

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

Pedagogická fakulta

CENRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**KRITÉRIA HODNOCENÍ ŘEDITELŮ
MATEŘSKÝCH A ZÁKLADNÍCH ŠKOL,
ZŘIZOVANÝCH OBCEMI**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Helena Zámostná
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Bc. Jaromír Hladký
Datum odevzdání práce:	30. 6. 2009

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci Kritéria hodnocení ředitelů mateřských a základních škol, zřizovaných obcemi vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Helena Zámotná

Děkuji Mgr. Bc. Jaromírovi Hladkému za trpělivost, cenné rady a konstruktivní připomínky k mé závěrečné bakalářské práci.

Děkuji všem mým blízkým za trpělivost a podporu při psaní bakalářské práce.

Resumé

Závěrečná práce se zabývá otázkou hodnocení práce ředitelů mateřských a základních škol. Cílem práce je provést analýzu systému hodnocení řídicí práce ředitelů škol. Vychází z teoretických vědomostí, z vlastních poznatků a zkušeností a ze získaných názorů a postojů z pohledu ředitelů škol a zástupců obcí jako zřizovatelů. Analýzou a porovnáním těchto poznatků jsem se pokusila navrhnout kritéria hodnocení práce ředitelů mateřských a základních škol. Výsledky této práce mohou posloužit jako metodická pomůcka při hodnocení práce ředitelů škol, motivační faktor a k získání zpětné vazby.

Summary

The final thesis addresses the evaluation of nursery and primary school headteachers. The thesis is to analyse the system of evaluation of headteachers' managerial work. It is based on theoretical knowledge, personal experience and attitudes and views of headteachers as well as municipal representatives being school founders. Having analysed and compared the collected facts, I have striven to suggest the criteria of the evaluation of nursery and primary school headteachers. The outcome of the thesis might serve as a methodical tool to evaluate headteachers, an incentive factor and a source of feedback.

Klíčová slova:

hodnocení ředitele, motivace, systém hodnocení, cíle a úkoly, zřizovatel, kritéria hodnocení, sebehodnocení

OBSAH

1. Úvod	6
2. Cíl práce	6
3. Teoretická část	7
3.1. Postavení mateřských a základních škol	7
3.2. Jmenování a odměňování ředitelů a ředitelek	7
3.3. Povinnosti ředitele školy	8
3.4. Právní postavení ředitele školy	10
3.5. Hodnocení	11
3.6. Sebehodnocení	14
3.7. Kritéria hodnocení	16
3.8. Význam hodnotícího procesu	16
4. Výzkumná část	18
4.1. Cíl výzkumu	18
4.2. Stanovení výzkumných východisek	18
4.3. Metodologie výzkumu	18
4.3.1. Charakteristika výzkumného vzorku	18
4.3.2. Metody výzkumu	19
4.3.3. Pilotní výzkum	19
4.3.4. Metodika výzkumného šetření	20
4.4. Výsledky výzkumného šetření	20
4.4.1. Obecné charakteristiky respondentů	20
4.4.2. Oblast provádění hodnocení	21
4.4.3. Oblast stanovení úkolů či cílů	23
4.4.4. Formulace kritérií, využití sebehodnocení	26
4.4.5. Motivace, vzájemná komunikace	28
5. Analýza získaných údajů	32
5.1. Obecné charakteristiky respondentů	32
5.2. Oblast provádění hodnocení	32
5.3. Oblast stanovení úkolů či cílů	32
5.4. Formulace kritérií, sebehodnocení	33
5.5. Motivace, vzájemná komunikace	33

6. Ověření stanovených východisek	34
7. Návrh opatření	35
8. Závěr	37
9. Seznam použité literatury	38
10. Přílohy	39

1. Úvod

K základním pilířům personálního managementu patří v současné době problematika hodnocení výkonu a pracovního chování. Kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků – z toho vychází dnešní pojetí managementu. „Budoucnost vysoce výkonných organizací spočívá v sebeřídících se týmech, v jejichž čele budou stát iniciativní lidé. Takoví lidé, kteří sami sobě vytyčují náročné cíle, kteří sami sebe kritizují, když jich neodkáží dosáhnout, a kteří při jejich splnění pocítují vnitřní uspokojení“¹⁾. Efektivní metodou, jak motivovat pracovníky, je mimo jiné i systém sebehodnocení, které by mělo probíhat podle stanovených kritérií. Na tvorbě kritérií by se měli spolupodílet zaměstnanci. Neméně důležitou součástí sebehodnocení jsou i hodnotící pohovory.

Ředitel mateřské nebo základní školy není v dnešní době vůbec v jednoduché situaci. Úloha ředitele školy se po realizovaných reformách výrazně změnila. Jeho řídicí práce manažera organizace je sledována ze všech úhlů. Kompetence ředitele základní i mateřské školy jsou velice rozsáhlé, musí zvládat aspekty pedagogické, ekonomické, právní i personální práce. Musí zvládat komunikaci se žáky, rodiči, personálem školy a v neposlední řadě se zřizovatelem. I ředitel jako manažer a vůdce musí mít pocit, že jeho řídicí práce je hodnocena, že má stanoveny cíle a úkoly a že pravidla a kritéria k tomu vytvořená jsou jasná, srozumitelná a spravedlivá.

2. Cíl práce

System hodnocení řídicí práce je důležitým procesem, kterým zřizovatel může ovlivnit a motivovat ředitele a ředitelky mateřských a základních škol při výkonu jejich funkce. Cílem práce je provést analýzu systému hodnocení řídicí práce ředitelů a ředitelek mateřských a základních škol, zřizovaných obcemi.

¹⁾ BLÁHA, J. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8

Cílem výzkumného šetření je získat poznatky o tom, zda a jakým způsobem je prováděno hodnocení ředitelů a ředitelek (pravidelnost a četnost), zjistit, jak vnímají stanovení úkolů a cílů, dále zda mají zřizovatelé zaveden systém hodnocení. Na základě výsledků šetření se pokusit navrhnout metody, formulovat kritéria hodnocení včetně návrhu dotazníku na sebehodnocení výše jmenovaných ředitelů.

Práce by měla přispět zřizovatelům mateřských a základních škol při tvorbě systému hodnocení, výsledky práce mohou být využity jako metodická pomůcka pro hodnocení práce ředitelů a ředitelek, k získání zpětné vazby.

3. Teoretická část

3.1. Postavení mateřských a základních škol

Územní samosprávný celek zřizuje podle § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v platném znění, mateřské a základní školy jako příspěvkové organizace. Příspěvková organizace je podle tohoto zákona zřizována pro takové činnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Základní a mateřské školy jsou tedy samostatnými právními subjekty, mají vlastní statutární orgány, které určí zřizovatel ve zřizovací listině (v souladu s § 27 odst. 2 písm. d) zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů).

3.2. Jmenování a odměňování ředitelů a ředitelek

Zřizovatel jmenuje ředitele školy do funkce v souladu s § 166 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) na základě jím vyhlášeného konkursního řízení. Zřizovatel plní funkci orgánu nadřízeného zaměstnavateli v oblasti pracovněprávních vztahů. Ředitele školy odvolává zřizovatel za podmínek stanovených výše citovaným školským zákonem.

Zřizovatel stanovuje řediteli plat podle ustanovení § 122 a násl. zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění a v souladu s nařízením vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Dalším právním předpisem, který upravuje tuto oblast je zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, který stanoví v § 5 předpoklady pro výkon funkce ředitele

3.3. Povinnosti ředitele školy

Ředitel školy a školského zařízení v souladu se zákonem č. 561/2004 Sb.:

- rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení,
- ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy, při svém rozhodování ředitel školy k názorům

pedagogické rady přihlédne, pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy,

- stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny,
- předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem,
- ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech:
 - a) přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku podle § 17 odst. 3 a) povolení individuálního vzdělávacího plánu podle § 18,
 - b) přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a) ukončení předškolního vzdělávání podle § 35,
 - c) odkladu povinné školní docházky podle § 37,
 - d) převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy podle § 39 odst. 2,
 - e) přijetí k základnímu vzdělávání podle § 46, přestupu žáka podle § 49 odst. 1 a převedení žáka do jiného vzdělávacího programu podle § 49 odst. 2, povolení pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 2,
 - f) přijetí ke vzdělávání ve střední škole podle § 59 a následujících, vyšší odborné škole podle § 93 a následujících a v konzervatoři podle § 88,
 - g) přestupu, změně oboru vzdělávání a přerušení vzdělávání podle § 66 a 97,
 - h) opakování ročníku po splnění povinné školní docházky podle § 52 odst. 6, § 66 odst. 7 a § 97 odst. 8,
 - i) snížení nebo prominutí úplaty za poskytování vzdělávání a školských služeb podle § 123 odst. 4,
 - j) podmíněného vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení podle § 31 odst. 2 a 4,
 - k) uznání dosaženého vzdělání podle § 70 a 100
 - l) povolení a zrušení individuálního vzdělávání žáka podle § 41.

- v souladu se zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících stanoví ředitel školy pedagogickému pracovníkovi na období školního vyučování nebo na pololetí školního vyučování týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti,
- ředitel může nařídit pedagogickému pracovníkovi konání přímé pedagogické činnosti nad jemu stanovený rozsah nejvýše v rozsahu 4 hodin týdně.

Výše uvedený ucelený přehled popisuje povinnosti ředitele školy upravené právními předpisy, které musí plnit.

3.4. Právní postavení ředitele školy

Při řízení a zřizování mateřské nebo základní školy jako příspěvkové organizace se obec řídí (mimo výše uvedeného zákona č. 250/2000 Sb.) zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích v platném znění.

Podle ustanovení § 84 odst. 2 písm. d) tohoto zákona je zastupitelstvu obce vyhrazena pravomoc zřizovat a rušit příspěvkové organizace a schvalovat jejich zřizovací listiny. Pravomoc plnit vůči příspěvkovým organizacím úkoly zřizovatele je ustanovením § 102 odst. 2 písm. b) vyhrazena radě obce jako výkonnému orgánu obce v oblasti samostatné působnosti.

Pracovní poměr ředitele školy jako vedoucího zaměstnance příspěvkové organizace vzniká jmenováním na základě konkursního řízení, ředitel je statutárním orgánem příspěvkové organizace, k jeho jmenování je kompetentní rada obce, která vykonává funkci zřizovatele. Pracovní poměr k zaměstnavateli - příspěvkové organizaci vzniká dnem jmenování. Zaměstnavatelem ředitele je tedy příspěvková organizace. V kompetenci ředitele je stanovit v souladu s platnými právními předpisy pravidla pro výkon pracovní činnosti – vnitřní předpisy organizace a zákoník práce.

Rozhodování o finančním zajištění příspěvkové organizace je vyhrazeno zastupitelstvu obce, které schvaluje rozpočet na příslušný rok a rozpočtová opatření – mimo těch, která v určeném rozsahu postoupí radě obce.

Obec jako zřizovatel nemá žádným právním předpisem stanoveny kompetence, jakým způsobem může zasahovat do činnosti ředitele školy nebo činit vůči němu určité úkony (jsou upraveny pouze dílčí pravomoci – stanovení platu, mimořádné odměny).

3.5. Hodnocení

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost, která se zabývá²⁾:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní požadavky a úkoly svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům a dalším osobám s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku (ve školách k dětem a rodičům i k veřejnosti),
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi,
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.

Hodnocení pracovníků představuje zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů a cílů týkajících se pracovního výkonu. Je důležité v oblasti kontroly a usměrňování a v neposlední řadě i v motivování pracovníků. Pro další rozvoj pracovníka je nezbytné, aby hodnocení bylo konstruktivní a pozitivní, podporovalo jeho silné stránky a překonávalo slabiny. Je nutné, aby byly stanoveny způsoby k překonání stávajících nedostatků. Důležitou roli hraje podíl pracovníka ve formě sebehodnocení.

²⁾ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8

Hodnocení pracovníků lze rozdělit do dvou skupin ³⁾:

- a) Neformální hodnocení – průběžné hodnocení nadřízeným, které má příležitostnou povahu a je determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, o součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno. U ředitelů škol se může například jednat o pochvalu na poradě ředitelů nebo při pracovním jednání o běžných záležitostech školy.
- b) Formální hodnocení – periodické, pravidelné, charakteristickým rysem je plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončení pracovního poměru, je prováděno pouze tehdy, nejsou-li k dispozici aktuální výsledky periodického hodnocení nebo došlo-li od posledního hodnocení k výrazným změnám pracovního výkonu jednotlivce.

Hodnocení může být zaměřeno na výsledky práce nebo na pracovní chování zaměstnance. Zaměření na výsledky práce posuzuje dobře měřitelné a objektivně zjiřitelné skutečnosti, jako jsou: množství, kvalita, včasnost, náklady aj. Zaměření na pracovní chování bude operovat s iniciativou, rozvážností, kritičností, schopnostmi, disciplinovaností, znalostmi, pílí, kvalitou práce, ochotou, snahou šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi apod. Toto hodnocení však není měřitelné a může být ovlivněno subjektivními pocity hodnotícího. V praxi se využívá obou možností hodnocení najednou.

Provádět hodnocení vyžaduje předem znát jeho racionální účel a nepřipustit samoúčelnost. Hodnocení vždy vyžaduje čas i náklady a má psychologický dopad na ty, koho se týká.

³⁾ SLAVÍKOVÁ,L.; WOJCYKOWSKA,C.; NEZVALOVÁ,D. aj., *Řízení pedagogického procesu, studijní texty*. Praha: ČŠM PedF UK, 2007

Doporučuje se připravit a realizovat tak, aby nevyvolalo averze a obavy. Hodnocení by měli znát jejich poslání a pozitivní význam pro ně i pro zaměstnavatele ⁴⁾.

Hodnocení musí být účelné, vyžaduje čas a má důležitý psychologický dopad ⁵⁾. Aby byl proces hodnocení úspěšný je nutné dodržovat určité zásady:

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

⁴⁾ VODÁČEK,L.; VODÁČKOVÁ,O., *Management, teorie a praxe v informační společnosti*. Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4

⁵⁾ EGER,L. *Personální řízení (se zaměřením na školství)*. Liberec: TU Liberec, 2004. ISBN 80-7083-799-3

Dodržení těchto zásad je bez pochyb důležité k úspěšnému hodnocení zaměstnanců. Ne všechny lze využít při hodnocení ředitelů mateřských a základních škol, protože se v tomto případě nejedná o klasický vztah nadřízeného a podřízeného, ale mohou být určitým mantinelem při stanovení zásad a kritérií hodnocení ředitelů.

3.6. Sebehodnocení

Dává možnost zaměstnanci zapojit se do procesu hodnocení, stává se součástí procesu hodnocení jako jeho příprava na hodnotící pohovor. Může mít formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Hodnocený pracovník by měl být seznámen s tím, že hodnocení bude použito v zájmu jeho dalšího rozvoje, zkvalitnění práce a zlepšení pracovních výkonů. Při sebehodnocení si pracovník uvědomuje požadavky na jeho pracovní výkon a pozici, jak je plní, čímž může hodnocení mít motivační funkci. Sebehodnocení s sebou nese významné příležitosti, ale i rizika ⁶⁾:

Příležitosti:

- a) aktivizace hodnoceného
- b) zamyšlení hodnoceného nad sebou samým
- c) přejímání určité odpovědnosti za hodnocení
- d) získávání nových informací od hodnoceného
- e) korekce nebo potvrzení názorů nadřízeného
- f) časový zisk (v čem se shodneme – nevěnovat se tak dlouho)
- g) možnost vyjádřit se
- h) motivace
- i) vyjádření představy kariéry
- j) poznání hierarchie motivátorů hodnoceného
- k) zkušenost, že hodnocení není jednoduchá záležitost

⁶⁾ SLAVÍKOVÁ,L.; WOJCYKOWSKA,C.; NEZVALOVÁ,D. aj., *Řízení pedagogického procesu, studijní texty*. Praha: CŠM PedF UK, 2007

Rizika:

- a) snaha hodnoceného vylepšit si image
- b) často se lidé podceňují
- c) někdo se hodnotí příliš vysoko (pozor na záměrně se hodnotit pod nebo nad)
- d) odmítá-li se hodnotit, nelze mu toto právo brát, musí však uznat názor hodnotitele (vyžaduje velmi dobrou přípravu hodnotitele)
- e) pokud se hodnocený nepřipraví z důvodů zaneprázdněnosti – odložit (pozor na záměr – říct otevřeně)

Sebehodnocení a hodnotící pohovor jsou jedním z nejdůležitějších aspektů motivace pracovníků. Provádí se zpravidla jednou až dvakrát ročně, dle potřeby konkrétních podmínek hodnocení. Před každým hodnotícím pohovorem je vhodné, aby všichni zaměstnanci provedli kriticky sebehodnocení podle stanovených kritérií. Když zaměstnanci hodnotí sami sebe, dochází méně k obranným reakcím. Naopak je pravděpodobné další sebezdokonalování. Použije-li se sebehodnocení pro určité oblasti, které je třeba zlepšit, může zaměstnanci pomoci i s vytvářením vlastních cílů.⁸⁾ Již kritické sebehodnocení je úspěch protože to, že si zaměstnanci umí najít své chyby a slabé stránky, je motivuje k jejich zlepšení.

Při hodnocení řídicí práce ředitelů mateřských a základních škol může využití sebehodnocení sehrát významnou roli a to právě z důvodu již výše zmiňovaného, kdy se nejedná o klasický vztah nadřízeného a podřízeného, zřizovatel – hodnotitel tak může získat důležité informace o práci ředitele a vytvořit si tak reálné představy.

⁸⁾ WILLIAM, B. *Lidský faktor a personální management*. Victoria Publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-04-X.

3.7. Kritéria hodnocení

Stanovit kritéria hodnocení je základním problémem hodnocení. Existují dva odlišné způsoby měření pracovního chování: a) objektivní údaje o produktivitě (počet kusů atd), b) údaje vycházející z posuzování. První způsob bývá objektivnější i když pro druhý byly vypracovány poměrně spolehlivé metody ⁷⁾. Stanovit objektivní změřitelné údaje je ve vzdělávacím procesu téměř nemožné.

Hodnocení má vycházet z objektivních výkonů, které skutečně nastaly, nikoliv z potencionálních vlastností zaměstnance, které nemusely být vůbec použity. Kritéria mají být co možná nejobjektivnější a nejméně závislá na vnějších faktorech. Kritéria pracovního úspěchu a cíle činnosti by měla být zaměstnanci předem známa. Kritéria by měla být objektivní, jakékoliv subjektivní rozpětí je zdrojem problémů ⁷⁾. Objektivní výkony v řídicí práci ředitele školy jdou jen velmi těžko nastavit. Měly by to být počty žáků, aprobovanost pedagogických pracovníků nebo ekonomické údaje? Stanovit objektivní kritéria hodnocení ředitelů škol je ten nejtěžší úkol při hodnocení jejich řídicí práce.

3.8. Význam hodnotícího procesu

Hodnocení zaměstnanců je relativně samostatná součást řízení pracovního výkonu jako součást personální práce má obecné rysy, ale také řadu rysů specifických pro veřejnou správu (potažmo tedy i pro školství). Mezi obecné rysy a úkoly hodnocení zaměstnanců patří zejména: ⁸⁾

- a) zlepšení pracovního výkonu – získání zpětné vazby, která umožňuje zaměstnancům a vedoucím do pracovního výkonu zasahovat a zlepšovat ho

⁷⁾ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2361-7

⁸⁾ NĚMEC, O.; BALÁŠ, I.; BEDNÁŘOVÁ, M. aj., *Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě, metodická doporučení*. Projekt Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Praha 2005.

- b) určení odměny – hodnocení pomáhá a může fungovat jako nástroj řízení odměňování (nemusí být ale pravidlem)
- c) rozhodování o pracovním zařazení
- d) vzdělávání a rozvoj
- e) upozornění na nedostatky v získávání a výběru zaměstnanců
- f) upozornění na nedostatky personálního informačního systému
- g) chyby v organizaci práce
- h) realizace rovných příležitostí
- i) zohlednění vnějších vlivů

Hodnocení řídicí práce ředitelů škol samozřejmě nemá všechny tyto obecné rysy, ale zcela určitě jeho význam spočívá ve zlepšení pracovního výkonu – získání zpětné vazby a jako nástroj řízení odměňování pro určení odměny.

4. Výzkumná část

4.1. Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo získat poznatky o tom, zda a jakým způsobem je prováděno hodnocení ředitelů a ředitelek (pravidelnost, četnost a způsob), zjistit jak ředitelé vnímají stanovení úkolů a cílů. Zda mají zřizovatelé zaveden systém hodnocení.

4.2. Stanovení výzkumných východisek

1. **Většina zřizovatelů nemá stanoven systém hodnocení práce ředitelů a ředitelek mateřských a základních škol. Nejsou stanovena kritéria, není využíváno sebehodnocení, neexistuje zpětná vazba.**
2. **Systém stanovení kritérií působí kladně na zvyšování motivace a pracovního výkonu. Ředitelé a ředitelky mateřských a základních škol neexistenci systému vnímají převážně negativně, chybí jim motivace, morální ocenění.**

4.3. Metodologie výzkumu

4.3.1. Charakteristika výzkumného vzorku

Sběr dat proběhl v dubnu a květnu 2009. Byly osloveny dvě skupiny respondentů: a) ředitelé a ředitelky mateřských a základních škol, b) zřizovatelé těchto zařízení.

- A) Elektronickou poštou bylo rozesláno celkem 65 dotazníků náhodným výběrem mateřských a základních škol zřizovaných obcemi ze všech krajů celé republiky. Adresy byly získány z internetu. Návratnost 57 dotazníků.
- B) Elektronickou poštou bylo rozesláno celkem 36 dotazníků náhodně vybraným obcím - zřizovatelům mateřských a základních škol. Byli osloveni vedoucí odborů školství větších obcí (rozšířená působnost, městský úřad), u menších obcí byli osloveni starostové. Adresy byly získány z internetu. Návratnost 21 dotazníků.

4.3.2. Metody výzkumu

Byl sestaven dotazník pro ředitele a ředitelky mateřských a základních škol zaměřený na hodnocení jejich práce zřizovatelem, zda mají stanoveny cíle či úkoly, zda jsou rozděleny do oblastí a zda mají stanovená kritéria, jak toto hodnocení vnímají.

K výzkumnému šetření byla použita i metoda **interview**, která umožnila v krátkém čase získat výzkumná data většího počtu respondentů. Interview bylo provedeno s vedoucími odborů školství nebo s pracovníky, kteří mají tuto oblast ve své pracovní náplni v obcích s rozšířenou působností v Ústeckém kraji. Bylo zjištěno, že většina zřizovatelů nemá stanovená kritéria ani systém hodnocení práce ředitelů a ředitelky mateřských a základních škol, které tyto obce zřizují. Po provedené pilotáži s řediteli a v návaznosti na interview byl sestaven dotazník i pro zřizovatele s obdobně zaměřenými položkami jako měl dotazník pro ředitele, aby bylo možno údaje porovnat.

Také jsem měla možnost navštívit dva výrobní podniky, které jsou oba součástí velkých akciových společností, a seznámit se s jejich systémy hodnocení pracovníků. Oba systémy byly zcela odlišné, avšak podle mého názoru jasně formulované, s měřitelnými kritérii. Hodnocení je pravidelně prováděno, projednáváno se zaměstnanci, zcela určitě vede ke zvyšování výkonnosti, rozvoji zaměstnanců a k získání zpětné vazby. V oblasti školství jdou takové systémy jen těžko uplatňovat – lze jen těžko formulovat změřitelná kritéria, ale některé prvky je možné využít.

4.3.3. Pilotní výzkum

Po vypracování jednotlivých položek dotazníku pro ředitele byl proveden pilotní výzkum s některými řediteli a ředitelkami mateřských a základních škol v působnosti mého pracoviště (byly upraveny některé otázky, zejména jejich seskupení). Byly formulovány volné otázky směřující ke stanovení oblastí a kritérií hodnocení řídicí práce ředitelů. Bylo zjištěno, že

zvolená škála 1 – 4, kdy 1 znamená ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne a stupeň 4 – ne, je dostatečná a srozumitelná.

První část obou dotazníků byla zaměřena na identifikaci respondentů, velikost obce, zda je zřízena školská komise.

Druhá část je zaměřena přímo na zjištění hodnocení řídicí práce ředitelů zřizovatelů. Otevřené otázky, které byly původně zařazeny na konci dotazníku, byly přiřčeny přímo k oblastem, kterých se týkaly.

4.3.4. Metodika výzkumného šetření

Výzkum byl zaměřen na čtyři oblasti. První – zda je prováděno pravidelné hodnocení řídicí práce ředitelů a ředitelek mateřských a základních škol, druhá – zda jsou stanoveny cíle či úkoly a zda jsou rozděleny do oblastí, třetí – formulace kritérií, využití sebehodnocení, čtvrtá – motivace, vzájemná komunikace mezi řediteli a zřizovatelů.

Získané údaje byly zpracovány pomocí programu Excel, výsledky jsou vzájemně porovnány v počtech, procentech, některé jsou znázorněny i graficky.

Dotazník pro ředitele je zařazen v příloze č. 1.

Dotazník pro zřizovatele je zařazen v příloze č. 2.

4.4. Výsledky výzkumného šetření

4.4.1. Obecné charakteristiky respondentů

Bylo rozesláno 65 dotazníků ředitelům mateřských a základních škol, vráceno jich bylo 57, tj. 87,7%. Odpovědělo 27 ředitelů ZŠ a 30 ředitelek MŠ. Byli osloveni ředitelé škol zřizovaných obcemi.

Zřizovatelů bylo osloveno 36, odpovědělo 21, tj. 58,3%. Těchto 21 respondentů zřizuje 135 mateřských a 115 základních škol.

Rozložení podle velikosti obce je uvedeno v následující tabulce:

Školy

Vel. obce v tis.obyv.	Počet respon.	% poměr
1 až 3	10	17,54
3 až 10	11	19,30
10 až 60	25	43,86
60 a více	11	19,30
<i>Celkem</i>	57	100,00

Zřizovatelé

Vel. obce v tis.obyv.	Počet respon.	% poměr
1 až 3	3	14,29
3 až 10	4	19,05
10 až 60	14	66,67
60 a více	0	0,00
<i>Celkem</i>	21	100,00

4.4.2. Oblast provádění hodnocení

Pro zjednodušení vyjádření v tabulkách a grafech je hodnotící škála dotazníku označena: Ano – st. 1, Spíše ano – st. 2, Spíše ne – st. 3, Ne – st. 4.

Otázka č. 1. – školy: Je s Vámi prováděno zřizovatelem pravidelné periodické hodnocení Vaší práce?

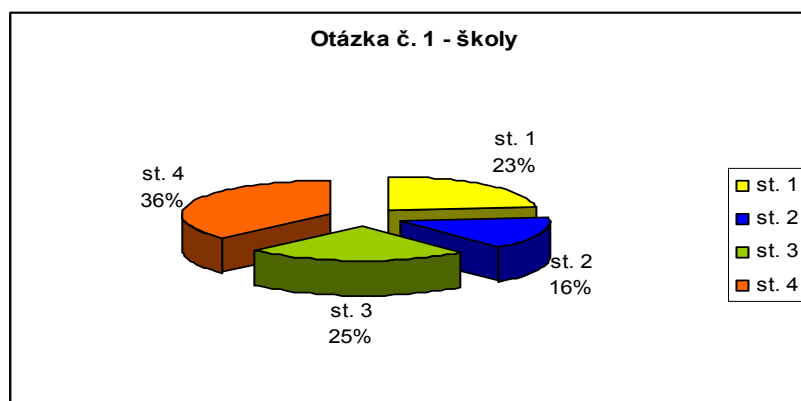
Otázka č. 1 – zřizovatelé: Provádíte pravidelné periodické hodnocení práce ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ?

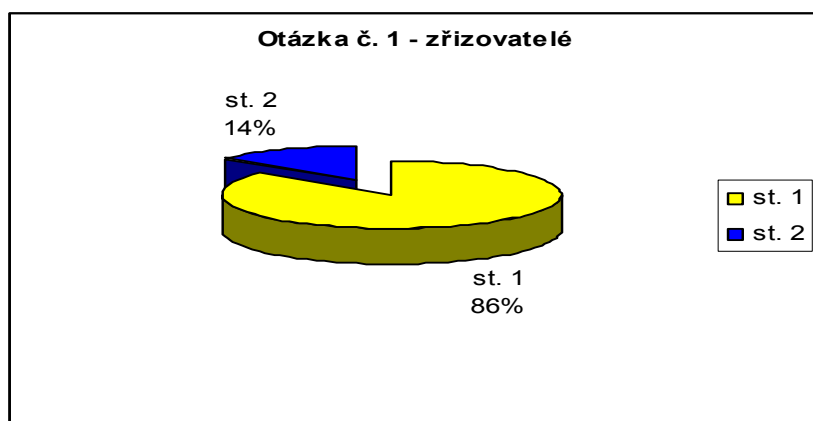
Školy

Ot. 1	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	13	9	14	21
%	22,81	15,79	24,56	36,84

Zřizovatelé

Ot. 1	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	18	3	0	0
%	85,71	14,29	0,00	0,00





Ze znázornění vyplývá diametrálně odlišné vnímání hodnocení ředitelů a zřizovatelů. Více jak polovina ředitelů odpověděla, že pravidelné hodnocení jejich práce není nebo spíše není prováděno, naproti tomu zřizovatelé odpověděli jednoznačně, že pravidelné hodnocení je prováděno.

Otázka č. 2 – školy: Má Váš zřizovatel při hodnocení a odměňování Vaší řídicí práce stanoven nějaký systém?

Otázka č. 2 – zřizovatelé: Máte při tomto hodnocení stanoven nějaký systém?

Školy

Ot. 2	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	22	16	11	8
%	38,60	28,07	19,30	14,04

Zřizovatelé

Ot. 2	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	14	5	2	0
%	66,67	23,81	9,52	0,00

V názoru na stanovení systému se obě skupiny také poměrně lišily, ale přibližně 66% ředitelů odpovědělo, že zřizovatel má nebo spíše má stanoven nějaký systém při hodnocení jejich řídicí práce.

Rozdílné názory v této oblasti vyplývají z nedostatečné komunikace a získání zpětné vazby. Zřizovatelé hodnotí, ale bez spoluúčasti ředitelů, ti nejsou s hodnocením seznámeni nebo ještě hůře o něm ani nevědí.

4.4.3. Oblast stanovení úkolů či cílů

Otázka č. 3 – školy: Máte stanoveny zřizovatelem cíle či úkoly?

Otázka č. 3 – zřizovatelé: Mají ředitelé a ředitelky MŠ a ZŠ od obce jako zřizovatele stanoveny cíle či úkoly?

Otázka č. 4 – školy: Uvítal/a byste stanovení cílů či úkolů zřizovatelem?

Školy

Ot. 3	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	11	12	19	15
%	19,30	21,05	33,33	26,32

Zřizovatelé

Ot. 3	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	10	3	4	4
%	47,62	14,29	19,05	19,05

Ot. 4	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	19	22	14	2
%	33,33	38,60	24,56	3,51

Z tabulky vyplývá, že cca 40 % ředitelů má nebo spíše má stanoveny cíle či úkoly a cca 72% by to uvítalo, zřizovatelé odpověděli, že téměř 62% ředitelů má nebo spíše má stanoveny cíle či úkoly.

Otázka č. 5 – školy: Stanoví Vaše cíle či úkoly širší tým hodnotitelů (např. rada obce, školská komise)?

Otázka č. 4 – zřizovatelé: Podílí se na stanovení cílů či úkolů ředitelů a ředitelk MŠ a ZŠ širší tým hodnotitelů (např. rada, školská komise)?

Otázka č. 6 – školy: Uvítal/a byste stanovení Vašich cílů či úkolů širším týmem hodnotitelů?

Školy

Ot. 5	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	10	7	15	25
%	17,54	12,28	26,32	43,86

Zřizovatelé

Ot. 4	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	7	4	3	6
%	33,33	19,05	14,29	28,57

Ot. 6	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	9	19	18	11
%	15,79	33,33	31,58	19,30

Na stanovení cílů či úkolů se u zřizovatelů podílí či spíše podílí v 52% širší tým hodnotitelů. Podle názoru ředitelů se na stanovení jejich cílů či úkolů

podílí či spíše podílí v téměř 30% širší tým hodnotitelů, ale 49% by to uvítalo. Na stanovení cílů či úkolů by se měl podílet širší tým hodnotitelů, aby byla zajištěna co největší objektivnost a odbornost.

Otázka č. 7 – školy: Podílíte se na tvorbě Vašich cílů či úkolů pro dané období?

Otázka č. 5 – zřizovatelé: Podílí se ředitelé a ředitelky MŠ a ZŠ na tvorbě svých cílů a úkolů pro dané období?

Otázka č. 8 – školy: Uvítal/a byste možnost podílet se na tvorbě kritérií hodnocení Vaší řídicí práce?

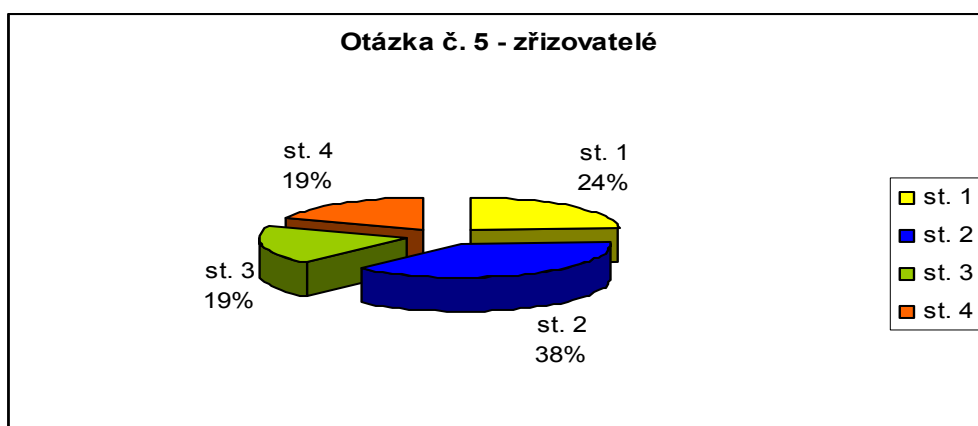
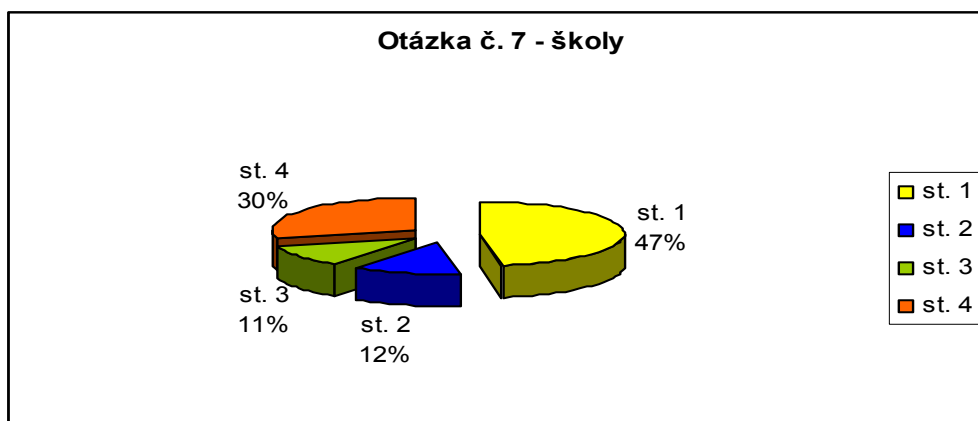
Školy

Ot. 7	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	27	7	6	17
%	47,37	12,28	10,53	29,82

Zřizovatelé

Ot. 5	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	5	8	4	4
%	23,81	38,10	19,05	19,05

Ot. 8	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	30	20	4	3
%	52,63	35,09	7,02	5,26



Ředitelé uvedli, že 59% z nich se podílí či spíše podílí na tvorbě svých cílů či úkolů a téměř 88% by uvítalo možnost podílet se na tvorbě kritérií hodnocení své řídicí práce. Z odpovědí zřizovatelů vyplynulo, že 62% ředitelů se podílí či spíše podílí na tvorbě svých cílů a úkolů. V této otázce se ředitelé a zřizovatelé poměrně shodli. To je jistě pozitivum, protože pokud se zaměstnanci podílí na tvorbě svých cílů a úkolů, vede je to k lepší motivaci a zvyšování výkonnosti.

Otázka č. 9 – školy: Jsou úkoly či cíle rozděleny do oblastí?

Otázka č. 6 – zřizovatelé: Jsou úkoly či cíle ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ rozděleny do oblastí?

Otázka č. 10 – školy: Uvítal/a byste rozdělení úkolů či cílů do oblastí?

Školy

Ot. 9	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	7	19	14	17
%	12,28	33,33	24,56	29,82

Zřizovatelé

Ot. 6	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	8	5	1	7
%	38,10	23,81	4,76	33,33

Ot. 10	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	11	22	12	2
%	19,30	38,60	21,05	3,51

Z tabulky vyplývá, že 45,5% ředitelů má nebo spíše má úkoly a cíle rozděleny do oblastí a téměř 58% by to uvítalo, z tabulky zřizovatelů vyplývá, že téměř 61% úkolů a cílů ředitelů škol je rozděleno do oblastí.

U otázky č. 10 – školy a otázky č. 6 – zřizovatelé byla začleněna otevřená otázka: Uveďte příklady oblastí ve kterých máte stanoveny/Jsou stanoveny úkoly či cíle.

Ředitelé i zřizovatelé nejčastěji uvedli následující příklady oblastí:

- hospodárnost, efektivnost, účelnost využití fondů, výsledky hospodaření, dodržování rozpočtové kázně, ekonomika, péče o svěřený majetek

- výsledky interních a externích kontrol, kontrolní systém (jeho účinnost)
- zapojení do grantů, získávání mimorozpočtových prostředků
- prezentace na veřejnosti, získávání žáků, aktuálnost www stránek, spolupráce se zřizovatelem, práce pro město, spolupráce s rodiči
- vzdělávání, pedagogická činnost, mimoškolní činnost
- vedení školy, aktivity nad rámec pracovních povinností

Nejčastěji se objevily příklady z oblasti ekonomiky a kontrol. Úkoly či cíle jsou podle tohoto průzkumu rozděleny zhruba do těchto oblastí:

- a) ekonomická
- b) výsledky kontrol
- c) prezentace na veřejnosti
- d) výchovně vzdělávací proces
- e) vedení školy

4.4.4. Formulace kritérií, sebehodnocení

U otázky č. 8 – školy a otázky č. 4 – zřizovatelé byla zařazena otevřená otázka: Uvedte 3 – 5 (podle Vašeho názoru nejdůležitějších) kritérií pro hodnocení Vaší práce/práce ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ.

Také v těchto otevřených otázkách týkajících se formulací kritérií se ředitelé i zřizovatelé shodli, uvádějí tato kritéria:

- kvalita poskytovaného vzdělávání, výsledky ČŠI, umístění v soutěžích a olympiádách, vytváření projektů ke zkvalitnění vzdělávacích programů, inovace ve výuce
- výsledky interních a externích kontrol, hospodárné a efektivní nakládání s finančními prostředky, ekonomika, dodržování rozpočtové kázně, stanovených závazných ukazatelů
- prezentace na veřejnosti, spolupráce s rodiči, naplněnost školy, spolupráce se zřizovatelem
- získávání grantů a mimorozpočtových prostředků
- zajištění investičních akcí, péče o svěřený majetek

- personální práce – kvalita pedagogického sboru, náročnost organizace práce, vedení školy, aktivity nad rámec pracovních povinností, mimoškolní aktivity

Kritéria se v podstatě shodují s oblastmi, ve kterých mají ředitelé stanoveny úkoly či cíle a lze je tedy specifikovat zhruba do těchto skupin:

1. ekonomická
2. výsledky kontrol
3. prezentace na veřejnosti
4. výchovně vzdělávací proces
5. vedení školy

Otázka č. 11 – školy: Využívá Váš zřizovatel metodu sebehodnocení při hodnocení Vaší řídicí práce?

Otázka č. 7 – zřizovatelé: Využíváte metodu sebehodnocení při hodnocení řídicí práce ředitelů a ředitelek MŠ?

Otázka č. 12 – školy: Uvítal/a byste využití sebehodnocení při hodnocení Vaší řídicí práce?

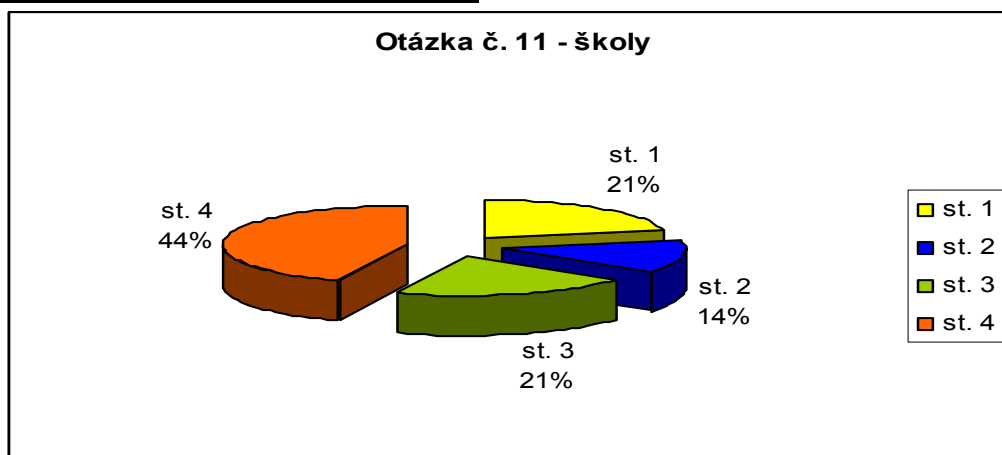
Školy

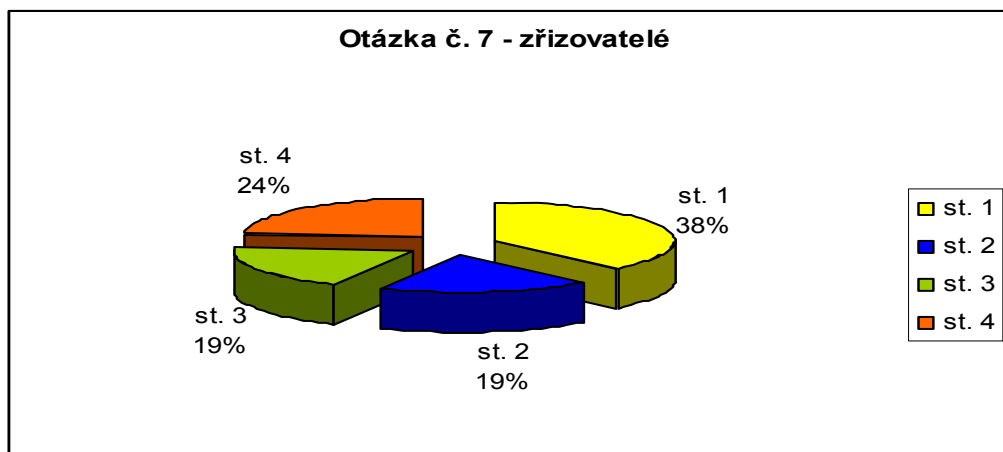
Ot. 11	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	12	8	12	25
%	21,05	14,04	21,05	43,86

Zřizovatelé

Ot. 7	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	8	4	4	5
%	38,10	19,05	19,05	23,81

Ot. 12	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	22	24	7	4
%	38,60	42,11	12,28	7,02





Pouze 35% ředitelů uvedlo, že jejich zřizovatel využívá nebo spíše využívá sebehodnocení při hodnocení jejich práce, více než 80% by to však uvítalo nebo spíše uvítalo. Zřizovatelé uvedli, že v 57% využívají nebo spíše využívají sebehodnocení při hodnocení práce ředitelů.

4.4.5. Motivace, vzájemná komunikace

Otázka č. 13 – školy: Víte jak probíhá hodnocení řídicí práce Vašich kolegů ředitelů u jiných zřizovatelů?

Otázka č. 8 – zřizovatelé: Víte jak probíhá hodnocení řídicí práce ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ u jiných zřizovatelů?

Otázka č. 14 – školy: Pokusili byste se zajímavé postřehy z této oblasti přenést na svého zřizovatele?

Otázka č. 9 – zřizovatelé: Pokusili byste se zajímavé postřehy z této oblasti řízení přenést do hodnocení Vašich ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ?

Školy

Zřizovatelé

Ot. 13	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	5	8	12	32
%	8,77	14,04	21,05	56,14

Ot. 8	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	3	4	11	3
%	14,29	19,05	52,38	14,29

Ot. 14	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	12	20	17	8
%	21,05	35,09	29,82	14,04

Ot. 9	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	13	5	2	1
%	61,90	23,81	9,52	4,76

Z tabulky k této otázce vyplývá, že jen cca 23% ředitelů ví nebo spíše ví jak probíhá hodnocení řídicí práce kolegů ředitelů u jiných zřizovatelů, 56% ředitelů by se pokusilo nebo spíše pokusilo zajímavé postřehy z této oblasti přenést na svého zřizovatele.

U zřizovatelů jsou údaje v korespondenci s řediteli – 33% ví nebo spíše ví jak probíhá hodnocení řídicí práce ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ u jiných zřizovatelů, ale více jak 85% by se pokusilo nebo spíše pokusilo zajímavé postřehy z této oblasti řízení přenést do hodnocení svých ředitelů.

Otázka č. 15 – školy: Považujete komunikaci se svým zřizovatelem za dostatečnou a otevřenou?

Otázka č. 10 – zřizovatelé: Považujete Vaši komunikaci jako zřizovatele s řediteli a ředitelkami MŠ a ZŠ za dostatečnou a otevřenou?

Školy

Ot. 15	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	28	18	7	4
%	49,12	31,58	12,28	7,02

Zřizovatelé

Ot. 10	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	11	9	1	0
%	52,38	42,86	4,76	0,00

Vzájemná komunikace mezi zřizovatelem a řediteli je lépe hodnocena zřizovatelem – 95% ji považuje či spíše považuje za dostatečnou a otevřenou, téměř 81% ředitelů ji považuje či spíše považuje za dostatečnou a otevřenou.

Otázka č. 16 – školy: Jsou pro Vás jasná pravidla a kritéria odměňování důležitým motivačním faktorem?

Otázka č. 11 – zřizovatelé: Domníváte se, že jasná pravidla a kritéria odměňování jsou důležitým motivačním faktorem?

Školy

Ot. 16	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	23	26	7	1
%	40,35	45,61	12,28	1,75

Zřizovatelé

Ot. 11	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	16	4	1	0
%	76,19	19,05	4,76	0,00

Také v této otázce našli zřizovatelé a ředitelé shodu – pro 86% ředitelů a téměř 95% zřizovatelů jsou či spíše jsou jasná pravidla a kritéria odměňování důležitým motivačním faktorem.

Otázka č. 17 – školy: Je pro Vás důležité kladné hodnocení a morální ocenění práce, pochvala?

Otázka č. 12 – zřizovatelé: Je (podle Vašeho názoru) pro ředitele a ředitelky MŠ a ZŠ důležité kladné hodnocení a morální ocenění práce, pochvala?

Školy

Ot. 17	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	46	11	0	0
%	80,70	19,30	0,00	0,00

Zřizovatelé

Ot. 12	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	16	4	1	0
%	76,19	19,05	4,76	0,00

Pro všechny ředitele a 95% zřizovatelů je nebo spíše je důležité kladné hodnocení a morální ocenění práce, pochvala.

Otázka č. 18 – školy: Uděluje Vám zřizovatel veřejnou pochvalu za Vaši práci?

Otázka č. 13 – zřizovatelé: Udělujete jako zřizovatel veřejnou pochvalu ředitelům a ředitelkám MŠ a ZŠ za jejich práci?

Otázka č. 19 – školy: Uvítal/a byste veřejnou pochvalu za dobře odvedenou práci?

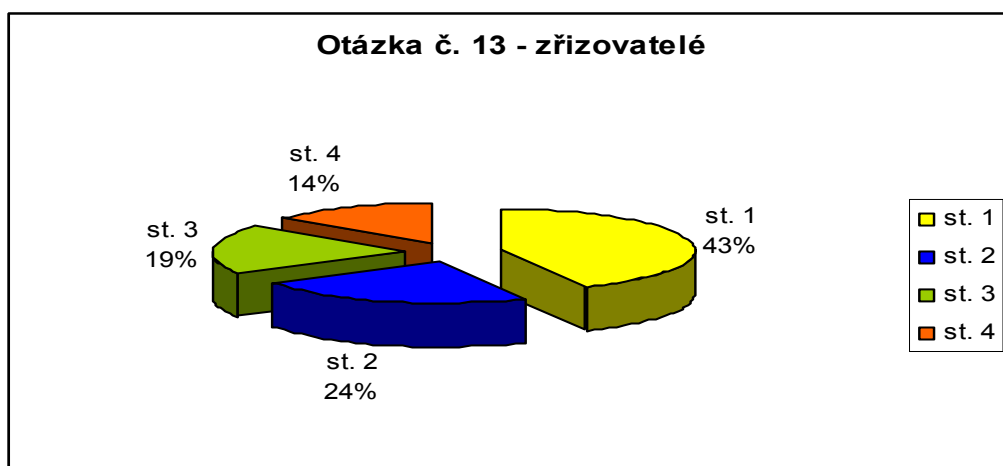
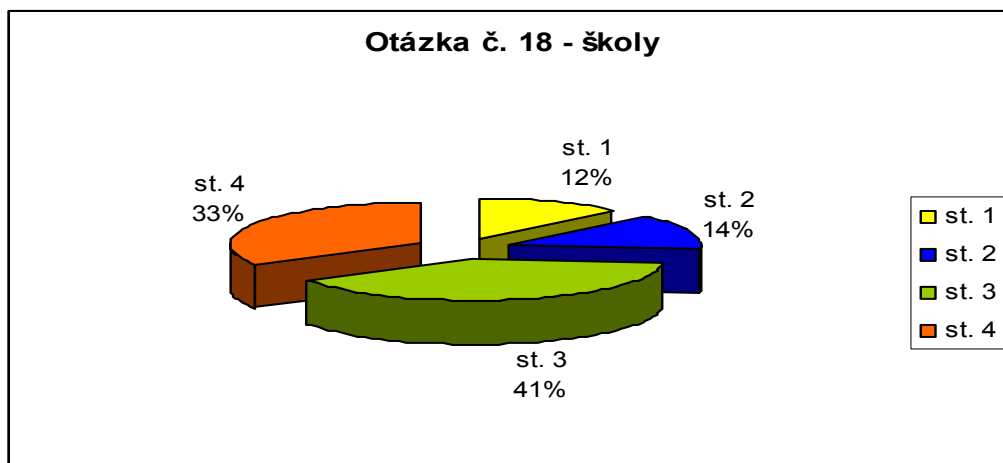
Školy

Ot. 18	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	7	8	23	19
%	12,28	14,04	40,35	33,33

Zřizovatelé

Ot. 13	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	9	5	4	3
%	42,86	23,81	19,05	14,29

Ot. 19	st. 1	st. 2	st. 3	st. 4
Počet	20	24	10	3
%	35,09	42,11	17,54	5,26



Tabulka a grafy ukazují poměrně velký rozdíl v této otázce. Ředitelé uvádějí, že jen 26% zřizovatelů jim uděluje nebo spíše uděluje veřejnou pochvalu za práci, ale 77% ředitelů by to uvítalo. Naproti tomu zřizovatelé ve více jak 56% udělují nebo spíše udělují ředitelům veřejnou pochvalu za dobře odvedenou práci.

V závěru dotazníku pro zřizovatele byla položena otázka, zda mají respondenti zájem obdržet výsledky tohoto výzkumu, kterými by měl být návrh kritérií pro hodnocení ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ včetně návrhu dotazníku na sebehodnocení. O výsledky projevilo zájem 17 zástupců zřizovatelů z 21.

5. Analýza získaných údajů

5.1. Obecné charakteristiky respondentů

Údaje jsou uvedeny v tabulkových přehledech, které není třeba analyzovat. Snad jen poznámka: 21 respondentů z řad zřizovatelů by se mohlo jevit jako malý počet, ale těchto 21 respondentů zřizuje 135 mateřských a 115 základních škol.

5.2. Oblast provádění hodnocení

Vnímání provádění pravidelného hodnocení řediteli a zřizovateli se diametrálně liší. Rovněž názory na stanovení systému se u obou skupin odlišují.

Rozdílné názory v této oblasti vyplývají z nedostatečné komunikace (přestože je v závěru oběma skupinami hodnocená jako dostatečná a otevřená) a v nedostatku získání zpětné vazby. Zřizovatelé mají nastaven nějaký systém hodnocení, formálně ho provádějí, ale ředitelé nejsou s tímto systémem seznámeni.

5.3. Oblast stanovení úkolů či cílů

Úkoly či cíle jsou stanoveny zřizovateli, ale ze získaných údajů vyplývá, ředitelé méně tuto skutečnost vnímají. Znamená to, že úkoly nebo cíle nejsou jasně formulovány, ředitelé se na nich podílí jen málo. Pokud se na tvorbě úkolů a cílů podílí širší tým hodnotitelů, vznikne kvalitnější a objektivnější systém hodnocení, který zvýší motivaci řídicích pracovníků.

Ze získaných údajů vyloučily následující oblasti, ve kterých mají ředitelé stanoveny úkoly či cíle, shodli se na nich ředitelé i zřizovatelé. Oblast ekonomická a kontrolní se objevila nejčastěji – je snadno měřitelná a relativně objektivní:

a) ekonomická

- b) výsledky kontrol
- c) prezentace na veřejnosti
- d) výchovně vzdělávací proces
- e) vedení školy

5.4. Formulace kritérií, sebehodnocení

Zřizovatelé by měli spolupracovat při tvorbě kritérií řídicí práce ředitelů škol, už jen proto, že se zde nejedná o klasický vztah nadřízený a podřízený a mnozí zřizovatelé nejsou dopodrobna seznámeni s problematikou řízení škol. Na tom se shodly obě dvě skupiny a to je klad, pokud se zaměstnanci podílí na tvorbě svých kritérií hodnocení, vede je to k lepší motivaci, zvyšování výkonnosti a k získání zpětné vazby.

Názory na formulaci kritérií byly u obou skupin shodné a shodovaly se s oblastmi, ve kterých mají ředitelé stanoveny úkoly a cíle:

1. ekonomická
2. výsledky kontrol
3. prezentace na veřejnosti
4. výchovně vzdělávací proces
5. vedení školy

5.5. Motivace, vzájemná komunikace

V oblasti komunikace se poměrně shodli ředitelé i zřizovatelé. Domnívám se, že ani posílení vzájemné komunikace mezi zřizovateli by nebylo na škodu. Bohužel, v našem kraji nejsou pořádány pravidelné porady – setkání v oblasti školství, které by přispěly k výměně zkušeností a ke zkvalitnění řídicí práce.

Jako námět pro zřizovatele stojí za úvahu udělování veřejné pochvaly k ocenění práce ředitelů, ti tento aspekt považují za důležitý a udělení veřejné

pochvaly za dobře odvedenou práci by uvítali. Tento motivační faktor hraje důležitou roli a je bez nároku na finanční prostředky, kterých je ve školství stále nedostatek.

6. Ověření stanovených východisek

Práce je zaměřena na systém hodnocení řídicí práce ředitelů a ředitelek mateřských a základních škol zřizovaných obcemi. Zkoumá, kde je zřizovatelem uplatňován systém hodnocení, zda jsou nastavena kritéria, zda je využíváno sebehodnocení. Byly osloveny dvě skupiny respondentů – ředitelé škol a zástupci zřizovatelů, byl získán dvojí názor na tuto problematiku, výsledky byly porovnány.

V úvodu výzkumu jsou formulována tato dvě východiska:

1. **Většina zřizovatelů nemá stanoven systém hodnocení práce ředitelů a ředitelek mateřských a základních škol. Nejsou stanovena kritéria, není využíváno sebehodnocení, neexistuje zpětná vazba.**

Toto východisko se nepotvrdilo z pohledu zřizovatele, ale z pohledu ředitelů se potvrdilo. Hodnocení zřizovatelů probíhá formálně bez výrazné spoluúčasti hodnocených – ředitelů a ředitelek mateřských a základních škol.

2. **Systém stanovení kritérií působí kladně na zvyšování motivace a pracovního výkonu. Ředitelé a ředitelky mateřských a základních škol neexistenci systému vnímají převážně negativně, chybí jim motivace, morální ocenění.**

Toto východisko se potvrdilo. Stanovení kritérií v oblasti školství je velice problematické na rozdíl od organizací, které se zabývají výrobní činností a kde otázka hodnocení řídicí práce může být řešena v návaznosti na výrobu – výkony.

Chybí kvalitní systém hodnocení – důležitá součást personální práce. Ředitelé by měli znát své úkoly a cíle, kritéria jejich hodnocení, spolupodílet se na jejich tvorbě, zřizovatelé by měli využít i sebehodnocení. Obě skupiny

by získaly pozitivní i negativní zpětnou vazbu v hodnocení. Pro obě skupiny je to příležitost k řešení problému i vyjádření kladného hodnocení práce. Zřizovatelé mají možnost využít i morálního ocenění – veřejné pochvaly, která by byla příznivě přijata většinou ředitelů.

7. Návrh opatření

V návaznosti na výsledky výzkumného šetření navrhuji stanovit tato kritéria hodnocení práce ředitelů rozdělená do pěti oblastí s přiřazením procentuelní váhy z maximální výše roční (pololetní odměny) ředitelů a ředitelek mateřských a základních škol, v závorce u jednotlivých oblastí je uvedena bližší specifikace:

1. **ekonomika** (hospodárnost, efektivnost, účelnost využití finančních prostředků, výsledky hospodaření, dodržování rozpočtové kázně, stanovených závazných ukazatelů, péče o svěřený majetek) – **25%**
2. **výchovně vzdělávací proces** (výsledky ČŠI – kvalita poskytovaného vzdělávání, mimoškolní činnost, umístění v soutěžích a olympiádách, vytváření projektů ke zkvalitnění vzdělávacích programů, inovace ve výuce) – **25%**
3. **výsledky kontrol** (interních i externích, účinnost vnitřního kontrolního systému) – **20%**
4. **prezentace na veřejnosti** (spolupráce s rodiči a se zřizovatelem, aktuálnost www stránek, prezentace na veřejnosti, akce pro obec) – **15%**
5. **vedení školy** (náročnost organizace práce, zapojení do grantů – získávání mimorozpočtových prostředků, personální práce – kvalita pedagogického sboru, aktivity nad rámec pracovních povinností, publikační činnost) – **15%**

8. Závěr

System hodnocení řídicí práce ještě nefunguje u mnoha zřizovatelů, nejsou stanovena kritéria a není využíváno sebehodnocení. Objektívni systém lze jen těžko nalézt, přesto se práce pokouší stanovit kritéria a navrhnout dotazník na sebehodnocení, které je jednou významných součástí systému hodnocení. Ve využívání tohoto způsobu jsou ještě značné rezervy, jak vyplynulo z výsledků výzkumného šetření. Cílem využití způsobu sebehodnocení je porovnání výsledků hodnocení s názorem hodnoceného zaměstnance, umožňuje mu nalézt svoje silné i slabé stránky, poskytne prostor k polemice nad jeho pracovním výkonem a chováním. Zřizovatelé využitím sebehodnocení získají zpětnou vazbu.

Návrh může sloužit jako pomůcka pro zřizovatele při zavedení nebo zkvalitnění systému hodnocení řídicí práce ředitelů a ředitelek mateřských a základních škol. Kritéria mohou být přizpůsobována místním podmínkám zřizovatelů a charakteristice jednotlivých školských zařízení. Hodnocení by mělo probíhat otevřenou komunikací - hodnotícím pohovorem s pozitivní či negativní zpětnou vazbou.

Výsledky této práce zcela určitě využiji na svém pracovišti – odboru školství, kultury a sportu MgM Teplice, po projednání v radě města a s řediteli škol, které zřizuje Statutární město Teplice, je začleníme do směrnice rady města týkající se odměňování. Nabídnu je i zřizovatelům, kteří o ně projeví zájem.

9. Seznam použité literatury

BLÁHA,J. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8

EGER,L. *Personální řízení (se zaměřením na školství)*. Liberec: TU Liberec, 2004. ISBN 80-7083-799-3

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

NĚMEC,O.; BALÁŠ,I.; BEDNÁŘOVÁ,M. aj., *Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě, metodická doporučení*. Projekt Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Praha 2005

SLAVÍKOVÁ,L.; WOJCYKOWSKA,C.; NEZVALOVÁ,D. aj., *Řízení pedagogického procesu, studijní texty*. Praha: ČŠM PedF UK, 2007

VODÁČEK,L.; VODÁČKOVÁ,O. *Management, teorie a praxe v informační společnosti*. Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2361-7

WILLIAM,B. *Lidský faktor a personální management*. Victoria Publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích v platném znění

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v platném znění

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

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů v platném znění

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platném znění

10. Přílohy

Příloha č. 1 – dotazník pro ředitele

Vážená paní ředitelko, pane řediteli,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který je dobrovolný a anonymní. Získané údaje budou sloužit jako podklad pro výzkumnou část mé závěrečné bakalářské práce na téma „Kritéria hodnocení ředitelů mateřských a základních škol, příspěvkových organizací, zřizovaných obcemi“

Velmi Vám předem děkuji za Váš drahocenný čas a pomoc při zpracování závěrečné bakalářské práce.

Vyplněné dotazníky, prosím, zasílejte na emailovou adresu: zamostnah@centrum.cz

Helena Zámstná
vedoucí odboru ŠKaS
MgM Teplice

Identifikační údaje – označte odpověď:

1. Typ školy: MŠ ZŠ jiná.....
2. Zřizovatel: obec jiný.....
3. Obec, ve které se nachází Vaše škola má cca obyvatel (v tisících), zatrhněte:
méně než 1 1 – 3 3 – 10 10 – 60 více než 60

Otázka	Výzkum – Kritéria hodnocení ředitelů MŠ a ZŠ	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1.	Je s Vámi prováděno zřizovatelem pravidelné periodické hodnocení Vaší práce?				
2.	Má Váš zřizovatel při hodnocení a odměňování Vaší řídicí práce stanoven nějaký systém?				
3.	Máte stanoveny zřizovatelem cíle či úkoly?				
4.	Uvítal/a byste stanovení cílů či úkolů zřizovatelem?				
5.	Stanoví Vaše cíle či úkoly širší tým hodnotitelů (např. rada obce, školská komise)?				
6.	Uvítal/a byste stanovení Vašich cílů či úkolů širším týmem hodnotitelů?				
7.	Podíli se na tvorbě Vašich cílů či úkolů pro dané období?				
8.	Uvítal/a byste možnost podílet se na tvorbě kritérií hodnocení Vaší řídicí práce?				
	Uveďte 3 – 5 (podle Vašeho názoru nejdůležitějších) kritérií pro hodnocení Vaší práce:				

9.	Jsou úkoly či cíle rozděleny do oblastí?				
10.	Uvítal/a byste rozdělení úkolů či cílů do oblastí?				
	Uveďte příklady oblastí, ve kterých máte stanoveny úkoly či cíle:				
11.	Využívá Váš zřizovatel metodu sebehodnocení při hodnocení Vaší řídicí práce?				
12.	Uvítal/a byste využití sebehodnocení při hodnocení Vaší řídicí práce?				
13.	Víte jak probíhá hodnocení řídicí práce Vašich kolegů ředitelů u jiných zřizovatelů?				
14.	Pokusili byste se zajímavé postřehy z této oblasti řízení přenést na svého zřizovatele?				
15.	Považujete komunikaci se svým zřizovatelem za dostatečnou a otevřenou?				
16.	Jsou pro Vás jasná pravidla a kritéria odměňování důležitým motivačním faktorem?				
17.	Je pro Vás důležité kladné hodnocení a morální ocenění práce, pochvala?				
18.	Uděluje Vám zřizovatel veřejnou pochvalu za Vaši práci?				
19.	Uvítal/a byste veřejnou pochvalu za dobře odvedenou práci?				

Uvítám Vaše názory, postřehy či připomínky k výše uvedené problematice:

Ještě jednou Vám děkuji za Váš čas.
Helena Zámotná, e-mail: zamostnah@centrum.cz

Příloha č. 2 – dotazník pro zřizovatele

Vážená paní starostko, pane starosto,
Vážená paní vedoucí, pane vedoucí,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který je dobrovolný a anonymní. Získané údaje budou sloužit jako podklad pro výzkumnou část mé závěrečné bakalářské práce na téma „Kritéria hodnocení ředitelů mateřských a základních škol, příspěvkových organizací, zřizovaných obcemi“

Velmi Vám předem děkuji za Váš drahocenný čas a pomoc při zpracování závěrečné bakalářské práce.

Vyplněné dotazníky, prosím, zasílejte na emailovou adresu: zamostnah@centrum.cz

Helena Zámotná
vedoucí odboru ŠKaS
MgM Teplice

Identifikační údaje:

1. Vaše obec má cca obyvatel (v tisících), zatrhněte:

méně než 1 1 – 3 3 – 10 10 – 60 více než 60

2. Vaše obec zřizuje MŠ, ZŠ (uved'te, prosím, počet)

3. Má Vaše obec zřízenou školskou komisi? ANO/NE

Otázka	Výzkum – Kritéria hodnocení ředitelů MŠ a ZŠ	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1.	Provádíte pravidelné periodické hodnocení práce ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ?				
2.	Máte při tomto hodnocení stanoven nějaký systém?				
3.	Mají ředitelé a ředitelky MŠ a ZŠ od obce jako zřizovatele stanoveny cíle či úkoly?				
4.	Podílí se na stanovení cílů či úkolů ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ širší tým hodnotitelů (např. rada, školská komise)?				
	Uved'te 3 – 5 (podle Vašeho názoru nejdůležitějších) kritérií pro hodnocení práce ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ:				

5.	Podílí se ředitelé a ředitelky MŠ a ZŠ na tvorbě svých cílů a úkolů pro dané období?				
6.	Jsou úkoly či cíle ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ rozděleny do oblastí?				
	Uveďte příklady oblastí, ve kterých jsou stanoveny úkoly či cíle ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ:				
7.	Využíváte metodu sebehodnocení při hodnocení řídicí práce ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ?				
8.	Víte jak probíhá hodnocení řídicí práce ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ u jiných zřizovatelů?				
9.	Pokusili byste se zajímavé postřehy z této oblasti řízení přenést do hodnocení Vašich ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ?				
10.	Považujete Vaši komunikaci jako zřizovatele s řediteli a ředitelkami MŠ a ZŠ za dostatečnou a otevřenou?				
11.	Domníváte se, že jasná pravidla a kritéria odměňování jsou důležitým motivačním faktorem?				
12.	Je (podle Vašeho názoru) pro ředitele a ředitelky MŠ a ZŠ důležité kladné hodnocení a morální ocenění práce, pochvala?				
13.	Udělujete jako zřizovatel veřejnou pochvalu ředitelům a ředitelkám MŠ a ZŠ za jejich práci?				

Uvítám Vaše názory, postřehy či připomínky k výše uvedené problematice:

Máte zájem obdržet výsledky tohoto výzkumu a závěrečné bakalářské práce, kterými by měl být návrh kritérií pro hodnocení ředitelů a ředitelek MŠ a ZŠ včetně návrhu dotazníku na sebehodnocení?

Pokud ano, uveďte kontaktní adresu nebo e-mail:

Ještě jednou Vám děkuji za Vaš čas.

Helena Zámotná, e-mail: zamostnah@centrum.cz