyšovat se (SLEZÁKOVÁ, 2009).

Hodnocení rodičem se provádí zřídka, většinou formou anket, problémem bývá formální přístup a subjektivní pohled. Objektivně mohou hodnotit především nezávislé firmy (např. Scio, Kalibro), ovšem ty hodnotí především výsledky žáků, poslední dobou se snaží i o objektivní hodnocení atmosféry na škole, o změření „přidané hodnoty“, tj. porovnání studijních předpokladů žáka a jeho skutečných výsledků.

Sebehodnocení je jednou z důležitých kompetencí pedagogického pracovníka, používá se ve škole čím dál častěji. Problémem je subjektivita vlastního hodnocení, podceňování, příp.

přeceňování. Sebehodnocení někdy bývá součástí standardní metody 360 stupňové zpětné vazby a často bývá součástí motivačně hodnotícího pohovoru (HRONÍK, 2007).

Lze použít několik metod hodnocení:

1) Metoda volného popisu, kdy hodnotitel slovně popisuje pracovní výkon hodnoceného. Metoda je závislá na vyjadřovacích schopnostech a úsudku hodnotitele, hodnocení bývá často formální, srovnatelnost s jinými hodnoceními je problematická.

2) Metoda srovnání se stanovenými cíli, kdy se skutečnost srovnává s předem stanovenými cíli, metoda srovnávání s ostatními pracovníky, při němž hodnotitel srovnává vzájemně všechny své podřízené.

3) Někdy se používá předem daný formulář (checklist), kde hodnotitel zaškrťává jen ano-ne u jednotlivých charakteristik pracovního výkonu.

4) Metoda užití posuzovacích stupnic hodnotí jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce apod.).

5) Pro školství je vhodná metoda BARS, kombinace checklistu a posuzovacích stupnic (HLADKÝ, 2005).

4.2.1 Hodnotící pohovor na školách

Podle Škramlíka (2008) považují vedoucí pracovníci ve školství hodnotící pohovor za spíše důležitý a věnují mu patřičnou pozornost. Provádí se obvykle jedenkrát ročně v pololetí či na konci školního roku., a to u všech pedagogických pracovníků, málokdy s nepedagogickými pracovníky. Využíváno při něm bývá hodnocení přímým nadřízeným i sebehodnocení. Nejčastěji se zhodnotí dohodnuté cíle za uplynulé období. Při vedení hodnotícího pohovoru se postupuje spíše intuitivně než podle předem dané struktury, školy by ocenily nějaká pravidla pro vedení hodnotícího pohovoru, příp. vzor záznamového archu.

Hodnotící pohovor trvá nejčastěji 30-45 min, což odpovídá doporučením. Jako složité při vedení hodnotícího pohovoru uvádějí vedoucí pracovníci ve školství nedostatek času na rozhovor, nepřipravenost hodnoceného, odpor hodnoceného k sebehodnocení, nepřijetí kritiky, problém vedoucího pracovníka sdělit kritiku, být objektivní, umět motivovat ke zlepšení.

4.2.2 Hospitace

Za hospitaci se považuje každá návštěva vyučovací hodiny, přednášky apod. s cílem poznat stav a úroveň výchovně vzdělávací práce. Za účelem hodnocení ji vykonávají inspektoři a ředitelé škol, za účelem studijním a poznávacím učitelé, studující aj.

Odborná pedagogická literatura obsahuje většinou „tradiční“ pohled na hospitační činnost, který ji redukuje pouze na kontrolní a diagnostickou metodu. V poslední době však hospitační činnost nabývá nového významu, stává se jedinečnou příležitostí pro vedení lidí.

Hospitace není vhodnou metodou pro zjišťování výsledků pedagogického procesu, hospitací lze dobře zhodnotit, na jaké úrovni jsou cíle a obsahy, vlastní proces výuky a podmínky, za kterých výuka probíhá. Právě jejich kvalitou je výrazně ovlivněna i kvalita výsledků výchovy a vzdělávání.

Hospitační činnost zahrnuje veškerou činnost, která přímo souvisí s přípravou, realizací a vyhodnocením hospitace, tj. plánování hospitací, seznámení pracovníků s hospitacemi, předhospitační rozhovor, přípravu na hospitaci, vlastní hospitaci, vyhodnocení hospitace, pohospitační rozhovor a vyhodnocení hospitační činnosti.

Z hospitace je vhodné pořídit záznam. Jejich návrhy obsahují různé publikace, svůj hospitační záznam má i ČŠI. Juříčka doporučuje, aby hospitační záznam obsahoval „identifikační údaje“ (jméno hospitovaného, čas, název předmětu, cíl hodiny), část umožňující popsat stavbu a průběh vyučovací hodiny, část umožňující popis a hodnocení vybraných sledovaných kritérií, část umožňující souhrnné vyhodnocení vyučovací hodiny ze strany hospitujícího, část umožňující zhodnotit vyučovací hodinu hospitovanému, závěrečnou část záznamu (JUŘIČKA, 2007).

4.2.4 Hodnotící list pedagogických pracovníků

Vedení školy by si mělo na základě vzdělávacího programu školy, strategie školy a její kultury a na základě deklarovaných kritérií hodnocení vytvářet vlastní formuláře. Jejich obsah by měl být pracovníkům známý. Vyplněný formulář by měl spolu se záznamy o kontrolách a záznamy výsledků žáků sloužit jako jeden ze základních podkladů pro celkové periodické hodnocení pedagogických pracovníků (HLADKÝ, 2005).

V praxi jsou využívány nejrůznější podoby hodnotících listů.

Položky v hodnotícím listu musí být jasné a srozumitelné, formulace jednoznačná, nesmí připouštět chápání více způsoby, případně je nutné přesně definovat, co si pod tím pojmem představujeme (CHRÁSKA, 2007).

Obecně je třeba říci, že strukturovaný hodnotící pohovor a záznam z pravidelného hodnocení pracovníka by měly obsahovat tyto základní okruhy: hodnocení výsledků práce, hodnocení pracovního chování pracovníka na základě dohodnutých kritérií, stanovení nových, eventuálně doplnění stávajících cílů na příští období, celkové hodnocení, tj. sumarizace výsledků z pohledu dynamiky vývoje pracovního výkonu a chování pracovníka (HLADKÝ, 2005).

4.3. Kritéria hodnocení pedagogických pracovníků

Studie OECD z roku 1990 vymezuje 5 dimenzí kvality učitele

- 1) vědomosti v oblasti kurikula příslušného předmětu
- 2) pedagogické dovednosti
- 3) schopnost sebereflexe
- 4) empatie a angažovanost ve vztahu k druhým
- 5) manažerské kompetence.

Jako klíčové kompetence učitele se uvádí **kompetence oborová** (všeobecný přehled, znalosti oboru, znalost kurikula, míra přehledu o vzdělávacích programech), **kompetence obecně pedagogické** (výchova žáků, rozvoj jejich individuálních kvalit), **kompetence didaktické** (vytváření příznivého výukového klimatu, podmínek pro efektivní spolupráci, dovednost volby potřebné strategie vyučování), **kompetence sociální a komunikativní** (respekt k právům dítěte, znalost sociálních vztahů ve třídě, efektivní komunikace a spolupráce se žáky, rodiči a kolegy), **kompetence organizační a řídicí** (znalost zákonů vztahujících se k profesi, plánování, vytváření projektů, administrativní činnost), **kompetence diagnostické a intervenční** (užití diagnostiky sociálních vztahů ve třídě, prevence, reflexe vzdělávacích potřeb žáků), **kompetence poradenské a konzultativní** (spolupráce s orgány sociální péče, policie, ochota věnovat se žákovi i mimo vyučování), **kompetence reflexe vlastní činnosti** (schopnost sebehodnocení, modifikace svého jednání, metod). Dalšími předpoklady jsou psychická odolnost a fyzická zdatnost, mravní bezúhonnost (HLADKÝ, 2005).

Spilková definuje několik oblastí kompetencí učitele: Znalosti a porozumění (předmětové znalosti, znalost kurikula...), plánování a projektování, vyučovací strategie a metody (smysl učení), třídní management, hodnocení žákovy učební aktivity, profesionální rozvoj učitele, reflexe (in: HAVLÍK, 1998).

Slavíková uvádí, že základní kritéria hodnocení práce pedagogického pracovníka jsou stejná jako u ostatních profesí, tj. kvalita, kvantita a včasnost plnění. Pro specifickou povahu práce pedagogických pracovníků je však nutné uplatnit i další kritéria. Projevy kvality pedagogické práce lze pozorovat na aktuální činnosti pedagogického pracovníka (jak organizuje práci třídy...), na aktuální činnosti žáků (jak pracují...), na výtvorech pedagogického pracovníka (na přípravách, pomůckách, realizaci akcí...), na výtvorech žáků (SLAVÍKOVÁ, 2006).

4.4. Profesní standard kvality učitele

V současné době probíhá veřejná diskuse nad dokumentem Profesní standard kvality učitele. Jeho cílem je formulovat pravidla pro hodnocení kvality práce pedagogů, odměňování učitelů, jasné státní zakázky pro fakulty vzdělávající učitele a definování efektivního obsahu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (ŠVANCAR, 2008); v říjnu roku 2009 by měly mít školy k dispozici jejich první verzi.

Podobné standardy v některých státech již mají, i u nás proběhly již dříve pokusy podobný standard sestavit, např. v roce 1996 projekt „Učitel“, avšak tyto pokusy nebyly vytvářeny společně s učiteli a nedošlo k zajištění širší shody. Nynější dokument je vytvářen společně s pedagogickou veřejností, ovšem i tak jeho sestavování naráží na překážky. Je velmi obtížné zvládnout veškeré práce na takovém projektu v průběhu funkčního období jednoho ministra, získat rozpočtové zdroje a dovést standardy do praxe včetně systému akreditací a profesního růstu (ŠVANCAR, 2009).

Cílem pracovní skupiny prof. Rýdla, sestavující standardy kvality učitele, bylo formulovat podle vzoru jiných států jednoduchý standard, který bude moci být velmi rychle použitelný v praxi. Veřejné diskusi byl dokument podroben proto, aby ho profesní skupina učitelů znala, vnitřně přijala, a spolupodílela se na jeho tvorbě (ŠVANCAR, 2008).

Dokument stanoví tři hlavní oblasti, které by každý učitel bez ohledu na svou specializaci, aprobaci, stupeň školy nebo osobnostní charakteristiky musí naplňovat, v nichž musí prokazovat svou profesionalitu. Tyto oblasti jsou:

- Výuka jako proces vyučování a učení (tj. oblast, na kterou je učitel tradičně připravován),
- Širší kontext výuky (podmínky ve škole i mimo ni pro práci žáka)
- Profesní rozvoj učitele (zvládnutí přenosu získaných znalostí a dovedností do praxe).

Každá z těchto oblastí je rozdělena na úrovně, v nichž jsou formulována hodnotící kritéria a nástroje:

1. Výuka jako proces vyučování a učení

1.1 Plánování výuky

1.2 Realizace výuky (přístup k žákům, komunikace a klima ve třídě, strategie výuky, hodnocení žáků)

1.3 Reflexe procesů a dosažených výsledků

2. Širší kontext výuky

2.1 Rozvoj školy a školního vzdělávacího programu

2.2 Klima školy

2.3 Spolupráce s rodiči, kolegy a veřejností

3. Profesní rozvoj učitele

3.1 Profesní poznatková báze

3.2 Profesní dovednosti

3.3 Profesní postoje

3.4 Profesní hodnoty

Formulované nástroje hodnocení by měly sloužit nejen inspektorům, ředitelům při hodnocení učitelů, ale i učitelům při sebehodnocení, neboť budou vědět, co se od nich očekává a budou moci cíleně zlepšovat svou práci. Dokument by měl být použitelný ve škole tradiční i alternativní, kvalitní a profesionální výkon pedagoga v rámci současných požadavků na vzdělávání by měl být aplikovatelný v každé škole, standard by měl naplňovat každý učitel v základním a středním vzdělávání.

Zatím však tento standard není uveden do praxe, proto si každá škola musí vytvářet svůj systém kritérií hodnocení učitelů sama.

5. Hodnocení pedagogických pracovníků na ZŠ Lyčkovo náměstí

Základní škola a mateřská škola Lyčkovo náměstí je úplná škola, zahrnuje 4 oddělení mateřské školy, 14 tříd základní školy, 5 oddělení školní družiny a 1 oddělení školního klubu. Nachází se v oblasti Prahy 8 -Karlína. Od školního roku 2005-2006 byl na škole postupně zaváděn školní vzdělávací program „Smysluplná škola“, v současné době se podle něj vyučuje ve všech třídách.

5.1. Autoevaluace školy a hodnocení pedagogů na ZŠ Lyčkovo náměstí

Ve školním roce 2005-2006 byly na ZŠ Lyčkovo náměstí zaváděny prvky sebehodnocení školy. V rámci seminární práce ke zkoušce z modulu Teorie a praxe školského managementu byla provedena SWOT analýza školy a byla zkoumána její kultura. Pedagogickým pracovníkům byl zadán dotazník Kilman – Saxtonovy kulturní mezery (příloha 1). Nejhorší výsledek vyšel u motivace pracovníků. Závěrem tedy bylo, že je nutné tuto problematiku více řešit a zjistit, čím by bylo možné jejich motivaci zvýšit? Je skutečně malá motivace učitelů dána jen vnějšími faktory, jako je nízká mzda, nedostatečné ocenění okolím...je možné jejich motivaci zvýšit a když, tak jak?

Ve školním roce 2006 – 7 byla provedena dvě nová šetření, v rámci seminární práce z modulu Řízení pedagogického procesu, Sebehodnocení školy. Jejich cílem bylo zjistit aktuální stav hodnocení školy pedagogickými pracovníky. Výzkum byl prováděn formou bodovaných (příloha 2, 3) i otevřených otázek (příloha 4, 5). Z bodovaných otázek byl nejhůře hodnocen výrok týkající se motivace zaměstnanců. Znovu tedy z výzkumu vyplynulo, že systém motivace zaměstnanců školy není na ZŠ Lyčkovo náměstí nastaven optimálně.

Některé otázky dotazníku s otevřenými otázkami byly cíleně formulovány v návaznosti na výsledky šetření ze školního roku 2005 – 2006. Z odpovědí vyplynulo, že přes všechna zavedená opatření se situace ohledně motivace pracovníků příliš nezměnila. Přestože jako nemotivující se ukazují i jiné faktory, jako chování žáků, malá odezva od rodičů apod., přesto nejproblematičtější byla vnímána výška finančního ohodnocení, způsob rozdělování odměn se jevil pracovníkům jako nedostatečně průhledný a spravedlivý.

Na základě rozboru výsledků bylo tedy rozhodnuto, že od školního roku 2007-2008 bude zavedena důslednější systematická kontrola práce pracovníků a budou jasně stanovena kritéria odměňování.

V této bakalářské práci je popsána metodika systematického hodnocení pedagogických pracovníků, uplatňovaná na ZŠ Lyčkovo náměstí ve školním roce 2007-8 a 2008-9. Vzhledem k tomu, že stejnou problematiku řeší na většině jiných škol, projevíly některé školy o tuto metodiku zájem a po obhájení této práce, bude použita metodika poskytnuta k využití jiným školám (viz dále).

5.2. Cíle sledované při zaváděném systému hodnocení

Cílem zaváděné praxe hodnocení pracovníků bylo nejen zvýšení motivace pracovníků, ale i další cíle, a to především:

- Poskytnutí zpětné vazby.
- Plánování dalšího rozvoje.
- Podklady pro odměňování.
- Posílení sebedůvěry.
- Zlepšení vzájemných vztahů.
- Získání informací o názorech pracovníka.

5.3. Formy hodnocení pedagogických pracovníků

Na ZŠ Lyčkovo náměstí probíhá hodnocení neformální (příležitostné, bez záznamu), i formální (plánované, pravidelné, výsledky se zpracovávají).

Základním prvkem hodnocení pracovníků je hodnocení přímým nadřízeným. Hodnocení ostatními hodnotiteli slouží jen pro doplnění zpětné vazby učitelům, není zahrnuto do celkového formálního hodnocení, z něhož vychází odměňování. Kolegové se vzájemně hodnotí v rámci metodických sdružení a v rámci vztahu uvádějící učitel - začínající učitel. Rodiče hodnotí učitele anonymně v anketách, šetření nebývá zaměřeno přednostně na hodnocení učitelů, ale vyučování a školy jako celku. Na škole proběhlo i nezávislé šetření scio testy a Barvy života, obojí nebylo primárně zaměřeno na hodnocení učitelů, ale na evaluaci atmosféry na škole. Nezávisle hodnotí učitele také studenti, kteří chodí na školu na

dlouhodobé praxe, ovšem také jen s cílem poskytnout zpětnou vazbu učitelům. Žáci nehodnotí učitele vůbec, vzhledem k možným negativním přínosům (viz teoretická část).

Tato práce popisuje metodiku formálního systematické hodnocení nadřízenými, zástupkyní ředitele a ředitelem školy. Hodnocení doplněné o sebehodnocení je podkladem pro stanovení nenárokových složek mzdy.

5.4. Průběh hodnocení

Hodnocení pracovníků je potřeba v průběhu roku pečlivě naplánovat, protože je to činnost časově velmi náročná. Pedagogičtí pracovníci jsou na ZŠ Lyčkovo náměstí hodnoceni vedením školy jednou za školní rok, v průběhu února až května. Jako první krok je však nutné s dostatečným časovým předstihem seznámit pedagogický sbor s kritérii a metodikou hodnocení.

5.4.1 Seznámení pedagogického sboru s kritérii a metodikou hodnocení

Poprvé byla tato metodika uplatněna ve školním roce 2007-8. Pedagogičtí pracovníci byli na pedagogické radě v roce 2006-7 seznámeni s výsledky dotazníkového šetření a s skutečností, že jako jedno z opatření bude zavedeno systematické sledování a pravidelné hodnocení pedagogických pracovníků. Na podzimní pedagogické radě v roce 2007–8 byli učitelé seznámeni s metodikou a s kritérii hodnocení jejich práce. Následně byla tato kritéria (viz dále) podrobena kolektivní diskusi a na dobrovolnicích byla otestována jejich relevantnost.

Při práci s hodnotícími dotazníky byly zjištěny některé nedostatky (viz dále). Přesto byly dále používány pro hodnocení všech pracovníků z důvodu získání porovnatelných dat. Bylo rozhodnuto, že se dotazníky upraví v dalším školním roce.

Ve školním roce 2008-2009 byl na téma hodnocení pracovníků zaměřen jednodenní seminář. Výsledkem diskuse nad kritérii hodnocení pracovníků byl nově upravený hodnotící dotazník (viz dále), který dostali všichni pracovníci k dispozici, aby kritéria hodnocení byla zřejmá. Dohodnuto bylo také, že zatímco v prvním roce učitelé prováděli sebehodnocení jen dobrovolně, v tomto školním roce sebehodnocení provedou všichni a přinesou si na pohovor již vyplněný hodnotící list. Průběh a způsob hodnocení se osvědčil, proto zůstal i v tomto školním roce stejný, změnil se tedy jen hodnotící dotazník.

5.4.2 Hodnocení jednotlivých učitelů

Hodnocení každého pracovníka probíhalo v několika následujících krocích:

- Předhospitační rozhovor (zástupkyně ředitele)
- Hospitace (ohlášená - zástupkyně ředitele, neohlášená – ředitel)
- Pohospitační rozhovor (zástupkyně ředitele)
- Hodnotící a sebehodnotící rozhovor (zástupce ředitele, ředitel)

Předhospitační rozhovor

Předhospitační rozhovor probíhá s předstihem dvou až pěti dnů před hospitací. Při něm je vyučující upozorněn, že u něj proběhne hospitace. Dohodne se konkrétní termín, s přihlédnutím k plánovaným akcím, písemným pracím apod., proberou některé konkrétní problémy, které cítí hodnocený či hodnotitel jako nutné probrat (tematický plán apod.). Hodnotitel i hodnocený mají při něm také možnost probrat některé okolnosti – dosavadní průběh výuky v dané třídě a předmětu, výchovné problémy apod. Dále je učitel upozorněn na pohospitační rozhovor a jeho průběh, na nutnost přinést na rozhovor testy, žákovské knížky a některé písemnosti žáků.

Hospitace

Hospitace probíhají každý školní rok, jsou systematicky naplánované. V prvním pololetí, v říjnu a v listopadu hospituje pouze zástupkyně ředitele, jednou, případně podle potřeby opakovaně u jednotlivých učitelů. Není vhodné chodit na hospitace v září, aby měli učitelé dostatek času na začátku školního roku seznámit se s vyučovanými žáky, sestavit tematické plány apod. Také není vhodné hospitovat v prosinci, protože v této době mají učitelé méně času v souvislosti s předvánočními akcemi školy. Navíc je nutné vzít v úvahu, že v pedagogickém sboru působí převážně ženy, které zvláště v tomto období mají hodně i mimopracovních starostí. Také v lednu potřebují mít učitelé čas a prostor na uzavírání klasifikace, hodnocení dětí apod.

V prvním pololetí probíhají hospitace jen u začínajících učitelů, tj. těch, kteří působí na škole 1. nebo 2. rok, případně u těch učitelů, u jejichž práce byly v předcházejícím školním roce shledány závažné nedostatky.

Ve druhém. pololetí, v únoru až v květnu, probíhají hospitace u všech vyučujících, na hospitace chodí nezávisle na sobě ředitel i zástupkyně ředitele, tj. každý vyučující předvede

jednu hodinu před ředitelem školy, jednu před zástupkyní ředitele. Hospitaci zástupkyně předchází přípravný rozhovor, po hospitaci následuje pohospitační rozhovor se zástupkyní ředitele, s určitým časovým odstupem proběhne hodnotící a sebehodnotící pohovor (viz dále). Při hospitaci je používán hospitační formulář (viz příloha 6).

Pohospitační rozhovor

Při pohospitačním rozhovoru probírá zástupce ředitele s vyučujícím konkrétní hospitovanou hodinu, plnění tematického plánu, jeho soulad se školním vzdělávacím programem. Diskutuje se i způsobu hodnocení a sebehodnocení žáků (kontrola ŽK, testů apod.), výběru učebních materiálů (učebnice, poznámky v sešitě, kopírované materiály), celkově nad zpětnou vazbou učitele o vědomostech a dovednostech žáků, používanými metodami apod.

Při pohospitačním rozhovoru má učitel ještě možnost zeptat se na cokoli k vyplňování hodnotícího listu, dohodne se konkrétní termín hodnotícího a sebehodnotícího pohovoru.

Ředitel školy pohospitační hovor vede jen výjimečně, v případě, že v jím hospitované hodině byly shledány nějaké nedostatky apod.

Hodnotící a sebehodnotící pohovor

Jak na hospitaci, tak na hodnotící pohovor musí být vedení školy pečlivě připraveno. Je nutné prostudovat tematické plány, práce žáků, portfolio učitele, zvláště záznamy z hospitací, příp. hodnotící dotazník vyplňovaný s pracovníkem v předchozím roce.

Zároveň v diskusi ředitele a zástupce je probrána práce pedagoga za celý školní rok (plnění úkolů, plnění administrativních povinností, práce se třídou, práce pro školu apod.), jím používané metody, plnění individuálního plánu dětí, spolupráce s rodiči apod.

Pohovor je důvěrný, je na něj vyhrazen dostatek času, většinou trvá asi jednu hodinu. Jsme si vědomi toho, že pro některé pracovníky, zvláště ty s menším sebevědomím, je pohovor velmi psychicky náročný, proto se snažíme, aby probíhal v příjemné atmosféře, aby i negativní hodnocení bylo sděleno sice přímo, ale zdvořile a neponižujícím způsobem. Naopak každý úspěch, posun učitele je třeba nepřehlédnout a ocenit. Domnívám se, že povzbudit učitele, ukázat mu, že jeho práce je důležitá a vedením školy oceňovaná, je přímo povinnost vedení školy a hodnotící pohovor je k tomu ideální příležitost. Práce učitelů je velmi náročná, zvláště v dnešní době, kdy na ně jsou kladeny mnohem větší nároky, svobodomyšlnější děti dnešní generace je obtížnější zaujmout i získat pro soustředěnou práci, jsou více zaměřené na sebe, rodiče většinou přicházejí do školy jen když jsou nespokojeni, práce učitelů není

společností příliš ceněná ani finančně, ani prestižně, hrozí učitelům více než dříve syndrom vyhoření. Povzbuzení a ocenění vedení školy je významný faktor, který napomáhá vyhoření předcházet.

Jednotlivé položky hodnotícího listu (přílohy 7, 8, 9, 10) jsou probírány zvlášť, nejprve učitel odůvodňuje sebehodnocení svého pracovního výkonu v dané oblasti, pak se k němu vyjadřuje vedení školy, v diskusi se dochází ke shodě a ke konkrétnímu číselnému hodnocení.

V závěru diskuse je stanoven plán budoucího vývoje pracovníka na příští školní rok, a to ve dvou oblastech – v oblasti, ve které je neocenitelný a vynikající a měl by si ji pěstovat a rozvíjet, a v oblasti, ve které by bylo třeba jeho výkon zlepšit a je stanoveno konkrétně, jak.

5.5. Kritéria hodnocení pedagogických pracovníků

Po diskusi (viz dále) bylo stanoveno, že pedagogičtí pracovníci budou hodnoceni v pěti oblastech svého pracovního působení:

- 1) Vedení výchovně – vzdělávacího procesu
- 2) Profesní růst
- 3) Plnění povinností
- 4) Vztah ke spolupracovníkům
- 5) Funkce ve škole

Pro jednotlivé oblasti byla stanovena detailnější kritéria hodnocení (viz dále):

1) Vedení výchovně – vzdělávacího procesu

- Plánování (tematické plány, týdenní plány, plánování z hodiny na hodinu)
- Volba metod (cíl hodiny, tomu odpovídající metoda, časové rozvržení a činnostní učení)
- Realizace hodin (atmosféra, motivace žáků, používání moderních učebních pomůcek)
- Zpětná vazba (co učitel hodnotí, kritéria hodnocení, průběžné hodnocení, vedení k pravidelné přípravě, vedení žáků k sebehodnocení)
- Individuální přístup k dětem (dodržování individuálních vzdělávacích plánů, používání metod k individuálnímu rozvoji žáka)

2) Profesní růst

- Individuální posun učitele
- Vzdělávání a aplikace poznatků

- Používání moderních metod a pomůcek

3) Plnění povinností

- Spolehlivost
- Včasnost
- Přesnost
- Vstřícnost

4) Vztah ke spolupracovníkům

- Kolegiálnost
- Spolupráce
- Ochota pomoci
- Nabídka navíc pro ostatní

5) Funkce ve škole (tj. individuální práce pro školu, např. vedení knihovny apod.)

5.6 Hodnotící list pedagogických pracovníků

Jednotlivé oblasti pedagogického působení pracovníků, kritéria hodnocení jsou zahrnuta do hodnotícího listu (přílohy 7, 9.). Hodnotící list je k dispozici všem pedagogům, kritéria jsou předem známá (viz dále). Před pohovorem se každý pracovník sám ohodnotí. K výrokům na formuláři připojí číselné hodnocení podle toho, jak posuzuje svoji práci. Pro každé kritérium je dána škála 0 – 2 (podprůměrný až nadprůměrný výkon, 0 = ne, 1 = spíše ne, 2 = spíše ano, 3 = spíše ano). Výsledný počet bodů vzniká vzájemnou diskusí hodnoceného a hodnotitelů. Celkový počet bodů je podkladem pro stanovení osobního ohodnocení pracovníka na nový školní rok.

Do nebodované části tabulky se vepisuje plán osobního rozvoje učitele (viz výše). Tento bod se vyplňuje až druhým rokem působení učitele na škole, první rok je brán jako uvádějící, učitel se učí kultuře školy.

Pro třídní učitele je sestaven podobný formulář (přílohy 8, 10), počet bodů hodnotí práci třídního učitele a je podkladem pro ohodnocení za práci třídního učitele.

6. Analýza

6.1. Metodika hodnocení

Hlavním důvodem k zavedení nové metodiky systematického hodnocení pedagogických pracovníků bylo stanovit jasná kritéria odměňování, protože bylo zjištěno, že dosavadní způsob je zaměstnanci vnímán jako nedostatečně průhledný a spravedlivý. Podobně i vedení školy pociťovalo nutnost zavedení nějakého způsobu hodnocení, které by poskytovalo jednoznačné přehledné podklady pro stanovení nenárokové složky mzdy a poskytlo zpětnou vazbu pracovníkům i vedení školy o kvalitě pedagogické práce, vedlo ke zlepšení vzájemných vztahů, zvýšení informovanosti, posílení sebedůvěry pracovníků a plánování dalšího rozvoje školy a pracovníků.

V dotazníku, zadávaném v roce 2009 (přílohy 11, 12), vyjádřila většina pracovníků pozitivní názor na současný systém hodnocení, jeví se jim objektivní, spravedlivý, jasný, vyhovuje jim. Příznivě ocenilo způsob hodnocení i vedení školy, neboť tato metodika poskytovala jednoznačné objektivní podklady pro stanovení nenárokové složky mzdy.

Většina učitelů hodnotila na metodice hodnocení pozitivně i diskusi s vedením školy, ocenila zpětnou vazbu, snahu vedení komunikovat a spolupracovat s učiteli, zájem řešit s učiteli jejich problémy, snahu najít možnosti zlepšení práce. Jen v jednom případě se objevily pochybnosti, zda současný způsob dokáže zhodnotit skutečné kvality učitele.

Ve všech kontrolních otázkách, stejně formulovaných jako v předchozích výzkumech týkajících se motivace pracovníků, způsobu odměňování, plánu dalšího vzdělávání učitelů, systému kontroly, vztahu vedení-pracovníci, pracovníci navzájem, vycházelo v roce 2009 lepší hodnocení než v roce 2006 (příloha 12). Zatímco v roce 2006 se vícekrát na otázku směřovanou na kvalitu práce vedení školy a zvýšení motivace pracovníků objevil názor, že by vedení školy mělo častěji hodnotit, odměňovat, oceňovat výsledky práce pracovníků, v roce 2009 byl tento názor jen ojedinělý (viz příloha 12).

Při kontrolování osobních plánů rozvoje, uváděných v roce 2007/8 v hodnotících dotaznících, bylo zjištěno, že až na výjimky došlo k výraznému individuálnímu posunu, plány osobního rozvoje, pokud jsou jasně a písemně deklarovány a plní se. Při posuzování jednotlivých oblastí profesní vybavenosti pedagogického sboru jako celku bylo zjištěno jak při posuzování bodového ohodnocení jednotlivých kritérií, tak při rozhovorech s učiteli, že největší problémy pociťují učitelé v oblasti komunikace s rodiči. Proto již letos tři pracovníci

školy navštěvují kurz zaměřený na tuto oblast, na příští školní rok bude tento kurz objednan pro celý učitelský sbor.

6.2. Průběh hodnocení

Průběh hodnocení, ve sledu kroků seznámení pracovníků s kritérii a metodikou hodnocení, vlastního hodnocení u jednotlivých pracovníků, závěrečného hodnocení celého procesu, se projevil jako velmi funkční, systémový a výhodný pro pracovníky i vedení školy. Předpokládá však systematickou přípravu a plánování, neboť předpokladem jeho úspěchu je to, že musí proběhnout u všech pracovníků za stejných podmínek a pracovníci musí být na tento systém připraveni.

Dalším nutným předpokladem je vydělení dostatečné časové dotace pro tuto práci, neboť je velmi časově náročná, zvláště pro zástupce ředitele. Pokud sečteme čas, který je nutné věnovat předhospitačnímu rozhovoru, hospitaci, pohospitačnímu rozhovoru, hodnotícímu a sebehodnotícímu pohovoru a přípravě na tyto fáze (prostudování portfolia učitele, tematických plánů...), vychází čas, který zástupce ředitele stráví hodnocením jednoho pracovníka, na 4 – 5 hodin. Proto je nutné plánovat si tuto činnost na delší časové období, počítat přibližně s reálnou možností zhodnotit dva pracovníky během jednoho pracovního týdne i s dostatečnou rezervou pro případné prázdniny apod., tj. v podmínkách ZŠ Lyčkovo náměstí, vymezit na hodnocení dobu tří až čtyř měsíců. Domnívám se však, že tento čas se vedení školy vrátí v podobě posunu školy a jejích pracovníků k lepším výsledkům.

Jako málo funkční se ve vazbě na tento způsob hodnocení ukázal již několik let používaný hospitační formulář, bude potřeba ho pro příští školní rok upravit, aby více odpovídal hodnotícím kritériím v hodnotícím listu (příloha 6).

Učitelé se vyjadřují k průběhu hodnocení vesměs pozitivně, oceňují hlavně předhospitační a pohospitační rozhovor. Co se týče hospitací, opakovaně se objevil názor, že jedna hospitační hodina od každého z vedoucích pracovníků je příliš málo na objektivní zhodnocení pedagogické práce, přestože učitelé současně uvádějí, že mohou tento nedostatek odstranit při sebehodnotícím pohovoru a jsou si vědomi toho, že nejsou hodnoceni jen na základě hospitovaných hodin, ale i podle práce během celého školního roku (včetně administrativní práce apod.). Pochopitelně by bylo lépe navštívit každého učitele vícekrát, ale z časového hlediska (viz výše), je to nereálné, proto současný stav, tj. opakované hospitace jen u začínajících učitelů a učitelů, kterým je potřeba pomoci odstranit některé nedostatky v práci, bude na ZŠ Lyčkovo náměstí i nadále zachován.

Co se týče hodnotícího a sebehodnotícího pohovoru, vedením školy je vnímán jako velice přínosný, jeden z neúčinnějších nástrojů, jak vést učitele ke kvalitní práci, zjistit jejich názory, řešit včas problémy apod. Při sebehodnocení je potřeba přihlídnout k rozdílným osobnostem učitelům, tj. k jejich tendenci se podceňovat či přeceňovat, je nutné si i stále uvědomovat, že pro některé učitele může být sebehodnocení velmi psychicky náročné a je jim nepříjemné hovořit o svých „kvalitách“ i „nedostacích“ (příloha 12). I z tohoto důvodu je lépe na způsob sebehodnocení pedagogy postupně převádět a učit je to; ukázalo se výhodné, že v prvním roce nebylo sebehodnocení povinné. Domnívám se, že i přes to, že někteří pracovníci vnímají sebehodnocení jako nepříjemné, je nutné ho postupně zavádět, véde pracovníky k sebereflexi, důležité kompetenci dnes po pedagogických pracovnících požadované, ke zkvalitnění jejich práce, navíc pedagogové by měli učit sebehodnocení dětí, což těžko mohou dělat, pokud tak nečiní sami. Na toto téma překvapeně reagovalo již několik pedagogů ve smyslu „*my to chceme po dětech a netušili jsme, jak je to těžké...*“

Je velmi pozitivní, že přesto sebehodnotící a hodnotící pohovor většina učitelů vnímá jako příjemný až výborný, oceňují možnost mluvit o svých problémech, to, že si vedení vydělilo na ně čas, důvěřuje jejich sebehodnocení, naslouchá názorům apod. Jen tři pracovníci se vyjádřili ve smyslu, že sebehodnocení je pro ně velmi nepříjemné; i tyto pracovníci však jako řešení navrhují zachovat hodnotící pohovor, jen by chtěli zrušit sebehodnocení. Je to důkazem, že hodnotící pohovor je vnímán jako oboustranně obohacující a ze strany vedení veden citlivě.

Vedení pohovoru je pochopitelně velmi náročné i pro vedení školy a je třeba se mu učit. Nutné je zachovávat správná pravidla komunikace, přistupovat k zaměstnancům s taktem, jako nejcitlivější oblast se jeví vztah ke spolupracovníkům, v této oblasti bylo zvláště obtížné přijetí kritiky, zřejmě proto, že se netýká jen profesní oblasti hodnocení.

6.3. Kritéria hodnocení

Hodnocení pracovníků na ZŠ Lyčkovo náměstí zahrnuje všechny oblasti práce pedagoga. Jednotlivé oblasti byly rozpracovány do podrobnějších kritérií hodnocení, které vedení školy považovalo za důležité z hlediska naplnění kvality práce učitele v dané oblasti s přihlídnutím k aktuálním potřebám školy (zavádění školního vzdělávacího programu, modernizace výukových metod apod.) a se snahou, aby kritéria vedla k dalšímu rozvoji učitelů (profesní růst). Jako nejdůležitější oblast práce učitele byla stanovena oblast vedení

výchovně vzdělávacího procesu (plánování, volba metod, realizace hodin, individuální přístup k dětem, zpětná vazba + hodnocení dětí.). Dalšími oblastmi, které hodnocení zahrnuje, je oblast profesního růstu, přístup k plnění povinností, funkce ve škole (vedení knihovny, kabinetu apod.), vztah ke spolupracovníkům (kolegiálnost, ochota spolupracovat apod.).

Pedagogický sbor byl s kritérii hodnocení seznámen s dostatečným časovým předstihem. Učitelé měli možnost se k jednotlivým kritériím vyjádřit, na základě diskuse byl sestaven hodnotící list pro rok 2007-8 (viz dále). Seznámení učitelů s kritérii hodnocení je nutné jednak z hlediska etického – učitelé mají stejně jako žáci právo vědět, podle čeho bude hodnocena kvalita jejich práce, jednak z hlediska vedení učitelů – pokud je předem jasné, jaká kvalita práce bude oceňována, učitelé se budou snažit této kvality dosáhnout.

Následující rok, 2008-9, v diskusi na téma hodnocení, byla zachována stejná kritéria, v tom byla nalezena shoda, kritéria považují ve všech ohledech za správně navržená a funkční (tj. objektivní, vypovídající apod., viz dříve) pracovníci školy i vedení školy, jen byla navržena změna hodnotící škály (viz dále) a upravena nejednoznačná formulace některých výroků (viz dále). V dotazníku (příloha 12) se k otázce kritérií vyjádřila většina učitelů, přitom všichni až na jednoho je považovali za objektivní a účelná.

6.4. Hodnotící list pedagogických pracovníků

Jednotlivé oblasti pedagogického působení pracovníků, kritéria hodnocení byla zahrnuta do hodnotícího listu (přílohy 7, 8, 9, 10). Originál, podepsaný hodnotiteli i hodnoceným, se uschovává s ostatními materiály do postupně budovaného portfolia učitele, kopii si ponechává hodnocený.

Při práci s hodnotícími dotazníky v roce 2007–8 v nich byly zjištěny některé nedostatky. Přesto byly dále používány pro hodnocení všech pracovníků z důvodu získání porovnatelných dat. V následujícím roce byly upraveny, jednotlivé oblasti i kritéria byly zachovány. Bylo rozhodnuto, že bude změněna hodnotící škála – sjednocena ve všech kritériích na čísla 0 – 4 (kritérium není naplňováno, 1 spíše není naplňováno, 2 spíše je naplňováno, 3 je plně naplňováno). Dále bylo rozhodnuto, že výsledný počet bodů vzniká vzájemnou diskusí hodnoceného a hodnotitelů ve všech oblastech bude konečné hodnocení dáno sebehodnocením a hodnocením vedení. Byla upravena formulace kritérií tak, aby byla formulace jednoznačnější, jednodušší, objektivnější, více vypovídající a odpovídající školnímu vzdělávacímu programu Smysluplná škola (např. kritérium třída s více výchovně

problematickými žáky bylo zrušeno, neboť se ukázalo velmi obtížné definovat objektivně pojem třída s více výchovně problematickými žáky).

V současné době, kdy probíhá práce s novými dotazníky, se ukazuje, že úpravy hodnotícího listu učitele byly vhodné a dostačující, ovšem názor vedení je, že bude nutné provést ještě nějaké úpravy v hodnotícím listu třídního učitele. V oblasti Plnění povinností třídního učitele je třeba rozdělit kritérium věnování se třídě a plnění administrativních povinností na dvě, upravit škálu hodnocení také na 0-3. Vhodné bude na oba listy připojit kolonku k volnému vyjádření učitele.

Ze strany učitelů se letos objevily připomínky k úpravě hodnotících listů jen výjimečně (jedenkrát bylo navrhováno rozšíření stupnice na 1-5, jednou naopak zrušení bodového systému), většina učitelů je s nimi spokojena (příloha 12). Výjimkou je sebehodnocení, jehož zrušení navrhuje tři pracovníci, tato otázka je diskutována výše.

Změny budou provedeny po diskusi a upravené dotazníky se budou používat až v následujícím školním roce, ne v průběhu letošního hodnocení, aby byla zachována porovnatelnost výsledků.

Celkově lze tedy říci, že bylo dosaženo žádoucího stavu hodnotících listů, pochopitelně největším jejich kladem je písemné doložení hodnocení pracovníka, jako velmi přínosná se jeví zvláště diskuse s pracovníky nad jejich hodnocením v minulém roce, konkrétně nad jejich individuálním posunem.

7. Závěr

Závěrečná práce se zabývá vlastním hodnocením školy, speciálně oblastí hodnocení pedagogických pracovníků (učitelů 1. a 2. stupně) školy.

Byla navržena metodika efektivního systému hodnocení pedagogických pracovníků. Navržená metodika hodnocení a způsob vedení hodnotícího pohovoru byly pilotně ověřovány na ZŠ a MŠ Lyčkovo náměstí v letech 2008 a 2009.

Používání efektivního systému hodnocení pracovníků na škole mělo tyto pozitivní důsledky:

- získání objektivních podkladů pro finanční ohodnocení pracovníků;
- vyšší motivaci pracovníků;
- individuální posun (sebereflexi, sebevzdělávání, používání nových metod) pracovníků;
- identifikaci směrů dalšího vzdělávání pracovníků;
- zlepšení komunikace mezi vedením a pracovníky;
- vnímání systému odměňování jako spravedlivého, získání větší důvěry ve vedení školy;
- zlepšení oboustranné zpětné vazby vedení – pedagogové;
- budování učitelského portfolia.

Negativem tohoto způsobu hodnocení je jeho velká časová náročnost pro vedení školy. Pro příští roky bude potřeba provést ještě některé úpravy používaných formulářů a pracovat s některými učiteli, aby se odstranil jejich strach ze sebehodnocení a dokázali se spravedlivě ohodnotit.

Metodika bude dále používána a rozvíjena na ZŠ Lyčkovo náměstí a na školách, které projeví zájem zkusit ji používat také, případně bude doporučena ještě dalším školám.

Metodiku si vyžádaly tyto školy:

ZŠ Lučanská 1112/3, Praha 5 - Radotín

ZŠ a MŠ Jesenice, K Rybníku 800, Jesenice

První jazyková základní škola v Praze 4, Horáčkova 1100

ZŠ Ke Kateřinkám 1400/2, Praha 4

8. Literatura

CARNEGIE, D.: *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: TALPRESS, 1993. ISBN 80-85609-12-6.

ČERNÍKOVÁ, H.: *Teorie a praxe školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2005.

DRUCKER, P.F.: *Cestou k zítřku. Management pro 21. století*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80 – 85603-28-4.

HAMERNÍKOVÁ, D.: *Personální management*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2008. Dostupné na WWW:
<http://www.pedf.cuni.cz/univerzita>

HLADKÝ, J.: *Hodnocení zaměstnanců*. Praha, Nakladatelství Dr. Josef Raabe, (Vedení školy v praxi), 2005. ISBN 80-86307-13-1.

HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1458-2.

CHRÁSKA, M.: *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

KIRSTOVÁ, A.: *Kniha o překonávání stresu*. Praha: Oriens, 1996. ISBN 80-88828-02-3.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Management Press, 1995, ISBN 80-85943-01-8.

KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80–7169–551–4.

PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

RUSTOMJI, M.K.; SAPRE, S.A.: *Umění managementu*. Praha: NAKLADATELSTVÍ SVOBODA – LIBERTAS, 1993. ISBN 80-205-0335-8.

RÝDL, K. et al.: Tvorba profesního standardu kvality učitele (Vstupní dokument pro veřejnou diskusi). *Učitelství noviny*, 2009. roč. 112, č. 11, s. 12-16. ISSN 0139-9607.

SLAVÍKOVÁ, L.: *Řízení pedagogického procesu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2006.

SLEZÁKOVÁ, E.: Má být učitel Jekyll nebo Hyde? *Psychologie dnes*, 2009. roč. 15, č.1, s. 15. ISSN 1212-9607.

ŠKRAMLÍK, P. *K některým formám hodnocení a sebehodnocení pedagogických pracovníků. Hodnotící pohovor v praxi ředitele školy*. Liberec: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2008. [Závěrečná práce Studia pro vedoucí pedagogické pracovníky.]

ŠKUTA, V.: *Hodnocení základních škol dle kritérií kvality*. Ústí nad Labem: Pedagogická fakulta Univerzity Jana Evangelisty Purkyně, 2007. [Bakalářská práce.]

ŠNÝDROVÁ, I.: *Manažerka a stres*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2006. ISBN 80-247-1272-5.

ŠPAČKOVÁ, A. : *Moderní rétorika*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2003. ISBN 80-247-0633-4.

ŠULEŘ, A. *Manažerské techniky III*. Olomouc: RUBICO, 2003. ISBN 80-85839-87-3.

ŠVANCAR, R.: Kdo je to vlastně „kvalitní učitel“? *Učitelské noviny*, 2008. roč. 111, č. 34, s. 14-16. ISSN 0139-5718.

ŠVANCAR, R.: Naděje pro učitelské standardy. *Učitelské noviny*, 2009. roč. 112, č. 12, s. 7. ISSN 0139-5718.

VODÁČEK, L. ; VODÁČKOVÁ, O.: *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005. ISBN 80-7261-041-4.

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

ŽUFANOVÁ, H.: *Hodnocení*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2009. Dostupné na WWW: <http://www.pedf.cuni.cz/univerzita>

ŽUFANOVÁ, H.: Význam vlastního a externího hodnocení pro kvalitu vzdělávání v době reformy vzdělávání. *Učitelské listy* (online). 2006. Dostupné na www: <http://www.ucitelske-listy.ceskaskola.cz>

9. Přílohy

Příloha 1: Dotazník Kilman – Saxtonovy kulturní mezery.

Příloha 2: Anketa pro pedagogické pracovníky – školní rok 2006 - 2007

Příloha 3: Výsledky dotazníku (viz příloha 2)

Příloha 4: Dotazník s otevřenými otázkami- školní rok 2006-7

Příloha 5: Rozbor odpovědí (otázky týkající se hodnocení z dotazníku s otevřenými otázkami v roce 2006 -7)

Příloha 6: Hospitační formulář

Příloha 7: Hodnotící list pedagogického pracovníka šk. rok 2007-8

Příloha 8: Hodnotící list třídního učitele šk. rok 2007-8

Příloha 9: Hodnotící list pedagogického pracovníka šk. rok 2008-9

Příloha 10: Hodnotící list třídního učitele šk. rok 2008-9

Příloha 11: Dotazník – školní rok 2008-09

Příloha 12: Porovnání výsledků anket z roku 2006 a z roku 2009

Příloha 1: Dotazník Kilman – Saxtonovy kulturní mezery

(výsledky ankety zadané pedagogickým zaměstnancům ZŠ a MŠ Lyčkovu náměstí ve školním roce 2005-2006)

Otázka č.	FAKTOR	Kulturní mezera	1	2	3	4	5
1	SPOLEČNÉ CÍLE	3,54-4,67 1,13	0	2	8	16 - 6	0 - 12
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	4,03 - 4,61 0,58	0	0	3	19 - 7	4 - 11
3	PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	3,81 - 4,56 0,75	0	0	9	13 - 8	4 - 10
4	REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	4,08-4,78 0,70	0	0	1	22 - 4	3 - 14
5	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	4,00-4,11 0,11	0	0	8 - 1	10 - 14	8 - 3
6	KONTROLA	3,69-4,56 0,87	2	0	7 - 1	12 - 6	5-11
7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	3,38-4,72 1,34	0	3	10	13 - 7	0 - 11
8	KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY	3,85-4,67 0,82	0	1	3	19 - 6	3-12
9	KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	4,42-4,83 0,41	0	0	4-1	7-1	15-16
10	INOVATIVNOST	4,0-4,44 0,44	0	0	3-1	15-8	7-9
11	ROZVOJ UČITELŮ	3,85-4,72 0,87	1	2	0	20 - 5	3 - 13
12	PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU	4,04-4,67 0,63	0	0	4	17-6	5-12
13	ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK	3,42-4,11 0,69	0	4 estetika +, úklid -	9	11-16	2-2
14	VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY	4,04-4,67 0,63	0	0	6-2	13-2	7-14
15	VZTAHY MEZI UČITELI A ŽÁKY	3,69-4,61 0,92	0	1	8	15 - 7	2-11
16	OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁNÍ	3,54-3,78 0,24	0	1	17 - 7	6-8	3 - 3

Příloha 2: Anketa pro pedagogické pracovníky – školní rok 2006 - 2007

1	Hrdost zaměstnanců na školu a její tradici
2	Škola má (poskytuje) dostatečné investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků
3	Vedení školy stanovilo jasnou, srozumitelnou vizi školy
4	Je stanoven systém motivace pracovníků
5	Důvěra zaměstnanců ve vedení – autorita vedení
6	Úroveň technického vybavení ve škole
7	Informovanost pracovníků při vytváření strategie rozvoje školy – jasné a nezkreslené objasnění situace, úkolů, rolí
8	Při řešení problémů (zavádění ŠVP) jsou vytvářeny funkční týmy pracovníků
9	Kvalita vztahů mezi pracovníky
10	Vedení školy podporuje změny a inovace
11	Funkčnost informačních systémů ve škole
12	Zvládnutí obav a strachu ze změn
13	Důslednost vedení při zavádění změn a inovací
14	Schopnost učitelů přizpůsobit se změnám ve škole
15	Kvalita pedagogického sboru
16	Úroveň komunikace o cílech školy
17	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti
18	Dostupnost finančních zdrojů pro podporu inovací a rozvoje školy
19	Kvalita práce předmětových komisí
20	Ztotožnění se pracovníků se školou
21	Úroveň spolupráce ve škole
22	Důslednost vedení při plnění přijatých rozhodnutí
23	Úroveň koordinace činností uvnitř školy
24	Získání a podpora schopných, talentovaných lidí pro proces rozvoje školy
25	Úroveň komunikace o cílech a procesech změn v rámci rozvoje školy
26	Silná pozice školy z hlediska konkurence
27	Kvalitní, schopné vedení školy
28	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí, krajem...
29	Nabídka volitelných předmětů a kroužků
30	Vnitřní vybavenost školy
31	Jasná strategie rozvoje školy (vize, cíle)

(pokračování přílohy 2)

32	Fungující organizační struktura školy
33	Pedagogická úroveň práce učitelů školy
34	Vztahy mezi studenty a zaměstnanci školy
35	Vedení školy je schopno předvídat změny, které školu čekají
36	Vedení školy (ředitel, management školy) je schopen vytvářet plány rozvoje školy a najít způsoby jejich dosažení
37	Vedení školy podporuje ve škole zavádění inovací a nových metod
38	Vedení školy podporuje rozsáhlejší využití informačních technologií ve vyučování
39	Vím, jaké výhody mi přinese realizace školního vzdělávacího programu
40	Vím, jaké nevýhody mi přinese realizace ŠVP
41	Při zavádění změn (ŠVP) je vyslechnut vedením školy můj názor
42	Vedení školy dobře motivuje zaměstnance při zavádění změn (ŠVP)
43	Při koncepčních poradách jsou vedením školy respektovány názory ostatních
44	Při zavádění změn (ŠVP) jsou zaměstnanci informováni pravdivě o výhodách i problémech
45	Vím, jaká je vize naší školy
46	Ředitel ví o silných a slabých stránkách pracovníků
47	Ředitel deleguje pravomoci
48	Mzdy zaměstnanců - odměňování
49	Pružná reakce vedení školy na změny
50	Tvůrčí klima ve škole
51	Rodiče se zajímají o dění na naší škole
52	Škola je dostatečně vybavena výpočetní technikou
53	Rodiče, zřizovatel... jsou informováni dostatečně o cílech.. vizi.. školy
54	Pedagogičtí pracovníci dostatečně využívají výpočetní techniku při vzdělávacím procesu
55	Zaměstnanci důvěřují vedení školy
56	Vedení školy důvěřuje svým zaměstnancům

Učitelé hodnotili každé z tvrzení „známkou“ od „1“ (nejlepší) do „4“ (nejhorší). Při vyhodnocení byl vypočítán aritmetický průměr.

Příloha 3: Výsledky dotazníku (viz příloha 2)

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
		A	B	C	D	E	F	G	H	CH	I	J	K	L	M	N	O	P	Σ	Průměr
1.	U	2	2	1	3	1	2	2	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	28/17	1,65
2.	M	2	2	1	1	-	2	1	2	4	1	2	1	1	2	1	1	3	27/16	1,69
3.	M	1	2	1	3	2	3	2	2	2	1	3	1	1	2	1	1	2	30/17	1,76
4.	M	2	3	2	3	2	3	3	2	2	1	4	2	2	3	2	1	4	41/17	2,41
5.	M	2	3	1	3	2	3	2	2	3	1	3	1	1	1	1	1	2	32/17	1,88
6.	V	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	20/17	1,18
7.	M	1	2	1	2	1	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	24/17	1,41
8.	M	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	3	1	1	2	25/17	1,47
9.	U	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	24/17	1,41
10.	M	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20/17	1,18
11.	M	2	2	1	2	1	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	24/17	1,41
12.	U	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	30/17	1,76
13.	M	2	2	1	3	2	3	1	1	2	1	3	1	2	2	1	1	1	29/17	1,71
14.	U	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	28,5/17	1,68
15.	U	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	26/17	1,53
16.	M	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	1	1	1	31,5/17	1,85
17.	M	1	3	1	2	1	3	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	24/17	1,41
18.	M	1	2	1	2	3	2	2	2	2	-	2	1	3	2	2	2	1	29,5/16	1,84
19.	M	2	4	1	-	1	-	-	1	-	1	-	3	3	2	-	1	1	19,5/11	1,77
20.	U	1	2	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	29/17	1,71
21.	M	1	2	1	2	2	2	3	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	26/17	1,53
22.	M	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1	3	2	2	1	1	1	2	30/17	1,76
23.	M	2	2	1	3	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	27,5/17	1,62
24.	M	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	2	28,5/17	1,68
25.	M	3	3	1	3	1	3	1	2	1	1	3	2	3	2	1	1	1	31,5/17	1,85
26.	M	1	2	2	2	1	3	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	25/17	1,47
27.	M	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	23/17	1,35
28.	M	2	2	1	3	1	3	1	2	2	1	3	2	2	1	1	1	2	30/17	1,76
29.	M	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	23/17	1,35
30.	V	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	21,5/17	1,26
31.	M	1	1	1	3	1	3	1	2	2	1	3	1	1	2	1	1	2	27/17	1,59
32.	M	3	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	23/17	1,35
33.	U	2	2	2	2	1	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	26/17	1,53
34.	K	1	3	1	2	1	3	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	27/17	1,59
35.	M	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	23/17	1,35
36.	M	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	21/17	1,24
37.	M	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20/17	1,18
38.	M	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18/17	1,06
39.	M	2	3	1	4	2	4	2	4	3	1	3	1	1	2	2	1	1	37/17	2,18
40.	M	2	2	1	4	2	4	2	2	3	1	3	1	1	2	2	1	1	34/17	2
41.	M	1	2	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	23,5/17	1,38
42.	M	2	2	1	3	2	3	1	3	2	1	4	2	1	1	1	1	1	30,5/17	1,79
43.	M	2	1	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	25,5/17	1,5
44.	M	1	3	1	4	2	3	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	29/17	1,71
45.	M	1	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	27/17	1,59
46.	M	1	2	1	4	2	3	2	2	1	1	3	2	1	2	2	1	3	33/17	1,94
47.	M	1	3	1	3	-	2	1	2	2	1	3	1	-	2	1	1	2	26/15	1,73
48.	M	1	2	2	3	-	3	3	2	4	1	3	1	1	1	1	1	3	31,5/16	1,97
49.	M	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	23/17	1,35
50.	K	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	24,5/17	1,44
51.	K	1	2	2	3	1	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	34,5/17	2,03
52.	V	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	19/17	1,12

(pokračování přílohy 3)

53.	M	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	21/17	1,24
54.	U	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	28/17	1,65
55.	M	1	2	1	4	2	3	2	2	3	1	3	1	1	2	1	1	2	32/17	1,88
56.	M	1	3	1	4	2	4	2	2	-	1	4	1	2	1	1	1	2	32/16	2

Příloha 4: Dotazník s otevřenými otázkami- školní rok 2006-7

- 1) Čím je podle Vašeho názoru naše škola zvláštní, specifická?*
- 2) Kdybyste byl(-a) ředitelem školy, co byste udělal (-a), aby škola fungovala lépe?*
- 3) Uveďte největší úspěchy / neúspěchy naší školy v posledních dvou letech.*
- 4) Co je nového v řízení naší školy – v čem je odlišné od minulosti a jak posuneme pozornost ze současnosti do budoucnosti?*
- 5) Jaké změny budou nezbytné, abychom byli úspěšní?*
- 6) Jaké očekáváte (máte) problémy při zavádění ŠVP?*
- 7) V jakých oblastech je naše škola schopna konkurovat okolním školám?*
- 8) V jakých oblastech není naše škola schopna konkurovat okolním školám?*
- 9) Co by přispělo ke zvýšení Vaší motivace?*
- 10) V čem si myslíte, že jsou nejčastější příčiny studijních neúspěchů Vašich žáků?*

Příloha 5: Rozbor odpovědí

(otázky týkající se hodnocení z dotazníku s otevřenými otázkami v roce 2006 -7)

2) Kdybyste byl(-a) ředitelem školy, co byste udělal (-a), aby škola fungovala lépe?

(1) „Byl důsledný při řešení problémů, problematických situací, stál si za vizí a neboural ji pokaždé, když si někdo přijde stěžovat“ 3x

(2) „Vyhovuje mi současný stav“ 3x

(3) „Zvýšil bych kontrolní činnost, více hlídal, kdo jak dělá, co dělá navíc“ 2x

(4) „Důsledněji postigoval žáky, kteří nedodržují řád, zvýšil kázeň“ 2x

(5) „Vytvořil větší kolektiv (zážitková pedagogika pro učitelský kolektiv)“ 2x

(6) „Různé“:

- *Více podporoval knihovnu, jazykové vybavení 1x*
- *Na 1. st. se zaměřil na motivaci žáků, chuť poznávat, spolupráci 1x*
- *Vedl pedagogy až k jejich maximu 1x*

9) Co by přispělo ke zvýšení Vaší motivace?

(1) „Finanční ohodnocení“ 8x

(2) „Spravedlivější a častější hodnocení, spravedlivé odměňování“ 4x

(3) „Jiní žáci, aktivita žáků, odchod problémových žáků“ 3x

(4) „Viditelné dobré výsledky mé práce (ocenění od dětí, rodičů, vedení)“ 3x

(5) „Otevřené jednání vůči učitelům, rodičům a dětem“ 3x

(6) „Lepší komunikace s rodiči“ 2x

(7) „Ojedinelé názory“ 6x:

- *Lepší možnosti dalšího vzdělávání 1x*
- *S určitostí vědět, že budu se svou třídou více let 1x*
- *Jsem tu krátce – jsem spokojená 1x*
- *Státem garantovaná dovolená ve středomoří 1x*
- *Větší komunikace s ostatními kolegy 1x*
- *Nebát se příští rok o úvazek 1x*

Příloha 7: Hodnotící list pedagogického pracovníka šk. rok 2007-8

Hodnotící list pedagogického pracovníka

Jméno a příjmení hodnoceného:	Školní rok: 2007/2008
-------------------------------	-----------------------

Hodnocení a sebehodnocení pedagogických pracovníků:	hodnocený	hodnotitel
1. Vedení výchovně vzdělávacího procesu		
A) Vedení výchovně vzdělávacího procesu - plánování		
Plánuje cíleně a pravidelně krátkodobě z hodiny na hodinu i dlouhodobě na týden či měsíc, dodržuje TP		3
Plánuje cíleně a pravidelně krátkodobě z hodiny na hodinu, dodržuje TP		2
Plánuje nepravidelně, ale dodržuje TP		1
Neplánuje, nedodržuje TP, TP je napsán špatně		0
B) Vedení výchovně vzdělávacího procesu - volba metod		
Zvolené metody naplňují stanovený cíl a vycházejí z prvků činnostního učení rozvíjející klíčové kompetence žáků		3
Zvolené metody naplňují stanovený cíl hodiny, ale vycházejí z tradiční frontální výuky		2
Zvolené metody částečně naplňují stanovený cíl hodiny		1
Zvolené metody jsou nevhodné		0
C) Vedení výchovně vzdělávacího procesu - realizace hodin		
Při hodině vládne příjemná pracovní atmosféra, která motivuje žáky k aktivitě, žáky aktivizuje názorností		3
Při hodině je příjemná pracovní atmosféra, bez tlaku na aktivitu žáka a bez názornosti		2
Při hodině je nudná pracovní atmosféra		1
Při hodině je nepříjemná pracovní atmosféra		0
D) Vedení výchovně vzdělávacího procesu - zpětná vazba		
Zvolená kritéria hodnocení žáků jsou efektivní a v souladu s RVP ZV, jsou důsledně naplňována (kontrolou sešitů, domácí příprava, ověřování vědomostí a dovedností)		3
Kritéria hodnocení žáků jsou zvolena, nejsou však v souladu s RVP ZV, ale jsou naplňována		2
Kritéria hodnocení žáků jsou zvolena, ale nejsou důsledně naplňována		1
Kritéria hodnocení žáků nejsou zvolena; hodnocení žáků je nahodilé		0
E) Individuální přístup k dětem		
Vnímá a respektuje individualitu dítěte, dle toho volí vhodné metody přístupu		2
Pouze v některých případech vnímá a respektuje individualitu dítěte		1
Nerespektuje individualitu žáka		0

<u>2) Profesní růst</u>		
Aktivně pracuje na svém profesním růstu, vzdělává se, získané poznatky aplikuje, udržuje krok s dobou		4
Pracuje na svém profesním růstu, o své práci přemýšlí, snaží se svou práci zdokonalovat		3
Pracuje na svém profesním růstu, dobrovolně se účastní vzdělávání, ale získané poznatky příliš neaplikuje		2
Nepracuje na svém profesním růstu, drží se osvědčených metod, účastní se jen povinného vzdělávání		1
Neúčastní se žádných vzdělávacích akcí, nevzdělává samostudiem		0
<u>3) Spolehlivost</u>		
Plnění povinností je vždy včasné a výborné		4
Plnění povinností je výborné a většinou včasné		3
Plnění povinností je včasné, ale s drobnými nedostatky		2
Plnění povinností je většinou včasné, ale s drobnými nedostatky		1
Plnění povinností je nutné často připomínat a navíc nejsou plněny vždy dobře		0
<u>Funkce ve škole:</u>		
Nadprůměrné plnění		2
Průměrné plnění		1
Podprůměrné plnění		0
<u>4) Vztah ke spolupracovníkům</u>		
Sám vyhledává možnosti pomoci kolegům a spolupráce s nimi, je vysoce kolegiální		3
Nikdy neodmítne pomoc druhým a spolupráci s nimi, ale příležitost k pomoci sám nevyhledává		2
Pomáhá druhým a spolupracuje s nimi pouze v případě, že je k pomoci cíleně vyzván		1
Druhým pomáhá minimálně, je schopen se vymluvit, pomáhat nemá zájem		0
<u>Plán osobní rozvoje:</u>		
datum hodnocení	podpis hodnoceného	podpis hodnotitele

Příloha 8: Hodnotící list třídního učitele školní rok 2007-8

Hodnotící list třídního učitele

Jméno a příjmení hodnoceného:	Školní rok: 2007/2008
-------------------------------	-----------------------

Hodnocení a sebehodnocení třídních učitelů:		hodnocený	hodnotitel
1. Plnění povinností třídního učitele			
Třídně se věnuje nad rámec svých povinností, administrativní povinnosti plní výborně			4
Třídně se věnuje nad rámec svých povinností, administrativní povinnosti plní			3
Třídně se věnuje přesně v rámci svých povinností, administrativní povinnosti TU plní			2
Třídně se nevěnuje dostatečně, ale plní základní administrativní povinnosti TU			1
Třídně se dostatečně nevěnuje a neplní ani základní administrativní povinnosti TU			0
2) Komunikace s rodiči			
S rodiči navázal partnerský vztah, rodiče jsou zapojeni do aktivit třídy			3
Se všemi rodiči korektně komunikuje, diskutuje a argumentuje na profesionální úrovni			2
Se všemi rodiči komunikuje v rámci svých povinností			1
Komunikaci s rodiči nevyhledává, s rodiči komunikuje nevhodně			0
3) Specifika práce TU			
vedení 1. a 9. tříd			
vedení třídy s počtem žáků nad 25			
třída s více výchovně problematickými žáky			
datum hodnocení	podpis hodnoceného	podpis hodnotitele	

Příloha 9: Hodnoticí list pedagogického pracovníka školní rok 2008-9

Hodnoticí list pedagogického pracovníka

Jméno a příjmení hodnoceného:

Školní rok: 2008/2009

Hodnocení a sebehodnocení pedagogických pracovníků:	hodnocený	hodnotitel	celkem
1) Vedení výchovně vzdělávacího procesu			
A) Vedení výchovně vzdělávacího procesu - plánování			
Dlouhodobé plánování – plnění ročních tematických plánů	0-1-2-3	0-1-2-3	
Krátkodobé plánování – tvorba týdenních plánů pro žáky, vedení žáků k samostatnému plánování	0-1-2-3	0-1-2-3	
Pravidelné cílené plánování z hodiny na hodinu, informuje žáky na začátku i konci hodiny o plánech	0-1-2-3	0-1-2-3	
B) Vedení výchovně vzdělávacího procesu - volba metod			
Stanovení cílů hodin zaměřených na rozvoj dovedností žáků	0-1-2-3	0-1-2-3	
Stanovení správných metod k naplnění stanovených cílů hodin	0-1-2-3	0-1-2-3	
Časové rozvržení	0-1-2-3	0-1-2-3	
Metody vycházejí z prvků činnostního učení (dělají žáci, učitel je konzultant)	0-1-2-3	0-1-2-3	
C) Vedení výchovně vzdělávacího procesu - realizace hodin			
Pracovní atmosféra v hodinách.	0-1-2-3	0-1-2-3	
Motivace žáků k poznávání zkoumání světa, k řešení problémů	0-1-2-3	0-1-2-3	
Aktivizace žáků názorností a používáním moderních učebních pomůcek	0-1-2-3	0-1-2-3	
D) Vedení výchovně vzdělávacího procesu - zpětná vazba			
Hodnoceny jsou výstupy z našeho ŠVP, ne učivo	0-1-2-3	0-1-2-3	
Jsou zvolena správná kritéria hodnocení	0-1-2-3	0-1-2-3	
Průběžná hodnocení	0-1-2-3	0-1-2-3	
Žáci jsou vedeni k sebehodnocení své práce	0-1-2-3	0-1-2-3	
Žáci jsou vedeni k pravidelné přípravě	0-1-2-3	0-1-2-3	
E) Individuální přístup k dětem			
Dodržuje individuální vzdělávací plán	0-1-2-3	0-1-2-3	
Metody a formy práce rozvíjejí individualitu dítěte (nadané a méně nadané děti)	0-1-2-3	0-1-2-3	

<u>2) Profesní růst</u>			
Individuální posun	0-1-2-3	0-1-2-3	
Vzdělávání a aplikace poznatků	0-1-2-3	0-1-2-3	
Používání moderních metod a učebních pomůcek	0-1-2-3	0-1-2-3	
<u>3) Plnění povinností</u>			
Spolehlivost	0-1-2-3	0-1-2-3	
Včasnost	0-1-2-3	0-1-2-3	
Přesnost	0-1-2-3	0-1-2-3	
Vstřícnost	0-1-2-3	0-1-2-3	
<u>Funkce ve škole:</u>			
	0-1-2-3	0-1-2-3	
	0-1-2-3	0-1-2-3	
	0-1-2-3	0-1-2-3	
<u>4) Vztah ke spolupracovníkům</u>			
Kolegiálnost	0-1-2-3	0-1-2-3	
Spolupráce	0-1-2-3	0-1-2-3	
Ochota pomoci	0-1-2-3	0-1-2-3	
Nabídka navíc pro ostatní	0-1-2-3	0-1-2-3	
<u>Plán osobního rozvoje:</u>			
datum hodnocení	podpis hodnoceného	podpis hodnotitele	

Příloha 10: Hodnotící list třídního učitele školní rok 2008-9

Hodnotící list třídního učitele

Jméno a příjmení hodnoceného:	Školní rok: 2008/2009
-------------------------------	-----------------------

Hodnocení a sebehodnocení třídních učitelů:	hodnocený	hodnotitel	celkem
1) Plnění povinností třídního učitele			
Třídě se věnuje nad rámec svých povinností, administrativní povinnosti plní výborně			4
Třídě se věnuje nad rámec svých povinností, administrativní povinnosti plní			3
Třídě se věnuje přesně v rámci svých povinností, administrativní povinnosti TU plní			2
Třídě se nevěnuje dostatečně, ale plní základní administrativní povinnosti TU			1
Třídě se dostatečně nevěnuje a neplní ani základní administrativní povinnosti TU			0
2) Komunikace s rodiči			
S rodiči navázal partnerský vztah, rodiče jsou zapojeni do aktivit třídy			3
Se všemi rodiči korektně komunikuje, diskutuje a argumentuje na profesionální úrovni			2
Se všemi rodiči komunikuje v rámci svých povinností			1
Komunikaci s rodiči se vyhýbá, s rodiči komunikuje nevhodně			0
3) Specifika práce TU			
vedení 1., 5., 6. a 9. tříd			
vedení třídy s počtem žáků 25 a více			
datum hodnocení	podpis hodnoceného	podpis hodnotitele	

Příloha 11: Dotazník – školní rok 2008-09

1. část

Zaškrtněte políčko, které podle vás odpovídá situaci na naší škole

Otázka č.	FAKTOR	1	2	3	4	5
1	KONTROLA	Chybí účinná kontrola téměř všeho a všech	Kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problému, nejen viníci	Kontrola je systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin i na prevenci, postihuje vše
2	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k práci	Motivace pracovníků je průměrná	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Motivace ve škole vede k vysokému nasazení, má systém
3	ROZVOJ UČITELŮ	Neexistuje jasná personální politika, DVPP se nepodporuje	Personální politika je založena na intuici, DVPP téměř neprobíhá	Personální politika existuje spis na papíře, v praxi se hodně porušuje, OVPP se přikládá malý význam	Jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a podporuje včetně DVPP	Jasná personální politika, vysoká podpora rozvoje učitelů a DVPP
14	VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY	Špatné vztahy některé až nepřátelské	Vztahy nejsou vyrovnané, spolupráce nízká	Vztahy umožňují potřebnou spolupráci	Vztahy jsou dobré, pracovníci spolupracují	Výborné vztahy, atmosféra týmové spolupráce

2. část

Ke každému políčku napište číselné ohodnocení 1 – 4; 1 je nejlepší, 4 nejhorší (tj. 1= určitě ano, 2 = spíš ano, 3= spíš ne, 4 určitě ne)

Škola	Mé hodnocení
1 Je stanoven systém motivace pracovníků	
2 Kvalita vztahů mezi pracovníky	
3 Mzdy zaměstnanců - odměňování	

3. část

Napište v bodech, co vás napadá jako odpověď na dané otázky...cokoli.

1) Co by přispělo ke zvýšení Vaší motivace?

2) Kdybyste byl(-a) ředitelem školy, co byste udělal (-a), aby škola fungovala lépe?

3) Jaký je váš názor na současný systém hodnocení pracovníků na škole (hodnotící list, rozhovor, hospitace...), co by se mělo změnit...

Příloha 12: Porovnání výsledků anket z roku 2006 a z roku 2009

Porovnání s dotazníkem – příloha 1

Otázka	Faktor	Průměr r. 2006	Průměr r. 2009
1	Kontrola	3,69	3,95
2	Motivace pracovníků	3,38	4,09
3	Rozvoj učitelů	3,85	4,14
4	Vztahy mezi pracovníky	4,04	4,18

Porovnání s dotazníkem – příloha 2, 3

Otázka	Faktor	Průměr r. 2006	Průměr 2009
1	Je stanoven systém motivace pracovníků	2,41	1,68
2	Kvalita vztahů mezi pracovníky	1,41	1,45
5	Odměňování zaměstnanců	1,97	1,59

Porovnání s dotazníkem – příloha 4

1) Co by přispělo ke zvýšení Vaší motivace?

- (1) Lepší plat 9x
- (2) Lepší prestiž, ocenění, pochvala, ujištění, že dělám svou práci dobře 4x
- (3) Kvalitnější žáci, větší snaha 3x
- (4) Jsem spokojená 3x
- (5) Méně stresových situací 2x
- (6) Větší zájem ze strany rodičů 2x
- (7) „Různé“:
 - *Zdůvodnění osobního ohodnocení*
 - *Větší zpětná vazba*
 - *Více spolupráce mezi kolegy*
 - *Více vzdělávání*
 - *Více volna, zvláště po několika letech*

(pokračování přílohy 12)

2) Kdybyste byl(-a) ředitelem školy, co byste udělal (-a), aby škola fungovala lépe?

- (1) Více vyžadoval dodržování dohodnutých pravidel od učitelů i žáků, některé věci bych důsledně vyžadoval 6x
- (2) Vyhovuje mi současný stav, ředitel je člověk na svém místě 3x
- (3) Nedovolil rodičům tolik mluvit do naší práce, větší podpora učitelů v komunikaci s okolím, rodiči 2x
- (4) Přísnější přístup k žákům, nebál se problémových žáků, byl důraznější při řešení konfliktních situací 2x
- (5) „Různé“:
 - *Více bych kontroloval*
 - *něčem bych nenechal hlasovat, ale rozhodl sám*
 - *Zavedl jasný systém odměn*
 - *Zamykala bych školu pro zvýšení bezpečnosti*
 - *Přijímala bych méně dětí s již předem daným problémem*
 - *Snížila počet žáků ve třídě*
 - *Sháněla peníze na asistenty*
 - *Inspirovala se od jiných škol*
 - *Udělala smysluplný výjezd zaměřený na týmovou spolupráci*
 - *Větší zaměření na spolupráci 1. a 2. stupně*

3) Jaký je váš názor na současný systém hodnocení pracovníků na škole (hodnotící list, rozhovor, hospitace...), co by se mělo změnit...

- (1) systém je objektivní, spravedlivý, přehledný 12x
- (2) hodnotící list nedokáže zhodnotit skutečné kvality učitele 4x
- (3) pohovor a sebehodnocení jsou příjemné, přínosné 10 x
- (4) sebehodnocení je psychicky náročné 4x

Navrhované změny:

Více hospitací

škála by se mohla rozšířit na 1-5

bodový systém by nemusel být

zachovat rozhovor, ale zrušit sebehodnocení