

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

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

UČITELE

STŘEDNÍ ŠKOLY

(tvorba, metody a kritéria)

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Mgr. Jiří Kopecký
Odbor:	Školský management
Forma studia:	kombinovaná
Vedoucí práce:	Ing. Helena Černíková
Datum odevzdání:	12. 4. 2006

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracoval samostatně za využití zdrojů a literatury v ní uvedených.

V Předměřicích nad Labem dne 12. 4. 2006

.....

Mgr. Jiří Kopecký

Poděkování

Děkuji Ing. Heleně Černíkové za vstřícnost a odborné vedení bakalářské práce. Děkuji i ředitelům a učitelům středních škol u nichž jsem prováděl výzkum.

Resumé:

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je jednou ze základních podmínek zvyšování kvality práce v organizacích. Ve školách se této možnosti využívá nedostatečně. Tato práce se zabývá vybranými aspekty hodnocení práce učitele střední školy z pohledu školského manažera. Uvádí zásady pro tvorbu a realizaci systémů hodnocení včetně použitelných metod. Více rozvádí metodu BARS.

V druhé části se práce zabývá výsledky dotazníkového šetření ve skupině deseti středních škol. Šetření bylo zaměřeno na názory manažerů a učitelů škol, na aktuální úroveň hodnocení práce učitele na jejich škole, s cílem společného posouzení navržených kritérií hodnocení práce učitele střední školy.

Práce přináší ucelený přehled základních informací pro školské manažery, které mohou využít při tvorbě vlastního systému hodnocení pracovního výkonu učitele.

Klíčová slova:

evaluce, hodnocení pracovníků, školský manažer, učitel střední školy, metody hodnocení, metoda BARS, kritéria hodnocení, hospitace, hodnotící rozhovor, chyby hodnocení.

Summary:

The evaluation of working enforcement of the employees is one of the most basic conditions which improves the quality of work in organisations. At schools there is a lack of this possibility. This work deals with chosen aspects of the evaluation of teachers' work at high schools from the perspective of educational manager. It mentions

fundamentals for formations and realizations of the evaluation's systems including usable methods(more: methods BARS)

The second part of the labour is dealing with the results of the questionnaire in a group of ten high schools. The investigation was aimed to the opinions of the managers and teachers of the schools, to the up-to-date level of the teachers' work evaluation at their schools, aiming the common examination of the proposing standarts which evaluate the work of the teacher at the high school.

This labour brings comprehensive review of the basic informations for school managers that can be used in creation of the own evaluation's system of the work's effort of the teachers.

Obsah:

1.	Úvod	7
2.	Hodnocení pracovníků, jeho význam a funkce	11
3.	Cíle hodnocení pracovního výkonu a chování	15
4.	Zásady pro tvorbu a realizaci systémů hodnocení pracovníka	18
5.	Příprava prvního cyklu hodnocení	20
6.	Metody hodnocení	22
6.1	Metody zaměřené na minulost	23
6.2	Metody zaměřené na budoucnost	29
7.	Hodnotící rozhovor	30
7.1	Zásady vedení hodnotícího rozhovoru	30
7.2	Organizace a zabezpečení hodnotícího rozhovoru	32
7.3	Chyby při realizaci systému hodnocení	33
7.3.1	Chyby na straně hodnotitelů	33
7.3.2	Chyby na straně hodnocených	34
8.	Klíčové kompetence pedagoga	35
8.1	Návrh kritérií hodnocení učitele střední školy	36
9.	Závěry hodnocení	38
10.	Vlastní šetření	39
10.1	Cíle šetření	39
10.2	Příprava šetření	39
10.3	Použité metody	40
10.4	Realizace šetření	43
11.	Ověření hypotéz	53
12.	Závěr	54
	Použitá literatura	57

1. Úvod

„Mezi vedoucími pracovníky, které jsem měl příležitost pozorovat, byli lidé rozhodující rychle i lidé rozhodující pomalu. Avšak personální rozhodnutí činí bez výjimky pomalu a rozhodují se několikrát, než dojdou k rozhodnutí skutečně závaznému.“ (Petr F. Drucker, Efektivní vedoucí, Praha 1992, s.34).

Slova tohoto významného myslitele a autora mnoha skvělých publikací z oblasti managementu plně vystihují závažnost, složitost a důležitost personálních rozhodnutí, které jsou neoddelitelnou součástí výkonu funkce vedoucího pracovníka na všech úrovních řízení lidí, ve všech oborech činnosti.

Ohlédnu-li se dnes za více než 15-ti lety své práce ve funkci ředitele učiliště tak musím přiznat, že jsem se ve svém rozhodování vícekrát zmýlil, či spíše jsem vícekrát ne zvolil optimální řešení pro daný problém či vzniklou situaci. Tyto chyby se však nikdy významně neprojeví v žádné oblasti dobrého chodu učiliště, pakliže jsem nechyboval v oblasti personální práce. V práci manažera, a školství nevyjímaje, je velmi důležité hodnocení lidských zdrojů (hodnocení lidí). Jde o oblast velice citlivou a problematickou, často vyvolávající nepřiměřené emoce. A je-li chybně nastavena, či provedena, stává se absolutně kontraproduktivní činností, bez ohledu na množství investovaného času a energie a sebelepších úmyslů na počátku. I přes tato rizika a složitosti se však žádný školský manažer nemůže této oblasti vyhnout, „strčit hlavu do písku“, případně ji delegovat.

Z mnoha diskusí s řediteli a pedagogy z jiných škol jsem nabyl dojmu, že oblast hodnocení pedagogů se zjednodušuje a často se provádí víceméně intuitivně, na základě několika málo hospitací a více či méně náhodného pozorování. Hodnocení pracovníků je na mnohých školách aktuální pouze v období přiznávání osobních příplatků či odměn, dokonce někteří kolegové hodnocení lidí vztahují pouze k problematice

odměňování. Potom ale v situaci (a to není ve školách vyjímečné), když není „nic na účtu“ k mimořádnému rozdělování se lidské zdroje fakticky nehodnotí rok, dva, možná déle. Dle mínění těchto manažerů nenastal „důvod“.

Při úvaze, která škola je kvalitní, efektivní a která není, musíme respektovat školu jako organizaci, která poskytuje služby a obvykle patří do neziskové sféry. Tento pohled z úhlu marketingu tedy napovídá, že onou službou v případě škol je výchova a vzdělávání v nejširším slova smyslu. Zde ale začíná problém, neboť kvalitu této služby lze měřit jen velmi obtížně, výsledky nejsou hmatatelné, jejich efekt je dlouhodobý. Je to služba pro budoucnost. Cílem každé běžné organizace je spokojenost zákazníků. V případě školy však zákazníci nejsou pouze žáci a studenti, ale mohou jimi být současně i rodiče a prarodiče, zaměstnavatelé či úřady, zřizovatelé a vlastně celá společnost. Tímto zacílením je pravděpodobně nemožné současně zajistit spokojenost všech zákazníků. Tuto skutečnost je nutné ale respektovat, protože každý z vnějších subjektů může prakticky kdykoliv školu „oprávněně“ kritizovat. (viz též A. Payne, 1996) Vzhledem k těmto problémům s cíly vznikají i obtíže stanovit kritéria kvality a efektivity školy a tímto i hodnocení výkonu pedagogů jako hlavních nositelů kvality služeb každé jedné školy. Proto je důležité se zaměřit na kvalitu lidských zdrojů. Domnívám se, že pracovní výkon pedagoga je potřebné hodnotit komplexně. Není možné měřit kvalitu práce pedagoga např. pouze na základě hospitací či výsledků různých testů měřících znalosti žáků. Zahraniční výzkumy ukazují, že učitelé u nichž je kvalita práce posuzována „objektivně“ podle „výsledků“, tj. podle úspěšnosti jejich žáků v testech a jejich postupu do vyšších ročníků, učí méně kvalitně než ti, jejichž práce byla posuzována jako proces, v němž učitel svým žákům pomáhá (O. Hausenblas, 1997).

Hodnocení je důležité i pro plánování dalšího rozvoje pracovníka. Na základě kvalitně zpracované analýzy pracovního chování a zapojení hodnoceného do procesu hodnocení může pracovník dojít sám

k závěrům, které jej motivují a vedou k dalšímu seberozvoji. Podlehne-li však přesvědčení, že vše nejlépe vidíme a tím i hodnotíme sami, připustíme-li neúměrně do tohoto procesu vstoupit emoce a osobní vztahy, bude výsledkem naší práce demotivace pracovníků, nedůvěra, strach, pomluvy apod. Tedy vše, co naprosto destruuje školu jako organizaci, co dokáže odradit od kvalitní práce i jinak skvělé učitele.

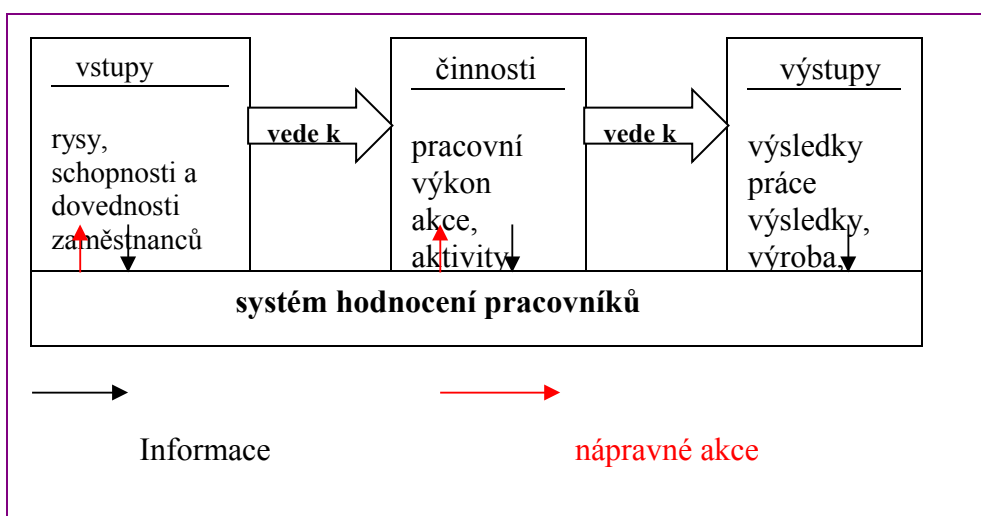
Hlavním cílem práce je nastínit základní teoretická východiska metodologie hodnocení pracovního výkonu a přiblížit je školní praxi. Ve zkoumaném vzorku středních škol zjistit aktuální stav a názory na proces hodnocení učitelů z pohledu jak školních manažerů tak i učitelů. Dalším cílem je pokus o vytvoření souboru hodnotících kritérií práce učitele střední školy ve smyslu evaluace toho, co učitel koná. Práce si neklade za úkol vytvořit obecně platný modelový systém, na to je rozsah příliš malý a ani mé ambice a schopnosti se tímto směrem neubírají. S ohledem na to, že se ale na výběru a tvorbě kritérií podílelo 20 školských manažerů (ředitelů a zástupců) a více než 120 středoškolských učitelů, lze tento systém po individuální úpravě na podmínky dané školy využít. Ředitelé oslovených škol projeví zájem o spolupráci na dané problematice minimálně s tím cílem, že si vlastní hodnocení mohou porovnat a obohatit se diskusí a poznatky z oblasti hodnocení lidských zdrojů.

Po prostudování literatury a učebních textů a na základě seminářů a přednášek a samozřejmě i vlastních zkušeností jsem usoudil, že metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) by mohla být vhodná a dostatečně solidní k hodnocení pracovního výkonu učitele střední školy. Proto ji také v teoretické části věnuji více pozornosti. Cílem však bylo především sestavení hodnotících kritérií. Ta jsou východiskem hodnocení, ta je nutné diferencovat podle profesních pracovních skupin (L. Vodáček, O. Vodáčková, 2005). Metod hodnocení

nám odborná literatura nabízí dostatek a bude vždy na uvážení každého ředitele školy, pro jaký způsob se rozhodne.

2. Hodnocení pracovníků, jeho význam a funkce

Hodnocení pracovníků představuje formální (oficiální) hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Zahrnuje i informování pracovníka o tom, jak je jeho výkon hodnocen a zvažování, zda je výkon možné zlepšit a jakými cestami je možné jej zlepšit. Jako nástroj kontroly vyžaduje efektivní hodnocení pracovníků to, aby existovaly normy výkonu, informace o výkonu a nástroje zlepšení výkonu. Protože hodnocení pracovního výkonu předpokládá jedince, kteří posuzují kvalitativní a kvantitativní stránky výkonu jiných jedinců, je tento proces plný emocí. To má za následek, že do hry vstupují představy a vnímání, týkající se spravedlnosti a stejného přístupu k lidem. Má-li hodnocení pracovníků dobře sloužit jedincům i organizaci, je třeba vzít v úvahu v něm obsažený lidský prvek. Jak ukazuje schema, systém hodnocení pracovníků má charakteristiky všech metod kontroly a řízení se zpětnou vazbou.



Prostřednictvím tohoto systému mohou manažeři získávat informace týkající se vstupů (zaměstnanci), činností (pracovní výkon) a výstupů (výsledky). Činnosti směřující k nápravě se zaměřují jak na změnu znalostí a dovedností zaměstnanců, tak na změnu jejich pracovního

výkonu, činností a chování. (J. H. Donelly, J. L. Gibson, J. M. Ivanchevich, 1997)

V práci manažera, a školské prostředí nevyjímaje, je velmi důležité hodnocení lidských zdrojů (hodnocení lidí). Posláním hodnocení je znát a racionálně využít profesionální kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování jejich práce. Shrňeme-li uvedené skutečnosti do několika bodů, pak je hodnocení důležité pro:

- kvalifikované posouzení předpokladů zvládnutí některých úkolů uvažovanými lidmi
- jmenování do vyšších funkcí
- změna pracovního zařazení
- zvyšování kvalifikace
- rekvalifikace
- ukončení pracovního poměru

Všechna uvedená specifika hodnocení člověka v pedagogických situacích mají sloužit k tomu, aby bylo co nejlépe nakládáno s lidskými zdroji a umožnilo se tak co nejefektivnější řízení kurikula dané školy. I z tohoto důvodu se doporučuje připravit hodnocení tak, aby nevyvolávalo obavy a averzi hodnocených pracovníků. (P. Doulík, 2002)

Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu. Bylo by chybou se zaměřit při hodnocení pouze na objektivní hodnocení výkonu. Současné pojetí personálního řízení vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení pracovníků je nástrojem i pro rozvoj schopností pracovníků a určení rezerv. (J. Kleibl, Z. Dvořáková, B. Šubrt, 2001)

Hodnocení učitelů je obecně považováno za problematický proces. Literatura se zmiňuje o obtížích při určení co je dobrá výuka, akcentuje dodržování postupů před zlepšením výkonu, připomíná nedůvěru a apatii u části učitelů, pokud jde o jejich hodnocení. Z naznačeného se zdá, že tyto problémy činí z hodnocení učitelů neefektivní proces ke zlepšení výuky. Je pravdou, že dosud se nepodařilo nalézt systém, který lze po všech stránkách označit za dokonalý a nenapadnutelný. Efektivnost jeho aplikace ovlivňuje hlavně to, zda hodnotitelé považují tuto personální techniku za rozumnou a praktickou a pracovníci jako něco, co zřetelně zlepší jejich vlastní situaci. Zkušenosti podnikové praxe svědčí o tom, že zaměstnanci spíše akceptují systém hodnocení, který je „návodem“ a pomáhá jim zlepšit se. Jsou však ustrašení, podezřívaví a často i nepřátelští a odmítající ho, pokud má realizovat všechny cíle, na prvním místě pak zvýšení mzdy a postup v kariéře. (Z. Dvořáková, 2005)

Významnou roli při hodnocení učitele má hospitace. Je to tradiční forma získávání informací o vyučovacích metodách, organizaci práce, o vzdělávacích, výchovných, psychologických a sociálních dovednostech hospitovaného učitele. Cílem hospitační činnosti je zjistit současný stav. Porovnat jej se stavem chtěným, budoucím. Z vlastní zkušenosti se ale přikláním k názorům, že poznávací význam hospitalizace nelze přeceňovat, ani získané informace z několika hodin nelze brát jako relevantní k zásadním rozhodnutím v řídicím procesu. Hospitující je vždy rušivým elementem, který může ovlivnit průběh a výsledek vyučovací hodiny. Jen profesionální zkušeností a schopností lze objektivizovat sledované jevy a představit si reálný obraz hodiny bez tohoto rušivého a stresujícího zásahu. Z opačného pohledu pak lze i předpokládat, že i jinak nepřilíš odpovědný a podprůměrný učitel je schopný pod tlakem kontroly připravit a zrealizovat průměrnou i velmi dobrou vyučovací hodinu. Nicméně v systému pedagogického řízení školy má hospitace své pevné a zatím nenahraditelné místo.

Z tohoto pohledu je závažné zjištění, které uvádí (M. Prášilová, 2002). Uvedená tabulka jasně dokumentuje, že doba, po kterou se management škol věnuje řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků (hospitacím a pohospitačním rozhovorům) se dlouhodobě výrazně snižuje.

Doba věnovaná týdně managementem škol hospitacím a pohospitačním pohovorům

	hospitační pozorování v % ze skutečné týdenní prac. doby	pohospitační pohovor v % ze skutečné týdenní prac. doby
1982/83	5,1	2,2
1997/98	3,9	1,4
2000/01	2,7	1,0

K podobným zjištěním ve svém šetření dospěl i Hladký (2003, s. A2.1,4).

Proč tomu tak je, bude nutné zjistit v širším šetření se školskými manažery. Jedním z možných důvodů může být určitá nedůvěra k hodnotícím pohovorům, kdy se mnohým vybavují nepříjemné a silně stresující zážitky z ponižujícího tzv. „komplexního hodnocení“, které v minulém režimu využívala vládnoucí garnitura převážně k politickým cílům. Dalším důvodem třeba přetížení managementu administrativou a nepřehlednou legislativou, kdy na koncepční řízení, kam bezesporu hodnocení lidských zdrojů patří, jednoduše nezbyvá čas. Svou roli bude určitě hrát i osobní a profesionální potenciál každého jednoho manažera, přičemž o jeho odborný růst (zvláště v oblasti managementu) se fakticky vůbec nikdo z odpovědných dlouho nestaral. I nový Zákon o pedagogických pracovnících cílí mimo. Sice vyžaduje jako předpoklad pro výkon funkce ředitele funkční studium, ale zprošťuje této povinnosti „zkušeného“ manažera, který má praxi deset a více let. A do důchodu třeba 10 – 15 let Tím nechci tvrdit, že bez funkčního či jiného studia

nelze dobře řídit školu, ale s ohledem na výše uvedená šetření a závěry odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů nás čeká hodně práce, a zvláště pak na sobě samém.

3. Cíle hodnocení pracovního výkonu a chování

O nutnosti, aby v organizaci každá lidská činnost směřovala k nějakému cíli dnes asi nepochybuje mnoho lidí. P. F. Drucker (2002) uvádí velmi poučnou historku a třech kameníků, kterých se někdo zeptal co dělají. První odpověděl: „Vydělávám si na živobytí.“ Druhý nepřestal bušit do kamene a přitom řekl: „Odvádím tu práci nejlepšího kameníka v celém kraji.“ Třetí vzhlédl a s vizionářským pohledem v očích prohlásil: „Já stavím katedrálu.“

Ten třetí kameník je samozřejmě skutečným „manažerem“. První ví, co chce ze své práce vytěžit a také se mu to daří. Je nejspíše schopen každý den odevzdat „slušnou práci za slušnou mzdu.“ Problémem je však druhý kameník. Řemeslná dovednost je zásadně důležitá, protože bez ní nemůže žádná organizace vzkvétat, naopak organizace je demoralizována, pokud od svých členů nevyžaduje nejsvědomitější řemeslnou dovednost, jaké jsou schopni. Vždy však existuje nebezpečí, že opravdový řemeslník, (opravdový profesionál), podlehně domněnce, že odvádí důležitější práci, i když ve skutečnosti jen opracovává kámen, nebo shromažďuje poznámky pod čarou. Profesionální zdatnost je třeba i ve školách podporovat, vždy však musí být spojena s potřebami celku.

Zájmem všech vedoucích pracovníků ve školství je bezesporu obecně zvýšit kvalitu „své školy“. Bez zvýšení a zhodnocení kvality výkonu jednotlivých pedagogů se nám nemůže podařit dosažení tohoto cíle. Výsledkem uplatnění objektivního hodnocení výkonu pracovníka musí být ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu a možností jeho dalšího rozvoje. **Výsledky hodnocení by**

tedy měly vyústit v motivaci pracovníka k dalšímu odbornému i osobnímu růst

Motivací pracovníků se velmi podrobně zabývá například Frederick Herzberg.

1. **Motivátory** – jsou to činitelé, kteří se vztahují k obsahu práce, vyvolávají uspokojení (ale ne neuspokojení), aktivují jedince, vedou k úsilí o zvýšení kvality a výkonu – patří sem především:

- každé morální a hmotné ocenění za kvalitní práci
- pracovní růst
- činnost se zvýšenou odpovědností
- povýšení
 - prezentace výsledků na veřejnosti

2. **Faktory nespokojenosti (hygienické faktory)** – jde o faktory, jež nepůsobí jako stimuly (tedy nefungují motivačně), ale jejich neexistence ovlivňuje celkovou spokojenost – tzn. vedou k nespokojenosti (často jsou startérem konfliktů, jsou stresogeny) – patří sem především:

- pracovní vztahy s kolegy
- netaktní způsoby vedoucích
- hygienické podmínky pracoviště – hluk, prostor
- úroveň platů v analogické skupině
- nevhodná organizace práce

Právě Herzberg obohatil motivační teorii mzdy o zjištění, že její zvyšování funguje motivačně jen krátkodobě s tím, že se pak stává hygienickým faktorem.

Mezi nejdůležitější cíle hodnocení patří:

Určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a rozpoznat potenciál jeho výkonu

- do jaké míry splňuje pracovník nároky zastávaného pracovního místa
- zda pracuje na hranici svých možností nebo má velké rezervy
- formulovat doporučení pro jeho další činnost (včetně i doporučení k odchodu z organizace či převedení na jinou práci)

Určit silná a slabá místa každého pracovníka

- vymezit pozitivní i problémové stránky pracovního výkonu i osobního jednání
- doporučit zaměření rozvoje hodnocení – např. další vzdělávání, náslechy, stáže

Umožnit pracovníkovi zlepšení výkonu, má-li pracovník rezervy

- stanovit konkrétní požadavky na zlepšení jednotlivých stránek prac. výkonu
- stanovit pro pracovníka cíle pro příští období
- je-li to potřebné, formulovat úkol pro organizaci v kvalifikačních aktivitách, organizaci práce a materiálním vybavení

Informace k využití pro odměňování podle individuálního výkonu

- hodnocení úrovně a kvality výkonu může být jedním z podkladů pro poskytování pohyblivých složek mzdy

Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možností dalšího postupu

- stanovit plán dalšího vzdělávání ve speciálních dovednostech
- navrhnout další pracovní postup pracovníka v organizaci

Zvýšit úroveň motivace k výkonu, zvyšování kvalifikace, k identifikaci s cíli organizace a zvýšení loajality k firmě (škole)

- pracovník musí mít pocit, že jeho práce a výkon jsou průběžně objektivně hodnoceny a pozitivní hodnocení pro něj přináší výhody, negativní naopak

Získání informací o názorech pracovníků, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti

- vědomí, že o názory pracovníků se nadřízení zajímají, pozitivně motivují vztah k organizaci

4. Zásady pro tvorbu a realizaci systémů hodnocení pracovníka

Hodnocení pracovníka provádí vždy jeho nadřízený

- hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování výkonu pracovníka
- hodnocení pracovního výkonu a chování se realizuje podle jednotných metodických zásad

Volba metody hodnocení by měla vycházet z podmínek školy

- důležitá je metodická příprava jak systému hodnocení, tak i budoucích hodnotitelů
- v metodickém pokynu k hodnocení stanovit metodu hodnocení, cíle, používaná kritéria
- pro kritéria použít pracovní náplně
- vhodné je pro vypracování pokynu i stanovení kritérií, využít spolupráce s pedagogy
- celý systém by měl být přiměřeně zvládnutelný, nepříliš nákladný

Hodnocení se provádí nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru

- vždy nutná příprava hodnotitele
- hodnocený může bezprostředně reagovat na závěry
- hodnotitel by měl vytvořit příznivou atmosféru bez obav a stresu
- přesně formulovat závěry

- závěry hodnocení musí být zpracovány písemně a jsou součástí osobní dokumentace
- pokud si to pracovník přeje, vedoucí zaznamená stanoviska hodnoceného k výsledku hodnocení

Po skončení hodnocení hodnotitel projedná stručné závěry z hodnocení podřízených se svým nadřízeným

- u opakovaného hodnocení je součástí hodnocení i shrnutí, jak byly závěry z minulého hodnocení plněny

R. Coleman a G. Barrie ve své knize „525 způsobů jak se stát lepším manažerem“ (2001) uvádějí některé zásady hodnocení pracovníků.

- ved'te své podřízené ke kontrole vlastní výkonnosti
trvejte na vysokém standardu výkonnosti, odmítejte cokoli jiného, scházejte se často s podřízenými za účelem kontroly plnění dílčích cílů
- povzbuzujte své podřízené, aby byli iniciativní, nerozčilujte se, když někdo udělá chybu, v klidu to s ním proberte, snažte se hledat příčiny a snažte se mu pomoci
- sledujte a analyzujte úroveň absencí a fluktuace, přesahuje-li roční fluktuace 10% a absence 3% ročně (nepočítaje dovolené), hledejte příčinu uvnitř firmy
- braňte se tomu, aby měli vaši lidé pocit, že jim nevěříte, projevujte nefalšovaný zájem o jejich práci, „nešpiónujte“, nesnažte se překvapit své lidi nepřipravené
- ved'te své lidi k tomu, aby se nebáli svěřovat se se svými problémy
- buďte citlivý na atmosféru, která panuje na pracovišti, buďte ostražití

Provádějte schůzky na nichž:

- provedete revizi popisu práce, zaktualizujete jej, případně změníte priority

- podrobně projednáte výkonnost pracovníka v posledních šesti měsících v souvislosti cíli, jichž má dosáhnout
- provedete analýzu kompetencí a schopností pracovníka v základních oblastech pracovního výkonu
- dohodnete se na osobních měřitelných cílech na příštích šest měsíců
 - dohodnete se na výcvikovém programu, který pracovníkovi pomůže posílit odbornost a schopnost a odstranit jeho slabiny, tzn. umožní plné využití jeho potenciálu
 - využijte schopností podřízených, které ukázaly výsledky hodnocení

5. Příprava prvního cyklu hodnocení

Přípravu pro úspěšnou realizaci systému hodnocení pracovníků nelze podcenit. I když předpokládáme, že celý systém hodnocení, který chceme realizovat nebude neměnný, že po vyhodnocení a shrnutí poznatků budeme jednotlivé postupy, kritéria či metody korigovat, bude celkově pozitivní výsledek prvního hodnocení (ve smyslu jeho formální správnosti, taktnosti a spravedlnosti) velmi důležitým momentem pro další období společné práce ve škole a přípravu následného (kvalitnějšího) hodnotícího cyklu.

Proto je nutné respektovat tento postup:

a) **Informování všech zaměstnanců** – vhodným momentem může být provozní porada. Seznámíme zaměstnance se zvoleným systémem a jeho cíli. Vyzveme přítomné k aktivní spoluúčasti na tvorbě kritérií.

b) **Příprava hodnotitelů** – seznámení s metodou a cíli hodnocení, s organizačními postupy a termíny hodnocení, kritérií a hodnotitelskými dokumenty. Čas věnujeme praktickým nácvikům hodnotícího pohovoru

a jeho metodickému zvládnutí. Vhodné se jeví i zajištění metodické instruktáže odborníkem z oblasti psychologie.

c) **Příprava hodnotícího pohovoru** – spočívá především ve sběru a třídění informací o zaměstnanci v hodnoceném období a sestavení osnovy (hlavních bodů a problémů) hodnotícího rozhovoru. Technické a organizační zajištění podmínek pro rozhovor (časový prostor a nerušené prostředí).

d) **Hodnotící rozhovor** – je nejdůležitější fází celého systému hodnocení. V rámci něj dochází k hodnocení dle sledovaných kritérií výkonu a pracovního jednání zaměstnance a to v pozitivním významu, tak i negativním. Je žádoucí při něm získat vyjádření hodnoceného k systému hodnocení, k pracovním podmínkám, způsobům řízení a organizaci práce, včetně námětů na zlepšení. Rozhovor musí vést ke konkrétním závěrům vůči zaměstnanci a jeho perspektivě ve škole, k jeho úrovni a kvalitě pracovního výkonu. Závěry se mohou týkat jak odstranění zjištěných nedostatků na straně zaměstnance, tak i opatření ze strany zaměstnavatele (zajištění dalšího vzdělávání, organizace práce, materiálního zabezpečení apod.).

c) **Uchovávání výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty** – výsledky hodnocení se závěry jsou zaznamenány v hodnotícím dokumentu a pracovník potvrdí podpisem, že byl se závěry seznámen. Tento list se stává významným dokumentem osobního spisu zaměstnance a má důvěrný charakter. Dle právního řádu české republiky mají výsledky hodnocení povahu informace o osobních údajích zaměstnance ve smyslu zákona č. 107/2000 Sb.. Údaje v informačních systémech o pracovníkovi mohou být proto použity jen k cílům a způsobem, pro které byly získány – tedy v personální práci zaměstnavatele. Informace z hodnocení mohou však být použity při zpracování posudku o pracovní činnosti (při odchodu z organizaci) pro

jiného zaměstnavatele, ale to jen v případě, že o to pracovník požádá (§60, odst. 1 a 3 Zákoníku práce).

f) **Vyhodnocení a využití výsledků** – nadřízení jednotlivých hodnotitelů spolu s nimi vyhodnotí výsledky a přijmou opatření umožňující realizaci závěrů hodnocení jednotlivých pracovníků. Současně vyhodnotí jednotlivé celkové výsledky hodnocení a navrhnou případné změny v použité metodice a kritériích pro příští období tak, aby byla zvyšována objektivita, účinnost a efektivnost systému hodnocení. Důležitým požadavkem je zabezpečení alespoň přibližné srovnatelnosti výsledků hodnocení u jednotlivých hodnotitelů, zejména mezi jednotlivými organizačními úseky (teoretické vyučování, praktické vyučování, mimoškolní výchova, apod.). tento požadavek je dán nutností posuzování stupně náročnosti v posuzování jednotlivých hodnotitelů a tím zajištění objektivizace získaných informací pro následnou personální a řídicí práci. Dalším důvodem je implementace zásad rovného zacházení a rovných příležitostí do našeho pracovního práva z právních norem Evropské unie.

g) **Nesouhlas hodnoceného se závěry hodnocení.** Má-li hodnocený pracovník pocit, že hodnocení se v zásadě rozchází s objektivním hodnocením výsledků vlastní práce a má věcné argumenty pro tento pocit, může se odvolat proti výsledku hodnocení k nadřízenému pracovníkovi svého hodnotitele, který oprávněnost či neoprávněnost nesouhlasu posoudí a projedná výsledek s hodnoceným i hodnotitelem.

6. Metody hodnocení

Metody hodnocení pracovníka plní v systému hodnocení podpůrnou funkci. Pomáhají sledovat a zaznamenávat pracovní výkon a jednání a jsou předstupněm hodnotícího rozhovoru. Snaha nalézt

nejlepší metodu vedla k vytvoření mnoha variant. Můžeme je rozlišit podle toho, zda posuzují odvedený výkon a minulé jednání, např. řízení podle stanovených cílů, srovnání se standardním výkonem, testování a pozorování výkonu, hodnotící stupnice, hodnotící dotazník, stupnice hodnotící behaviorální charakteristiky, srovnávání pracovníků, aj., nebo zda identifikují potenciál pracovníka pro budoucí úkoly, např. sebehodnocení či assessment center. (Z. Dvořáková, 2005)

Přibližme si některé z nich

6.1 Metody zaměřené na minulost

- **Hodnocení volným popisem** – hodnotitel slovně písemnou formou dle předem dané osnovy popisuje pracovní výkon hodnoceného. Nese sebou rizika formálnosti. Často je hodnocen spíše výkon průměrný (dlouhodobý) než výkon současný. Uplatnění má nejčastěji při odchodu pracovníka k jinému zaměstnavateli, kdy s pracovníkem posudek vyžádá.

- **Hodnocení pomocí hodnotících stupnic** – (číselných, grafických, slovních) – kdy se jednotlivé aspekty práce hodnotí zvlášť (např. množství práce, kvalita, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, odbornost apod.). Existuje určité nebezpečí nestejného výkladu zvolených stupnic. Nelze přejímat univerzální formuláře, protože mohou obsahovat kritéria málo vhodná pro posuzování pracovního výkonu na konkrétním místě. Výhodou bezesporu bude menší časová náročnost na přípravu i realizaci.

- **Hodnocení metodou checklistu** – dotazníku – formuláře, který předkládá určité charakteristiky týkající se pracovního chování jednotlivce a hodnotitel v něm zaškrťává odpovídající varianty odpovědí (ano/ne). Vyplněný dotazník se pak analyzuje, jednotlivým formulacím může být přisuzována i různá váha a výsledek pak slouží jako podklad pro zpracování hodnocení. Je to metoda časově náročná.

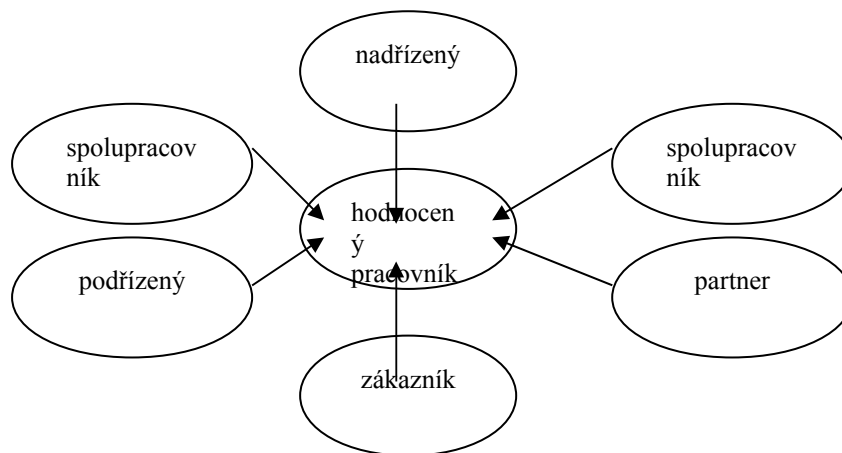
- **Hodnocení srovnáním se stanovenými cíli** – (podle výsledků) je velmi častou metodou posuzování pracovního výkonu. Srovnává se skutečnost s předem stanovenými ověřenými cíli a termíny jejich dosažení. Hodnocený má možnost sám sledovat své výsledky a je motivován k jejich dosažení. Cíle a plány postupu by proto měly:

- být jasně a stručně písemně formulovány
 - být měřitelné a dosažitelné
 - být motivující

- **Hodnocení srovnáním s ostatními pracovníky** – kdy hodnotitel srovnává hodnocené mezi sebou, nebo sestaví pořadí pracovníků od nejlepšího k nejhoršímu či naopak, nebo rozdělí hodnocení do několika kategorií podle pracovního výkonu.

- **Hodnocení pozorováním pracovního výkonu** – je asi nejběžnější metodou ve školách (hospitace). Hodnotitel získává informace o hlavní činnosti pedagoga. Vždy bude vhodné pozorování zaměřit na určité pedagogické momenty v práci učitele. Přítomnost hodnotitele však má většinou vliv na momentální výkon hodnoceného.

- **Hodnocení metodou zpětné vazby 360°(360°feed-back)** - jde o novou metodu vycházející z potřeby maximálně objektizovat hodnocení a tím i zvýšit pocit spravedlnosti pro hodnoceného. Rozšiřují se zdroje informací o pracovníkovi. Nejčastější variantou tohoto přístupu je zapojení spolupracovníků (na stejné úrovni) a podřízených. Dále mohou být zapojeni i zákazníci (žáci) a partneři, kteří přicházejí s hodnoceným do pracovního kontaktu. Tím je vytvořen předpoklad, že hodnocení postihne daleko širší profil chování a výkon hodnoceného. Princip nám dobře znázorní obrázek.



Tento postup však vyžaduje nejen mnoho času na přípravu, ale vyžaduje i vysokou firemní kulturu, znalost hodnotících postupů u širokého okruhu hodnotitelů i schopnost efektivního a citlivého způsobu práce s informací.

- **Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales** - je to v podstatě varianta checklistu nebo hodnotící stupnice. Princip spočívá v tom, že pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí „vynikající“ až nepřijatelné

Jakmile zaměstnanci, kteří znají práci, rozpoznají a definují důležité oblasti výkonu, použijí se tvrzení kritických případů jako kritéria rozlišující mezi různými úrovněmi výkonu. Formulář BARS obsahuje obvykle 6 – 10 specificky definovaných pracovních chování, z nichž každé je popsáno tak, aby bylo možné je rozlišovat. Každý popis je založen na pozorovatelném chování a je charakteristický pro činnosti hodnoceného zaměstnance.

Pro hodnotitele je definováno kritérium a popisy definující jednotlivé kategorie, odpovědi jsou snadno interpretovatelné. Zpětná

vazba poskytovaná metodu BARS je specifická a má smysl. Dostane-li hodnocený u daného kritéria určitý počet bodů, dostává s mu zároveň informace o specifickém případě pracovního chování, který použil hodnotitel k popisu jeho hodnocení. (J. H. Donelly, J. I. Gibson, J. M. Ivanchevich, 1997)

Variantou této metody může být postup, kdy pro každý úkol (kritérium) vykonávaný na určitém pracovním místě je zpracována konkrétní slovní charakteristika, u níž hodnotitel označuje na pěti nebo sedmistupňové škále míru (stupeň) plnění (např. 7-vynikající, 6-velmi dobré, 5-dobré, 4-průměrné, 3-podprůměrné, 2-velmi špatné, 1-nepříjemné). Výsledkem může být součet, kombinace či průměry dosažených bodových hodnot. (J. Koubek, 1995)

Díky tomu, že se na tvorbě stupnic i kritérií podílejí manažeři i zaměstnanci, je konečná podoba BARS považována za spolehlivou a validní a při dobrém zpracování i pokrývající všechny aspekty práce. Tato metoda zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné a pro hodnotitele dobře zvládnutelné. Má i dostatečnou zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon a další vzdělávání. Nevýhodou je náročnost na čas a úsilí při její přípravě.

Jako příklad je možno uvést slovní charakteristiku základních stupňů jednoduché čtyřstupňové stupnice hodnocení pracovního chování. Tato obecná charakteristika musí být ještě konkretizována pro jednotlivá pracovní místa nebo skupiny podobných činností (J. Kleibl, Z. Dvořáková, B. Šubrt, 2001)

Příklad:

Hodnotící stupnice s behaviorálními projevy pracovního chování

Stupeň 1: nevyhovující – nepřijatelná úroveň výkonu

Úroveň pracovního výkonu je nedostatečná, z hlediska požadavků firmy nedosahuje potřebného standardu, pracovní úkoly jsou plněny v nevyhovující kvalitě a při nedodržování termínů. Pracovní schopnosti i přístup pracovníka dávají pouze malé předpoklady k zlepšení na standardní úroveň. Při nezlepšení úrovně je žádoucí odchod pracovníka pro závažné nedostatky v pracovní činnosti.

Stupeň 2: dobrý – standardní, uspokojivá, přijatelná úroveň výkonu

Úroveň pracovního výkonu v základních charakteristikách odpovídá požadavkům pracovního místa. Pracovník má někdy obtíže, které je však schopen sám, s pomocí nadřízeného či okolí zvládnout. Těžištěm jeho činnosti je provedení stanovených úkolů, vlastní iniciativa je minimální. Má potíže se zvládnutím nových postupů. Úroveň a kvalita pracovní činnosti je v souhrnu pro firmu přijatelná, je možné ji ztotožnit s průměrným výkonem.

Stupeň 3: velmi dobrý – nadstandardní, kvalitní úroveň výkonu

Ve všech charakteristikách pracovního výkonu je úroveň i kvalita pracovního výkonu lepší než průměrná, pracovní úkoly i náročnějšího charakteru zvládá bez problémů, pomoc z vnějšku je potřebná pouze při nových mimořádně náročných postupech. V řešení problému projevuje vlastní iniciativu, aktivně přistupuje k přijímáním nadstandardních požadavků. Zpravidla je schopen pozitivně ovlivňovat i své okolí.

Stupeň 4: vynikající – mimořádná, nadprůměrná úroveň kvality výkonu

Pracovník po všech stránkách odvádí mimořádný, nadprůměrný výkon, bez problémů zvládá i nejnáročnější úkol, je mimořádně vstřícný k nadstandardním požadavkům, je schopen sám si zadávat náročné pracovní cíle. Aktivně ovlivňuje své okolí a pomáhá dosažení vysoké firemní kultury práce a řízení. Je žádoucí zvážit, zda je využit jeho pracovní potenciál.

Uvedená škála stupňů je zpracována pro všechna kritéria, která jsou součástí hodnocení (např. pro kvalitu výkonu, dodržování termínů, samostatnost při řešení problémů, vztahy ke spolupracovníkům a účast na týmové práci, atd.)

Volba kritérií pracovního výkonu

Zvolená kritéria musí vycházet z rozhodujících požadavků na vykonané pracovní činnosti. Znamená to, že úměrně postavení hodnoceného v systému řízení, budou kritéria odrážet rozhodující kompetence, včetně osobních vlastností a sociálních dovedností, které jsou spojeny s výkonem příslušné pracovní pozice. Nelze proto sestavit univerzální kritéria pro hodnocení všech pracovníků v organizaci, i když některá základní kritéria (např. v oblasti pracovního chování) mohou být uplatněna u většiny pracovních pozic.

Pro ilustraci lze uvést několik příkladů kritérií pracovního výkonu využitelných i pro hodnocení pedagogů:

1) Osobní vlastnosti ovlivňující pracovní výkon

Subkritéria:

- odpovědnost a spolehlivost
- odolnost vůči stresu
- vztah k nadřízeným

- vztah ke kolegům a míra ochoty pracovat v týmu
- Míra empatie, apod.

2) Pracovní chování zaměstnance

Subkritéria:

- organizace vlastní práce, schopnost plánovat
- stabilita výkonu
- disciplína
- cílevědomost
- využití pracovního času, apod.

Důležité je mít stále na paměti vhodnost zvolených kritérií pro popisovanou práci a jejich přijatelnou měřitelnost. Spoluúčast všech zúčastněných stran procesu hodnocení a tvorby popisů pracovního chování významně ušetří čas, ale především zvýší validitu procesu a jeho pozitivní přijímání hodnocených, což je při počátečním zavádění důležité.

6. 2 Metody zaměřené na budoucnost

Pomocí nich se hodnotí pracovníkovy možnosti a vychází se z nich při stanovení budoucích úkolů.

Metoda sebehodnocení – kdy se pracovník hodnotí sám podle připraveného formuláře

Psychologická hodnocení – formou rozhovoru, testů a dotazníků podávají informace o potenciálu pracovníka a mohou být pomocnou metodou, z nichž se dá usuzovat budoucí pracovní chování zaměstnance v uvažované funkci

Assessment centre – je metodou hodnocení v prostředí hodnotícího střediska (nejméně v délce jednoho dne) – kdy několik uchazečů o

určitou funkci, či několik pracovníků ve stejné pozici je posuzováno z hledisek pracovního výkonu, pracovních schopností, rozvojového potenciálu a někdy i znalostí a dovedností potřebných pro výkon především manažerských funkcí

7. Hodnotící rozhovor

Aby hodnocení splnilo svůj účel, musejí být výsledky a závěry hodnocení sděleny hodnoceným pracovníkům, musí se s nimi projednat. Pracovník musí mít vždy právo se k nim vyjádřit. Hodnotící rozhovor je tak završením celého hodnotícího cyklu. Příprava rozhovoru je velmi důležitá a nelze ji podcenit. Někteří autoři dokonce doporučují poskytnout hodnocení v písemné podobě hodnocenému několik dnů před závěrečným pohovorem. Rozhovor vede s hodnoceným zpravidla přímý nadřízený.

7. 1 Zásady vedení hodnotícího rozhovoru (J. Kleibl, Z. Dvořáková, B. Šubrt, 2001)

Objektivní průběžná hodnocení pracovního výkonu

Je nutné mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období. Spoléhat se na paměť je zavádějící. Někteří pracovníci odmítnou akceptovat výhrady ke svému pracovnímu chování jako „bylo to někdy...“, „slyšel jsem, že...“. Nezbytná je tedy existence „černého sešitu“, kam se zaznamenávají negativní, ale i pozitivní skutečnosti o pracovníkovi. Je nutné vyloučit z hodnocení ty faktory, které nesouvisí s aktivitou hodnoceného – např.: špatná organizace práce, nekvalitní systém řízení, nedostatečné materiální vybavení, apod.

- **Zásada:** Bez podkladů a konkrétních informací o celém hodnoceném období není reálné prosadit do hodnocení objektivitu. Hodnocení musí být pouze na základě zjištěných a přesných informací.

Aktivní spoluúčast hodnoceného a projev zjevné snahy hodnotitele o konstruktivní pomoc a nikoli pouze kritiku.

- **Zásada:** Pokuste se přesvědčit hodnoceného v dalším období, že cílem hodnocení je konec konců pomoc pracovníkovi v jeho zlepšování a rozvoji, a tím i jeho konečnému prospěchu

Nezačínat rozhovor negativními skutečnostmi. Nechceme-li, aby pracovník od počátku zaujímal obranný postoj a odmítal spolupráci.

- **Zásada:** Je-li možnost, začněte vždy pochvalou a spokojeností s některými aspekty pracovní činnosti hodnoceného, teprve potom přejděte ke kritickým věcem.

Společné úsilí o řešení problémů jak pracovníka, tak i zaměstnavatele vedoucí ke společné dohodě o formulaci dalších pracovních cílů a cílů osobního rozvoje. Je vhodné prezentovat vlastní hodnocení pracovníka jako názor, o němž je možno věcně polemizovat. Pouze tyto rovné podmínky jednání mohou vyvolat důvěru hodnoceného a jeho příspěví k řešení problémů.

- **Zásada:** Obě strany mají používat pouze věcných a pravdivých informací (faktů) důležitých pro hodnocení. Je vždy nutno dát možnost pracovníkovi vyjádřit svůj názor na hodnocení.

V hodnocení se nemají objevit překvapení pro hodnoceného. Je nedobrou vizitkou manažera, pokud se výtky a nedostatky týkající se pracovního výkonu dozví pracovník až v průběhu rozhovoru.

- **Zásada:** Je dobré v průběhu hodnocení např. rekapitulovat, zda byl a kolikrát byl pracovník během hodnoceného období upozorněn na určité

nedostatky v práci. Vytknout chyby poprvé až v ročním hodnocení nevzbuzuje u pracovníka pocit rovného jednání nadřízeného.

Snaha zapojit pracovníka do procesu hodnocení a pokusit se realizovat prvky sebehodnocení. Nejúčinnější je takové hodnocení, s jehož závěry se pracovník ztotožní. Je třeba ho přimět k tomu, aby se sám vyjádřil, jak vidí svůj pracovní výkon a chování, v čem dosáhl úspěchu, kde pociťuje problémy, kde je toho příčina.

▪ **Zásada:** Nejúčinnější je hodnocení, na němž se podílel samotný pracovník a kde mohl sám stanovit svoje zaměření pro budoucí období.

7. 2 Organizace a zabezpečení hodnotícího rozhovoru

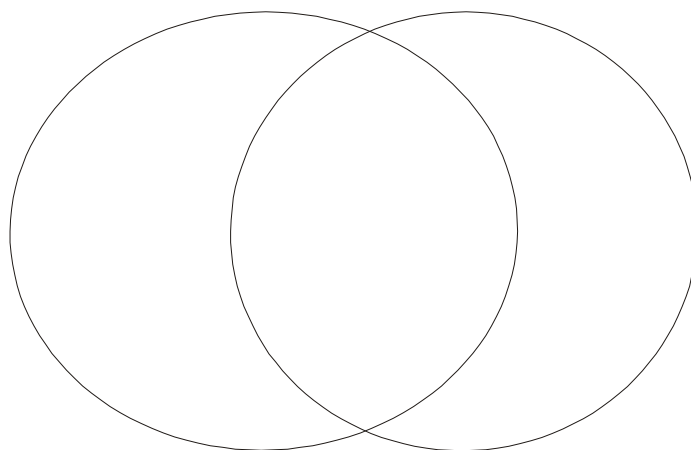
Úspěšný průběh hodnotícího rozhovoru do značné míry ovlivňuje i jeho organizace a zabezpečení. Je proto nutné:

- zajistit **místopost a klid** (vypnutí mobil. telefonů), účast třetí osoby je nepřístupná (vyjma nadřízeného, pokud to hodnocení vyžaduje)
- rezervovat **dostatek času**, vyřizovat pracovní záležitosti manažera během rozhovoru je zcela nežádoucí
- vysvětlit pracovníkovi **cíl rozhovoru**, zdůraznit aspekt podpory rozvoje pracovníka, pochválit všude, kde je to možné
- připravit si stručnou **osnovu rozhovoru** v bodech a postupovat podle nich, osnova by měla obsahovat i návrh hodnocení plnění kritérií
- během rozhovoru si **dělat poznámky**, které usnadní hodnotiteli zápis do hodnotícího dokumentu
- nedělat **předčasné závěry** („zajíci se počítají až po honu“), nepřístupovat na konflikt a spory bez věcných argumentů
- shrnout na konci rozhovoru výsledek, k němuž hodnocení dospělo a **zopakovat závěry**, které z hodnocení vyplývají jak pro pracovníka, tak i pro organizaci

Hodnotící rozhovor vyžaduje vysoce profesionální přístup, musí se obejít bez snahy manipulovat, intrikovat, obelstít, prosadit si především vlastní zájmy. Efektivitu hodnotícího rozhovoru vyjadřuje níže uvedený obrázek, kdy velikost překrývajících se ploch kruhů určuje míru shody názorů hodnotitele a hodnoceného, čímž je dána i míra úspěšnosti hodnocení jako celku.

názory hodnoceného

názory hodnotitele



7. 3 Chyby při realizaci systému hodnocení

Zvláště při zavádění systému hodnocení se mohou vyskytovat chyby, které snižují objektivitu a věrohodnost celého procesu. Je proto nezbytné je minimalizovat.

7. 3. 1 Chyby na straně hodnotitelů:

- špatně zvolené měřítko stupnice (špatné určení průměrného výkonu)
- přílišná shovívavost, benevolence, kdy za průměrný výkon je

považován nejhorší, takže všichni lepší než nejhorší jsou nadprůměrní. Druhým extrémem je opačný přístup – tedy přílišná náročnost. Oba přístupy jsou kontraproduktivní a vedou ke snížení motivačního účinku hodnocení.

- nedostatečné objektivizování příčin úrovně pracovního výkonu
- uspěchanost a formálnost hodnocení
- chybně stanovená kritéria
- nivelizační trend v hodnocení – zúžení hodnotící stupnice k průměru, kdy se hodnotitel zbavuje nutnosti zdůvodnit především nedostatky v práci a vyhýbá se tím možnému konfliktu a zdůvodňování správnosti hodnocení (na průměru není vlastně co hodnotit a mnohým to vyhovuje)
- předpojatost nebo zaujatost hodnotitele k osobě, rase, pohlaví, minulým postojům apod. hodnoceného
- chyba „měřítka vlastního výkonu“ (chyba kontrastu) – základním měřítkem se stává vlastní výkon hodnotitele s nímž porovnává výkon hodnoceného
- negativismus – tím, že hodnotitel akceptuje pouze negativní stránky výkonu
- „haló efekt“ – promítání jednoho (často nedávného) znaku pracovního chování do celého hodnocení (v pozitivním i negativním smyslu)
- chyba favorismu – je to kategorie nejhorších chyb (jsou to úmyslné chyby proti etice a smyslu hodnocení), kdy se hodnocení využívá k likvidaci či poškození konkurence, nebo naopak k protěžování oblíbenců a známých

7. 3. 2 Chyby na straně hodnoceného

Dají se omezit dobrou přípravou a informovaností v připravené fázi procesu hodnocení. Hodnocení bude vždy provázeno zvýšenou hladinou emocí u hodnocených pracovníků a vždy (zvláště u hodnotícího rozhovoru) musíme počítat, že se projeví určité osobnosti a

povahové rysy daného pracovníka, které mohou komplikovat úsilí hodnotitele. Nejčastěji to bývají tyto chyby :

- nekritičnost (za chyby mohou jiní)
- nekomunikativnost
- agresivita
- lhostejnost

8. Klíčové kompetence pedagoga

Základním smyslem hodnocení ve školách je trvale a přímo zvyšovat kvalitu pedagogické práce poskytováním jasné a srozumitelné informace o tom, co se považuje za dobré, které kvality daný pracovník má, které získává a které postrádá. Základními kritérii hodnocení jsou kvalita, kvantita a včasnost plnění. U pedagogických pracovníků je však třeba hodnotit i kritéria další, vycházející ze specifické povahy jejich práce. Kritéria by měla zahrnout tyto klíčové kompetence práce pedagoga.

- **kompetence odborně předmětové** (včetně přírodovědných a humanitních disciplín)
- **kompetence pedagogické a psychodidaktické** (schopnost motivace k učení a poznávání, vytváření pozitivního klimatu, schopnost individualizace výuky, úroveň interpretace učiva, metodická pestrost apod.)
- **kompetence komunikativní** (směrem k žákovi, k rodičům, kolegům i sociálním partnerům)
- **kompetence organizační a řídicí** (schopnost plánovat svoji činnost, navozovat a udržovat určitý řád a systém)
- **kompetence diagnostické a intervenční** (empatie, jak žák myslí, cítí, jedná a proč, kde má problémy)
- **kompetence poradenské a konzultativní** (k žákům i rodičům)

- **kompetence reflexe a sebereflexe** (schopnost analýzy vlastní činnosti, schopnost vyvodit ze zjištěného důsledku, upravovat své jednání, chování, přístupy a metody, schopnost reflexe zkušeností druhých)

Aby kritéria hodnocení pedagogické práce byla věrohodná a přijatelná pedagogy i veřejností, musí být zjištěné kvality zřetelné, relevantní, použitelné pro praxi a málo sporné.

8. 1 Kritéria hodnocení učitele střední školy

1. Úroveň odborných a pedagogicko-psychologických vědomostí a míra jejich prohlubování

schopnost vytvářet mezipředmětové vazby

- znalosti ze speciální pedagogiky
- respektování zákonitosti vývoje dítěte a psychologie učení
- ochota k sebevzdělávání
- zvládání nových hodnocení
- podílení se na metodické tvorbě a podpoře (školní vzdělávací programy, metodické komise, granty, lektorství)

2. Úroveň pedagogické a psychodidaktické práce

- schopnost motivace k určení a poznávání
- metodická variabilita výuky
- individuální přístup
- vytváření pozitivního klimatu a smysluplnosti určení

- ověřování výchozích znalostí a dovedností žáků
- využívání učebnic a didaktických pomůcek (včetně tvorby a získávání)

3. Úroveň řízení a organizování vyučovacích a výchovných situací (třídní management)

- respektování pravidel školní práce
- navozování a udržování určitého řádu a systému
- schopnost plánovat svoji činnost
- úroveň komunikace (k žákovi, rodičům, sociálním partnerům)
- hodnocení a klasifikace z hlediska správnosti, objektivnosti a oceňování pokroku žáka
- navozování a udržování kázně, způsob řešení výchovných problémů a konfliktů
- úroveň přípravy na vyučování
- osobní zapojení a aktivita v mimoškolní činnosti žáků

4. Osobní vlastnosti ovlivňující pracovní výkon

- zodpovědnost a spolehlivost
- samostatnost
- vztah k novátorství a experimentování
- společenská vystupování a vztah k etickým normám jednání
- úroveň vztahu k nadřízeným
- míra dobrovolnosti a aktivity při plnění úkolů
- schopnost analýzy vlastního jednání (sebereflexe)
- ochota ke kooperaci s týmem
- empatie a angažovanost ve vztahu k druhým
- loajalita ke škole

5. Dodržování norem a péče o pracovní prostředí

- míra orientace ve školské legislativě
- dodržování předpisů PO a BOZP a dalších nařízení
- úroveň vedení administrativních záznamů (včasnost, úplnost, správnost)
- úroveň plnění přijatých opatření a pokynů ze strany vedení
- hospodárné využívání majetku školy a energií
- pořádek a čistota na pracovišti
- podílení se na zvyšování estetiky prac. prostředí (školy)

9. Závěry hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu a chování je významným nástrojem aktivizace lidského činitele v pracovním procesu. Je-li prováděno systematicky a pravidelně, pak patří k pilířům personálního řízení a je přímou pravomocí i povinností manažera na všech stupních řízení. Dát po neúspěchu další šanci je manažerská prozíravost a obecně kladně hodnotitelná lidská slušnost. Šance však musí být termínovaná, s jasnými požadavky a podmínkami. Dávat však šanci opakovaně, nemá nic společného s pedagogickým optimismem. V konečné podobě se projeví tím, že lajdáctví se stane normou a zvykem i u dříve dobrých pracovníků.

Pro výklad zjištěných výsledků musí být stanovena samostatná strategie, která zohlední obvykle malou připravenost pedagogických pracovníků, ale i hodnotitelů. I z tohoto důvodu se domnívám, že metoda BARS je dobře využitelná ve školách. Samostatným problémem je pak míra ochoty školských manažerů do této oblasti proniknout, porozumět ji a naučit se ji správně aplikovat na podmínky své školy. Vzhledem k probíhajícím změnám a úkolům, které nás ve školách bezesporu čekají to však vidím jako nezbytné.

10. Vlastní šetření

10. 1 Cíle šetření

Cílem šetření je zjistit současný stav v oblasti hodnocení pracovního výkonu učitele střední školy ve vybraném vzorku středních škol z pohledu školského manažera (ředitele a zástupce) a učitele a také ověření vhodnosti navrhovaných kritérií hodnocení pracovního výkonu učitele střední školy.

Pro své šetření jsem stanovil tři hypotézy:

H1 – ve zkoumaném vzorku středních škol je hodnocení pracovního výkonu vnímáno jako nezbytné, ale stresující

H2 – v této skupině středních škol není hodnocení učitelů na potřebné úrovni

H3 – navržená kritéria hodnocení pracovního výkonu učitele střední školy jsou vyhovující pro oslovenou skupinu středních škol

10. 2 Příprava šetření

V přípravné fázi jsem požádal dva kolegy ředitele o konzultaci uvažovaných otázek do dotazníku. Cílem bylo posouzení vhodnosti z hlediska citlivosti údajů tak, aby zvláště učitelé neměli obavu z uvedení vlastních názorů na hodnocení pracovního výkonu. Po tomto posouzení došlo k odstranění možného identifikačního údaje o pohlaví a údaj o délce pedagogické praxe byl změněn do podoby rozmezí délky praxe do 10, 20, 30 a více let. Dále jsem odstranil otázku týkající se názoru na spokojenost se systémem hodnocení učitelů na dané škole. Uznal jsem, že to je velmi interní informace, která má praktický význam především pro ředitele dané školy a mohla by snížit návratnost dotazníků. V konečné podobě dotazník sleduje způsob hodnocení pracovního výkonu učitele, jeho pravidelnost a názor na jeho účelnost (prospěšnost).

Při tvorbě druhé části šetření (kritéria hodnocení učitele střední školy) jsem vycházel především z učebních textů, přednášek a literatury (Hausenblas, 1997), (Hladký, 2003) a vlastní zkušenosti. Vzniklý návrh kritérií jsem předložil k posouzení učitelům na naší škole. Jejich připomínky jsem s nimi prohodil a zapracoval do návrhu. Tím vznikl

základní návrh kritérií, který jsem později předložil k posouzení vedoucím pracovníkům a učitelům ve vybrané skupině středních škol.

10.3 Použité metody

Základní metodou šetření se stal autorský dotazník s předloženým návrhem hodnotících kritérií. Dále jsem využil řízeného rozhovoru s řediteli škol a velmi cenné bylo i získání názorů kolegů ze školy. Cílové skupiny pro dotazníkové šetření byly manažeři a učitelé středních škol.

D o t a z n í k

Vážení kolegové,

obracím se na Vás s důvěrou a prosím o spolupráci. V současné době dokončuji studium školského managementu na UK v Praze. Tématem mé závěrečné práce je hodnocení pracovního výkonu učitele střední školy. Součástí práce je šetření několika skutečností dotýkajících se výše uvedeného tématu. Ujišťuji Vás, že celé šetření je naprosto anonymní. Cílem je vytvoření návrhu hodnotících kritérií práce učitele střední školy, který by mohl být využit i ve Vaší škole.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

S pozdravem

.....
Mgr. Jiří Kopecký

Označte vždy křížkem jednu z možností, nevyhovuje-li žádná, do volného řádku vepište vlastní tvrzení.

Prac. funkce: ředitel či zástupce	
učitel	
délka ped. praxe – do 10 let do 20 let do 30 let nad 30 let	
Hodnocení pracovního výkonu učitele je dle mého názoru:	
nezbytné a prospěšné	
nezbytné, ale stresující	
není nutné, každý ví „jak učit“	
Na škole probíhá hodnocení pracovního výkonu:	
pravidelně	
nepřavidelně	
neprobíhá	
Podkladem pro hodnocení pracovního výkonu jsou především:	
pravidelně hospitace s rozбором a pozorování	
náhodná zjištění z kontrolní činnosti a pozorování	
zjištění dle předem stanovených a známých kritérií prac. výkonu	
Hodnocené období na Vaší škole je završeno:	
rozбором a zobrazením výsledků na pedagogické radě	
hodnotícím rozhovorem (ne pohospitačním) se zápisem závěrů	
úpravami pohyblivých složek mezd	

Prosím o posouzení vhodnosti navrhovaných kritérií hodnocení učitele střední školy. Vaše mínění prosím označte v příslušné kolonce. U kritérií, která považujete za důležitá napište **2**, u méně důležitých **1**, nedůležitá (nevhodná) označte **0**. Ke každé oblasti hodnocení můžete do volných řádků napsat Vaše kritérium, které v návrhu postrádáte a označit jej znakem důležitosti.

Kritéria hodnocení učitele střední školy

	označení důležitosti
Úroveň odborných a pedagogicko-psychologických vědomostí a míra jejich prohlubování	
schopnost vytvářet mezipředmětové vazby	
znalosti ze speciální pedagogiky	
respektování zákonitosti vývoje dítěte a psychologie učení	
ochota k sebevzdělávání	
zvládnutí nových technologií	
podílení se na metodické tvorbě a podpoře (školní vzdělávání, programy, metodické komise, granty, lektorství)	
Úroveň pedagogické a psychodidaktické práce	
schopnost motivace k učení a poznávání	
metodická variabilita výuky	
individuální přístup	
vytváření pozitivního klimatu a smysluplnosti učení	
ověřování výchozích znalostí a dovedností žáků	
využívání učebnic a didaktických pomůcek (včetně tvorby a získávání)	
Úroveň řízení a organizování vyučovacích a výchovných situací (třídní management)	
respektování pravidel školní práce	
schopnost plánovat svoji činnost	
úroveň komunikace (k žákovi, rodičům, sociálním partnerům)	
hodnocení a klasifikace z hlediska správnosti, objektivnosti a oceňování pokroku žáka	
navozování a udržování kázně, způsob řešení výchovných problémů a konfliktů	
úroveň přípravy na vyučování	
osobní zapojení a aktivita v mimoškolní činnosti žáků	
Osobní vlastnosti ovlivňující pracovní výkon	
zodpovědnost a spolehlivost	
samostatnost	
vztah k novátorství a experimentování	
společenské vystupování a vztah k etickým normám jednání	

úroveň vztahu k nadřízeným	
míra dobrovolnosti a aktivity při plnění úkolů	
schopnost analýzy vlastního jednání (sebereflexe)	
ochota a angažovanost ve vztahu k druhým	
loajalita ke škole	
Dodržování norem a péče o pracovní prostředí	
míra orientace ve školské legislativě a její dodržování	
dodržování předpisů PO a BOZP a dalších nařízení	
úroveň vedení administrativních záznamů (včasnost, úplnost, správnost)	
úroveň plnění přijatých opatření a pokynů ze strany vedení	
hospodárné využívání majetku školy a energií	
pořádek a čistota na pracovišti	
podílení se na zvyšování estetiky prac. prostředí (školy)	

10. 4. Realizace šetření

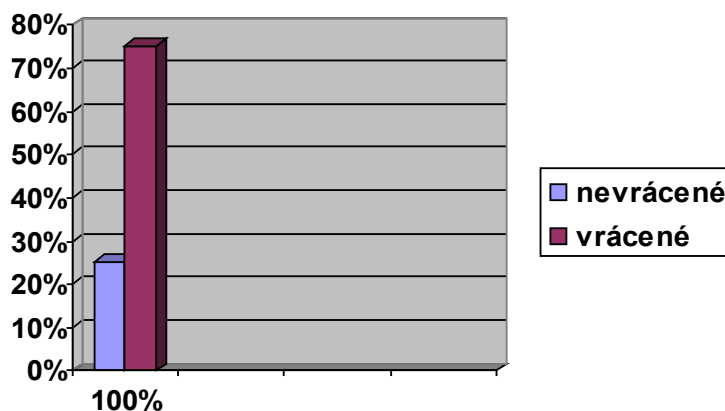
Charakteristika šetřené skupiny

Vlastní průzkum pomocí dotazníku jsem realizoval v lednu a únoru 2006. Do šetření jsem se rozhodl zařadit deset středních škol ze dvou krajů. Školy jsem vybíral tak, aby byly zastoupeny nejběžnější typy škol (2 gymnázia, 3 střední odborné školy, 2 střední odborná učiliště a 3 odborná učiliště). Dalším hlediskem výběru byl počet učitelů celkem na středních školách a gymnáziích a počet učitelů na učilištích tak, aby zastoupení bylo přibližně stejné. Dotazník byl předkládán pouze ředitelům, zástupcům a učitelům odborných a všeobecně vzdělávacích předmětů (ne učitelům odborného výcviku). Toto opatření je vyvoláno snahou o zvýšení validity získaných údajů (kritérií hodnocení), neboť učitelé praktického vyučování mají jinou pracovní náplň, jiné kvalifikační předpoklady a nakonec i jiné platové zařazení. Tím by také kritéria hodnocení pracovního výkonu měla být pro ně specifikována.

Před rozesláním dotazníků jsem oslovil každého ředitele a požádal jej o spolupráci. Nikdo z oslovených ředitelů neodmítl. Zdůraznil jsem

anonymitu a dobrovolnost šetření a podal jsem vysvětlení k vyplnění. Odměnou pro mne pak bylo zjištění, že návratnost byla vysoká a vyplnění úplné. Dotazníky jsem rozeslal poštou s návratnou obálkou. Rozeslaných dotazníků bylo 187, vrácených vyplněných 141 (Graf č. 1).

Návratnost dotazníků – Graf č. 1

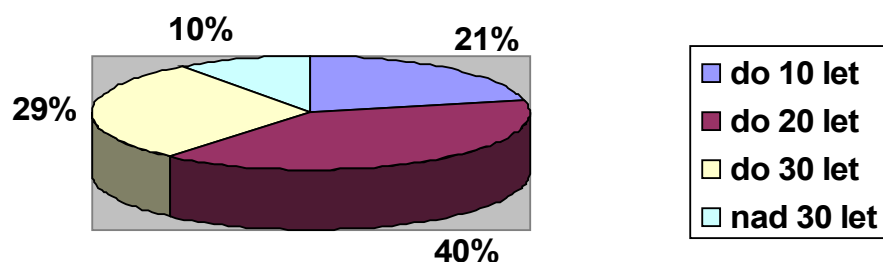


Z pohledu pracovního zařazení byla návratnost u ředitelů a zástupců 100% (20 z 20), učitelů 72% (121 ze 167).

Charakteristika respondentů

U převážné většiny dotazovaných se jedná o velmi zkušené pedagogy s dlouholetou praxí (Graf č. 2). Pedagogů s praxí do 10 let bylo 30, s praxí do 20 let 56, s praxí do 30 let 41 a s praxí nad 30 let 14.

Délka pedagogické praxe z navrácených – Graf č. 2



Zpracování dotazníků

Z navrácených dotazníků byly údaje porovnávány ve skupinách zástupců (manažerů) a učitelů. Poté byly sečteny celkem za respondenty. Všechny údaje byly zaznamenány do tabulek a pro názornost ještě některé výsledky zobrazeny v grafech a uvedeny v procentech.

Tabulka č. 1:

Hodnocení pracovního výkonu učitele je dle mého názoru.

V této části zjišťuji vztah sledované skupiny k procesu hodnocení. Hodnocení je vždy (zvláště při zavádění) provázeno zvýšenou mírou emocí, u mnohých i stresem a obavami.

	nezbytné a prospěšné	nezbytné, ale stresující	Není nutné, každý ví „jak učit“
manažeři	15	5	0
učitelé	52	65	4
celkem	67	70	4

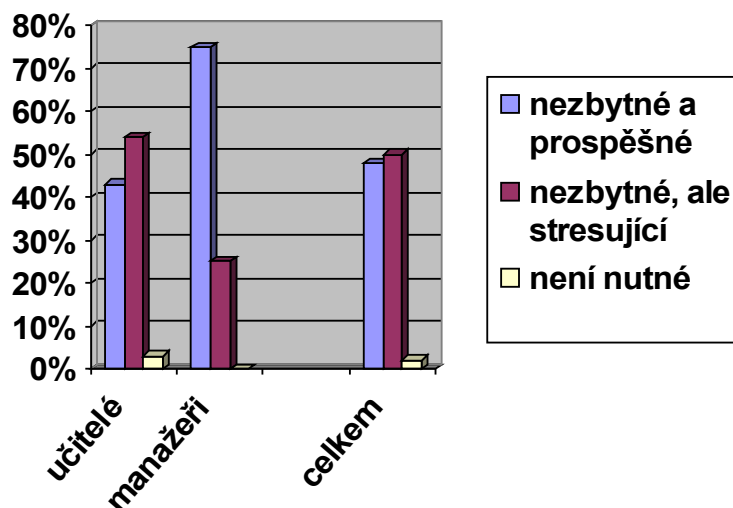
Významná většina (75%) manažerů považuje hodnocení pracovního výkonu učitele za nezbytné a prospěšné. Je to očekávaný

výsledek. Pouze 25% manažerů připouští, že nezbytné hodnocení je i stresogenem.

Ve skupině učitelů posuzuje hodnocení jako nezbytné a prospěšné 43% dotázaných, ale 54% jej vnímá i jako stresující, pouze 3% učitelů jej nepovažuje za nutné. (Graf č.3). Z výše uvedeného vyplývá, že téměř všichni si uvědomují, že hodnocení pracovního výkonu učitele (tak jako každého pracovníka) je nezbytné, ale zároveň sděluje téměř 50% respondentů určitou obavu z hodnocení. Proto bude vždy velmi důležité přistoupit k zavádění hodnotících systémů na škole velmi uvážlivě a citlivě i s tím cílem, aby učitelé vnímali hodnocení jako proces, ve kterém nejsou pouze objektem, ale i spolutvůrcem a významným aktivním činitelem. V odborné literatuře podobně uvádí O. Hausenblas (1997, s. 219) že: „Člověk, který si uvědomuje rigorózní kontrolu nad svou prací a svými výsledky, odvádí horší práci a výkon než učitel, jenž se sledování kvality své práce účastní jako významný, ne-li jako hlavní hodnotitel.“

Hodnocení pracovního výkonu učitele je dle mého názoru –

Graf č. 3



Tabulka č. 2

Na škole probíhá hodnocení pracovního výkonu.

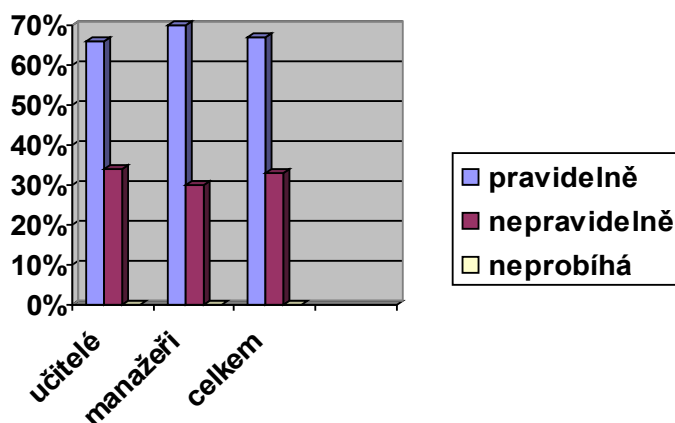
V této části zjišťují aktuální stav hodnocení učitelů z hlediska pravidelnosti ve zkoumaném vzorku škol. Pravidelnost je jednou z podmínek dobře fungujícího systému bez ohledu na použitou metodu. Není jednoznačná shoda v odborné literatuře na délku hodnotícího období. Osobně se přikláním k názorům autorů, kteří doporučují u zkušených a dlouhodobých zaměstnanců periodicitou hodnocení jednou za rok, u začínajících častěji závislosti na situaci a záměrech hodnocení – např. Donnelly, Gibbon, Ivancevic (1997, s. 564).

	pravidelně	nepravidelně	neprobíhá
manažeři	14	6	0
učitelé	80	41	0
celkem	94	47	0

Ve skupině manažerů uvádí 70% dotázaných, že hodnocení provádí pravidelně, 30% přiznává nepravidelnost. Ve vzorku učitelů 66% uvádí pravidelnost, 34% sděluje nepravidelnost hodnocení pracovního výkonu. (Graf č. 4). Z uvedeného vyplývá v celku shoda mezi oběma skupinami, což potvrzuje odpovědný přístup zvláště

manažerů k pravdivému vyplňování údajů. Z údajů celkem je v této části nejdůležitější údaj 0 v tvrzení „neprobíhá“, kdy lze mírně optimisticky konstatovat, že na všech školách určité hodnocení probíhá a ve výrazné většině pravidelně. Hledisko pravidelnosti zdůrazňují např. i Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001, s. 151), kdy uvádějí že, je-li hodnocení pracovního výkonu kvalitně prováděné, systematické a pravidelné, pak patří k základním pilířům personálního řízení.

Na škole probíhá hodnocení pracovního výkonu – Graf č. 4



Tabulka č. 3

Podkladem pro hodnocení pracovního výkonu jsou především.

V této části zjišťuji, jakým způsobem jsou získávány informace o pracovním výkonu učitelů ve sledovaném souboru škol a který způsob převládá. Cílem je ověřit, zda se k hodnocení využívají předem stanovená a známá kritéria hodnocení.

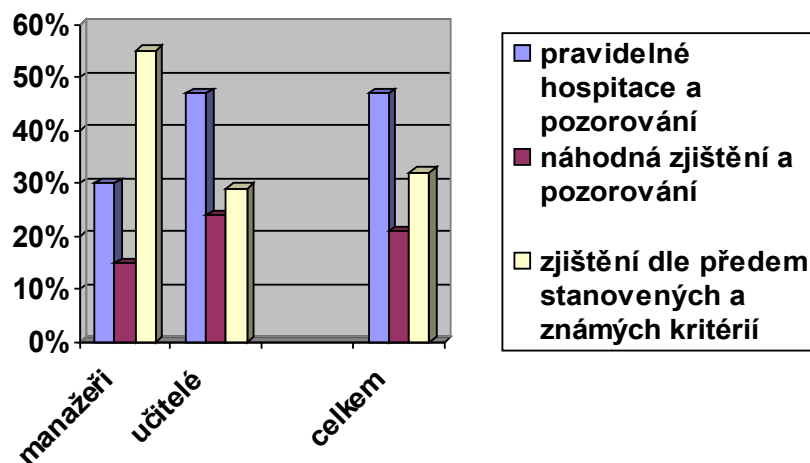
	pravidelné hospitace a pozorování	náhodná zjištění z kontrolní činnosti a pozorování	zjištění dle předem stanovených a známých kritérií prac. výkonu
--	-----------------------------------	--	---

manažeři	6	3	11
učitelé	57	29	35
celkem	63	32	46

Z tohoto šetření vyplývá, že 30% manažerů pro hodnocení využívá především hospitace a pozorování, zatímco skupina učitelů uvádí 47%. Náhodná zjištění z kontrolní činnosti a pozorování jako podklad pro hodnocení využívá pouze 15% manažerů, ale skupina učitelů uvádí 24%, zjištění dle předem stanovených a známých kritérií pracovního výkonu uvádí 55% manažerů jako hlavní způsob získávání informací o pracovním výkonu oproti mínění 29% učitelů. Z údajů celkem za dotazovanou skupinu vyplývá, že hospitace a náhodná zjištění včetně pozorování jsou nejčastějším zdrojem podkladů pro hodnocení – celkem 68% dotazovaných. Pouze 32% respondentů potvrzuje vlastně existenci určitých hodnotících kritérií na své škole (Graf č. 5). Tyto skutečnosti ukazují na to, že významná většina školských manažerů chápe hodnocení pracovního výkonu učitele zjednodušeně, že za hodnocení považují hospitaci s pohospitačním rozhovorem a případná zjištění z kontrolní činnosti s pozorováním. Podobná zjištění potvrzuje i průzkum názorů ředitelů škol z r. 2002, který realizoval kolektiv autorů učebních textů Centra školského managementu UK Praha a uvádí je v kapitole 8 Hodnocení pracovníků na str. 12.

Graf č. 5

Podkladem pro hodnocení pracovního výkonu jsou především.



Tabulka č. 4

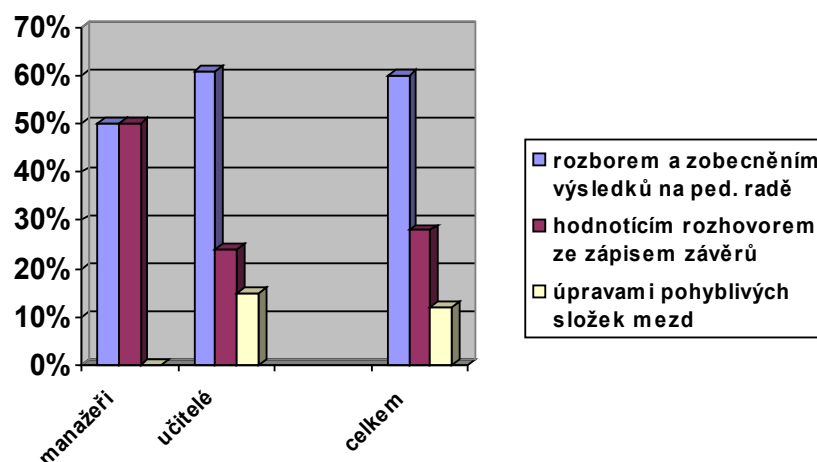
Hodnocené období na vaší škole je završeno.

Zde zjišťuji, zda a do jaké míry je využíván hodnotící rozhovor, který je základním pilířem každého efektivního hodnocení pracovníků.

	rozborem a zobecněním výsledků na pedagog. radě	hodnotícím rozhovorem (ne pohospitační) se zápisem závěrů	úpravami pohyblivých složek mezd
manažeři	10	10	0
učitelé	74	29	18
celkem	84	39	18

V této sledované skupině uvádí sice 50% manažerů, že završením hodnotícího období je na jejich škole hodnotící rozhovor, ale tuto skutečnost potvrzuje pouze 24% učitelů. Z údajů celkem pak lze konstatovat, že na významné většině škol – 72% neprobíhá hodnotící rozhovor, že z hodnocení nejsou zaznamenány konkrétní závěry a opatření, že na většině škol ve zkoumaném vzorku neprobíhá hodnocení pracovního výkonu učitele na potřebné úrovni. (Graf č. 6).

Hodnocené období na Vaší škole je završeno – Graf č. 6



Tabulka č. 5

Výsledky posouzení návrhu kritérií hodnocení učitele střední školy.

Návrh kritérií byl předložen současně s dotazníkem všem respondentům (manažerům a učitelům) ve sledované skupině středních škol. Každý mohl označit jednotlivá kritéria dle vlastního mínění znakem důležitosti tak, že označení 2 vyjadřovalo kritérium důležité, znak 1 méně důležité a znak 0 nedůležité (nevhodné). Všichni respondenti navíc mohli ke každé oblasti hodnocení napsat vlastní návrh hodnotícího kritéria s označením důležitosti. Tuto možnost nikdo nevyužil. V této části výzkumu jsem sledoval pouze výsledky za celou skupinu, neboť je vždy vhodné, aby kritéria hodnocení byla určitou shodou jak hodnotitelů, tak i hodnocených. Přiřazené znaky důležitosti jsem sečetl za každé kritérium a výsledek jsem zaznamenal do údaje skóre. Kritéria jsem seřadil dle skóre (počtu bodů), tak jak je označili respondenti od nejvyššího počtu k nejnižšímu v každé sledované oblasti hodnocení.

Výsledkem, je následující tabulka.

Kritéria hodnocení učitele střední školy

	označení důležitosti
Úroveň odborných a pedagogicko-psychologických vědomostí a míra jejich prohlubování	skóre
respektování zákonitosti vývoje dítěte a psychologie učení	268
schopnost vytvářet mezipředmětové vazby	260
ochota k sebevzdělávání	253
znalosti ze speciální pedagogiky	225
zvládnutí nových technologií	220
podílení se na metodické tvorbě a podpoře (školní vzdělávání, programy, metodické komise, granty, lektorství)	204
Úroveň pedagogické a psychodidaktické práce	
schopnost motivace k učení a poznávání	282
vytváření pozitivního klimatu a smysluplnosti učení	260
individuální přístup	244
metodická variabilita výuky	229
využívání učebnic a didaktických pomůcek (včetně tvorby a získávání)	223
ověřování výchozích znalostí a dovedností žáků	207
Úroveň řízení a organizování vyučovacích a výchovných situací (třídní management)	
hodnocení a klasifikace z hlediska správnosti, objektivnosti a oceňování pokroku žáka	282
úroveň komunikace (k žákovi, rodičům, sociálním partnerům)	272
navozování a udržování kázně, způsob řešení výchovných problémů a konfliktů	269
úroveň přípravy na vyučování	255
schopnost plánovat svoji činnost	248
respektování pravidel školní práce	232
osobní zapojení a aktivita v mimoškolní činnosti žáků	136
Osobní vlastnosti ovlivňující pracovní výkon	
samostatnost	274
zodpovědnost a spolehlivost	273
společenské vystupování a vztah k etickým normám jednání	249
schopnost analýzy vlastního jednání (sebereflexe)	245
ochota a angažovanost ve vztahu k druhým	220
loajalita ke škole	199

vztah k novátorství a experimentování	195
úroveň vztahu k nadřízeným	188
míra dobrovolnosti a aktivity při plnění úkolů	180
Dodržování norem a péče o pracovní prostředí	
pořádek a čistota na pracovišti	257
dodržování předpisů PO a BOZP a dalších nařízení	256
hospodárné využívání majetku školy a energií	232
úroveň plnění přijatých opatření a pokynů ze strany vedení	228
podílení se na zvyšování estetiky prac. prostředí (školy)	216
úroveň vedení administrativních záznamů (včasnost, úplnost, správnost)	201
míra orientace ve školské legislativě a její dodržování	200

11. Ověřování hypotéz

H1 – ve zkoumaném vzorku středních škol je hodnocení pracovního výkonu vnímáno jako nezbytné, ale stresující

Z výsledků šetření vyplývá, že zvláště z pohledu učitelů (tedy hodnocených) je pro 54% dotázaných hodnocení pracovního výkonu vnímáno jako sice nezbytné, ale stresující. **Hypotéza je potvrzena.**

H2 – v této skupině středních škol není hodnocení učitelů na potřebné úrovni

Z výsledků šetření vyplývá, že na většině škol (67%) sice probíhá hodnocení učitelů pravidelně, ale z dalších odpovědí lze usoudit, že podkladem jsou převážně hospitace, pozorování a náhodná zjištění, že na většině škol **neprobíhá hodnocení pracovního výkonu** dle předem stanovených a známých kritérií, se završením ve formě hodnotícího rozhovoru se záznamem závěrů. Lze konstatovat, že ve zkoumaném vzorku škol není hodnocení učitelů na potřebné úrovni. **Hypotéza byla potvrzena.**

H3 – navržená kritéria hodnocení pracovního výkonu učitele střední školy jsou vyhovující pro oslovenou skupinu středních škol

Vzhledem ke skutečnosti, že posuzovatele kritérií (manažeři a učitelé) využili označení 0 (tedy nevhodné, nedůležité) jen ve zcela nepodstatné četnosti napříč spektrem navrhovaných kritérií, nebylo žádné kritérium vyřazeno. V naprosté většině byla kritéria označována jako důležitá (znak 2), případně méně důležitá (znak 1). K návrhu dalšího kritéria nikdo nepřistoupil. To znamená, že navrhovaná kritéria hodnocení pracovního výkonu učitele jsou vyhovující pro tuto skupinu středních škol. **Hypotéza je potvrzena.**

12. Závěr

O významu a nezbytnosti hodnocení pracovního výkonu zaměstnance již dlouhá desetiletí nepochybuje podniková sféra. Každý dobře fungující podnik či firma si plně uvědomuje, že nejen finanční kapitál a technologie rozhodují o úspěchu. Za úspěchy vždy stojí lidé a proto se personální práci (řízení lidských zdrojů) a tím i hodnocení pracovního výkonu intenzivně věnují, samozřejmě do něho investují i nemalý kapitál.

V posledních letech se pojem evaluace (ve významu hodnocení) objevuje v odborné školské literatuře, ale i běžném všedním životě škol stále častěji: Hodnocení nařizuje MŠMT (např. vyhl. č. 15/2005 Sb.), hodnocení vyžaduje zřizovatel. Hodnotit se má škola, vzdělávací programy, preventivní programy, BOZP, PO atd. Hodnotí se i proces učení u žáků. Hodnocením však toho, co je nositelem skutečné kvality

školy, tedy pracovního výkonu učitelů a ředitelů se odpovědní věnují okrajově, nesystémově.

Sami školští manažeři si uvědomují nutnost hodnocení učitelů, dokonce v dotazované skupině uvádí 100% ředitelů, že hodnocení je nezbytné a 75% z nich, že je i prospěšné (viz. tabulka č. 1). V dalších částech šetření se ale objevují zásadní zjištění, že mnozí za systém hodnocení pracovního výkonu učitele mylně považují hospitace s rozbohem a hodnotící rozhovor je často nahrazován zobecněním závěrů na některém z typů porad (viz. tabulka 3 a 4).

Hospitační činnost včetně pohospitačního rozhovoru jsou a určitě i budou důležitou součástí procesu řízení a hodnocení pracovního výkonu učitelů, ale i v této oblasti se objevují informace, že jak četnost, tak i celková doba, kterou školští manažeři věnují této hodnotící činnosti se výrazně snižuje. U ředitelů a zástupců středních škol dokonce mezi lety 1997 – 2001 až o polovinu, jak uvádí M. Prášilová (2002).

I přes tato zjištění nepochybuji o tom, že převážná většina manažerů škol má za cíl zvýšení kvality své školy a tím školství jako celku. Svou práci chci přispět alespoň k přiblížení tématu hodnocení pracovního výkonu učitele těm ředitelům a učitelům škol, kteří projeví zájem o spolupráci a byli mi nápomocni při sběru dat. Předpokládám rozvinutí další diskuse nad kritérii hodnocení, nad volbou vhodné metody, nad řízením změny při zavádění uceleného systému hodnocení. Chci navrhnout spolupráci ředitelům při školení hodnotitelů a v případě opravdového zájmu i při sestavování klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování dle metody BARS, kterou chci ověřovat dle navržených kritérií hodnocení na naší škole. Nepředpokládám, že vše půjde hladce a rychle, ale jsem přesvědčen, že se vložená práce v budoucnosti vrátí ve formě vysoce motivovaného a spravedlivě

hodnoceného kolektivu, který bude odvádět kvalitní práci ve prospěch žáků.

Použitá literatura

Bacík, F.; Kalous, J.; Svoboda, J. Kapitoly ze školského managementu. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, 1998. ISBN 80-86039-49-8

Coleman, R., Barrie, G. 525 způsobů jak se stát lepším manažerem. 5. vydání. Praha: Management Press, 2001 ISBN 80-7261-049-X.

Donelly, J., H., Gibson, J., L., Ivanchevich, J., M., Management. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 563 – 585. ISBN 80-7169-422-3

Doulik, P. Evaluce ve školském managementu. e – Pedagogium, 2002, roč. 2, č. 1 – mimořádné, s. 26 – 32. ISSN 1213-7758

Drucker, P. F. Efektivní vedoucí. 2. vydání. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80- 8563-02-0

Drucker, P. F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X

Dvořáková, Z., Hodnocení pracovníka a jeho uplatnění ve školství. Řízení školy, 2005, roč. II, č. 1, s. 7 – 8. ISSN 1214-86-79

Hausenblas, O. Hodnocení učitelova výkonu: účel, posuzovatelé, kritéria. Pedagogika, 1997, roč. XLVII, č. 3, s. 219 – 225. ISSN 3330-3815

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

Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001 s. 132 – 152. ISBN 80-7179-389-2

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

Payne, A. Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1996, s. 248. ISBN 80-7169-276-X

Prášilová, M. Řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků.
Dostupné na internetu:
[www:http://pedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek17.htm](http://pedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek17.htm)

Slavíková, L.; Wojcikovska, C.; Nezvalová, D., et. at. Školský management. Modul: Řízení pedagogického procesu. Praha: Univerzita Karlova, 2004

Vodáček, L., Vodáčková, O. Management – Teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, 2005, s. 147 – 155 ISBN 80-7261-041-4