UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

Evaluace v oblasti personálních podmínek – vyhodnocení a porovnání úrovně kvality a efektivity personálního managamentu na středních školách

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Marie Kiliesová

Obor: Školský management

Typ studia: Kombinované

Vedoucí práce: Mgr. Václav Trojan

Datum odevzdání: 27. března 2006

„Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci **„Evaluace v oblasti personálních podmínek – vyhodnocení a porovnání úrovně kvality a efektivity personálního managamentu na středních školách“** vypracovala samostatně na základě uvedené odborné literatury a vlastního průzkumu.“

Praha, 27. března 2006

Děkuji touto cestou vedoucímu bakalářské práce Mgr.Václavu Trojanovi za odborné konzultace, podnětné a přínosné informace, pomoc a morální podporu při vytváření této práce.

Praha, 27. března 2006

Motto:

„Pokud nevíš, kam jdeš,
neber tam své zaměstnance“

Kolumbus

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá evaluací kvality práce personálního managementu na vybraných středních školách gymnaziálního vzdělání, např. hodnocením pedagogických pracovníků, jejich výběrem a dalšími možnostmi profesionálního růstu. Zahrnuje popis pracovního prostředí a klima škol. Práce vychází z poznatků získaných v rámci bakalářského studia, příslušné odborné literatury, ze statistického výzkumu provedeného prostřednictvím dotazníků předaných vybraným školám k dané problematice a na základě vlastní zkušenosti autora. Práce přináší souhrnné poznatky o systému a metodách personálního managementu a významu celého tohoto procesu v českém středoškolském vzdělávání.

Summary:

The theme of final bachelor thesis is dealing with the evaluation of the quality function of the personal management in conditions of the secondary education taking secondary grammar schools, for example evaluation of the teachers, the choice and the acceptance of the teachers and additional education of the teachers. This thesis gives an account of working environment and the climate inside. The thesis is based on the knowledge of the bachelor´ s degree studies of the school management; it is also based on study of the relevant literature, on the statistical researches carried out by means of the questionnaires, and on the author's own experience. This thesis also brings the comprehensive knowledge of the system and the methods of the teachers' evaluation and of the importance of the process in the Czech secondary education.

Klíčová slova: evaluace, personální management, indikátory kvality, efektivita, zdroje informací, výběr a hodnocení pedagogických pracovníků, styly vedení, změna, pracovní prostředí a klima školy, péče o zaměstnance

Obsah:

Úvod 7

1 TEORETICKÁ ČÁST 8

1.1 Funkce personálního managementu 8
1.1.1 Nábor a výběr pracovníků, plánování jejich potřeby a dalšího vzdělávání 10
1.1.2 Vzdělávání zaměstnanců. 12
1.1.3 Hodnocení pracovníků 12
1.1.4 Odměňování pracovníků 16
1.1.5 Pracovní klima a péče o zaměstnance 19

1.2 Styly řízení lidí 21

1.3. Charakteristika hodnocených středních škol 26

2 PRAKTICKÁ ČÁST 29

2.1 Cíl výzkumného hodnocení 29

2. 2 Evaluace vnitřních faktorů 31
2.2.1 Indikátor – nábor nových zaměstnanců 34
2.2.2 Indikátor – organizace činností 36
2.2.3 Indikátor – systém motivace zaměstnanců 37
2.2.4 Indikátor – Systém hodnocení pracovníků 39
2.2.5 Indikátor – Péče o zaměstnance 41

2. 3 Komparace výsledků výzkumu a jejich interpretace 42

2.4 Stanovené hypotézy 49

2.5 Analýza získaných poznatků 50

2.6 Strategie k přeměně slabých stránek na silné 55

Závěr: 58

Seznam použité literatury: 60

Přílohy: 61

Úvod

Úkolem závěrečné bakalářské práce „Evaluace v oblasti personálních podmínek - vyhodnocení a porovnání úrovně kvality a efektivity personálního managamentu na středních školách" bylo vyhodnotit ve vybraných středních školách úroveň práce personálního managementu počínaje vhodným výběrem pedagogických pracovníků a jejich možností dalšího profesního růstu. Cílem práce bylo zmapovat pracovní prostředí a klima ve škole, způsob pracovního hodnocení výkonu podřízených a kvalitu práce managementu v oblasti péče o zaměstnance školy. Vyhodnotit a porovnat úroveň této činnosti ve vybraných středních školách gymnaziálního vzdělávání.

Dalším úkolem bylo poukázat na slabé stránky v jednotlivých školách týkající se této oblasti a označit silné. Výsledek šetření umožní uvědomit si dané problémy a vlivy, které vnější pozorování nemusí vždy postihnout. Závěr by měl objektivně ukázat cestu, jak řešit problémy na pracovišti vzhledem k podmínkám, očekáváním a potřebám dané organizace.

Práce vycházela z předpokladu, že jakákoliv personální změna přináší zaměstnancům škol stresové okamžiky. Při takových změnách, jakými jsou např. úprava náplně práce, zavádění nových metod ve vyučovacím procesu, navýšení počtu vyučovacích hodin, nová kritéria týkající se pracovního hodnocení, změna ředitele, zástupců atd. dochází k různým projevům a reakcím učitelů. Tyto změny uvnitř organizace působí na klima školy v jeho celkovém prostředí a následně mohou negativně ovlivnit i prostředí vnější, např. rodičovskou a jinou veřejnost.

Pro efektivní řízení a úspěšné zvládnutí rozsáhlejší změny je nutné, aby byl ředitel školy, který je statutárním zástupcem právního subjektu, dobře připraven na jednotlivé kroky řízení změny, byl schopen pružně zvolit správný styl vedení, co nejvhodněji reagoval na danou situaci (změnu) v klimatu školy, vhodně motivoval zaměstnance k překonání obtížných stadií a k dosažení společného cíle.

Lze konstatovat, že pokud management včas a vhodnou formou neinformuje zaměstnance školy o plánované změně a jednotlivých krocích jejího uskutečňování, změnu neřídí. Ponechává na zaměstnancích, jak se s nadcházející změnou vyrovnají sami a v důsledku toho dochází k nejistotě a obavám zaměstnanců, k narušení jejich vnitřních vztahů i vztahů s okolím školy a následně k pasivitě a poklesu výkonnosti a efektivity práce.

1. Teoretická část

1.1 Funkce personálního managementu

Nejhodnotnějším a současně nejnákladnějším zdrojem jednotlivých organizací jsou lidé. Náklady vynaložené na lidské zdroje musí stejně jako všechny ostatní náklady vykazovat přiměřenou rentabilitu, a proto je nutné, aby vedení systematicky sledovalo pracovní výkon a chování všech členů pracovního kolektivu. Lidským zdrojům musí personální management věnovat významnou pozornost, umět správně vést podřízené je podmínkou úspěšnosti.

Ředitel je odpovědný za pracovní morálku učitelů, za rozvoj jejich odbornosti. Podle svých zkušeností rozhoduje, koho poslat na další vzdělávání, komu je třeba pomoci, koho je třeba vyzdvihnout, ocenit, podpořit, pochválit a odměnit.

Jako odpovědný manažer musí umět dát rozhodně podřízeným najevo, jaká koncepce školy byla nastolena, jakou úroveň a kvalitu práce předpokládá a o všem své zaměstnance včas informovat.

Personální strategie by se neměla odlišovat od obecného schématu strategie školy. Měla by obsahovat pět základních prvků (kroků):

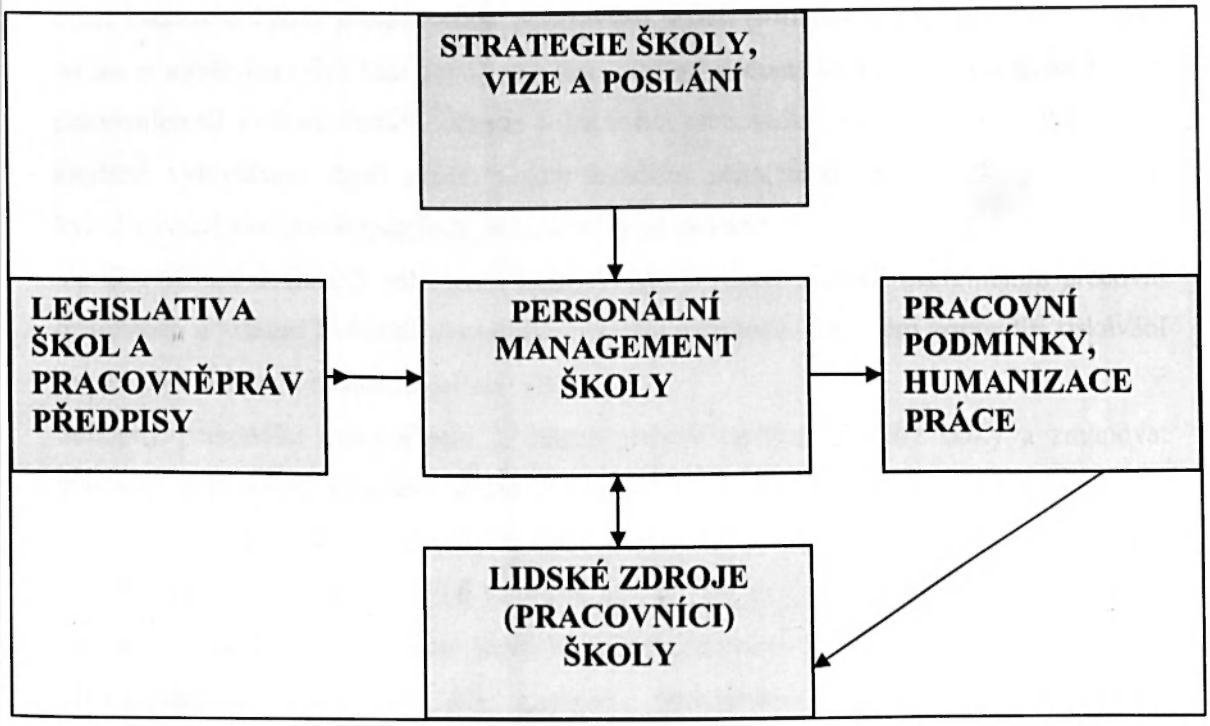
- **dlouhodobá vize** mající především motivační a komunikační význam,
- **zmapování současného stavu,** jeho silných a slabých stránek,
- **stanovení dlouhodobých, resp. střednědobých cílů** včetně jejich případných variant,
- **opatření vedoucích k jejich dosažení (strategický plán),** který bude srozumitelný
- **taktický plán,** stanovující dílčí úkoly a odpovědnosti za jejich splnění.[1]

Oblast zabývající se personálním managementem obsahuje několik hlavních činností, které na sebe vzájemně navazují, prolínají se a všechny zastupují velmi důležitou funkci.

---

[1]/ URBAN, J. *Rozvoj lidí si vyžádá více péče.* Hospodářské noviny-příloha Kariéra, 25. 10. 1999, s. 1

Schéma začlenění personálního řízení do struktury školy[2]



Účinný systém personálního řízení školy se vyznačuje těmito znaky:

- všeobecně přijatelný
- efektivní
- jednoduchý a transparentní
- objektivní (i když subjektivní vlivy nelze nikdy zcela odstranit, je třeba na ně poukázat a nezastírat)
- předmětem zájmu jsou zásadně věcné a řídící úkoly pracovníků včetně projevů pracovního chování
- musí se pokusit zaměřit jednání pracovníka na cíle školy, zvýšit jeho ochotu a schopnost ke kooperaci a vytvořit výkonově orientovanou motivaci zaměstnanců[2]

Hlavní činnosti (funkce) v oblasti personálního řízení :

1.1.1 Nábor a výběr pracovníků, plánování jejich potřeby.

Nábor a výběr jsou dvě fáze téhož procesu – řešení nedostatků pracovníků, tj. získávání pracovních sil s cílem obsadit dočasně volná místa pracovníky, kteří mají předpoklady pro úspěšné vykonávání dané práce. Cílem každého schopného ředitele školy je získat kvalifikované a odborně způsobilé pedagogické pracovníky.

Ve fázi náboru dochází k oslovení vhodných zdrojů pracovních sil uveřejněním pracovní příležitosti a získání kvalitního souboru – vzorku uchazečů. Náborem zpravidla získávání pracovníků nekončí, následuje jejich výběr.

Schopný personální management je nucen provést analýzu potřeby školy a zmapovat současný stav, který porovná s požadavky nutnými pro realizaci cílů v personální oblasti. Je třeba provést zhodnocení současné situace, popis pracovních míst pro všechny funkce uvnitř školy, tj. kolik pracovníků ve škole pracuje, provést porovnání s potřebami (počty všech zaměstnanců školy jsou limitovány normativem). Každý ředitel by měl umět předpovídat, jaké pracovní síly s jakými potřebnými znalostmi, dovednostmi a kvalifikačními předpoklady a v jakém počtu bude v budoucnu potřebovat a současně zajišťovat nutné rezervy. V každém případě je užitečné zjistit přesné kvalifikační předpoklady - odbornou a pedagogickou způsobilost učitelů a jejich věkovou strukturu z pohledu možných rizik pro další období, kterými jsou zaměstnaní důchodci, mladí učitelé, zejména ženy, které mohou nastoupit na mateřskou dovolenou, eventuelně po sňatku následovat svého manžela.

Neméně důležitý je vnější pohled, např. jaké změny mohou nastat na vnějším trhu práce a jaké důsledky to může mít na personální oblast školy, jaké jiné faktory mohou ovlivnit změnu počtu a struktury zaměstnanců, např. plánovaná optimalizace, změna legislativy atd. Výhled potřeby počtu zaměstnanců je nutné plánovat nejméně na další školní rok, eventuelně delší časový úsek.

Vlastní realizaci náboru, cílené hledání odborně i pedagogicky způsobilých učitelů provede ředitel školy např. ve školní databázi žádostí o místo, v databázi MHMP, ve spolupráci s ostatními řediteli středních škol nebo pomocí inzerátů v denním tisku. Princip přijímání nových učitelů může být prováděn na základě výběrových řízení, pohovorů, reference od předchozích zaměstnavatelů. Hledání je možné i z řad absolventů na základě spolupráce s příslušnými vysokými školami.

Fáze výběru je získávání informací o uchazečích různými metodami a výběr uchazeče, jehož předpoklady nejlépe odpovídají stanoveným požadavkům na základě pohovoru, dotazníku, testů atd.

Výběr zaměstnanců musí být cílený, měla by to být plánovaná akce, která bude škole sloužit k realizaci jejích cílů. Cílem při realizaci výběru **je poskytnout ve správný čas správné zaměstnance.**

Po provedené analýze potřeb nastává etapa výběru pracovníků. Nutné je upřesnění požadavků na dané místo, kterými jsou ve školství např. :

- **odborná a pedagogická způsobilost,**
- **flexibilita,**
- **ochota se nadále sebevzdělávat,**
- **vhodné vystupování a jednání s lidmi,**
- **schopnost pracovat v týmu,**
- **kladný vztah k práci a odpovědnost**

Jedním z kriterií výběru bývá vyváženost sboru podle pohlaví vyučujících. Pro současnou školu je, bohužel, v tomto směru typická jistá nevyváženost. Učitelský sbor mívá výraznou převahu žen, typická je zejména pro nižší stupně škol (MŠ a I. stupeň ZŠ).

Ideální je i jistá věková vyrovnanost sboru, která vhodně skloubí zkušenost starších s elánem a energií mladších kolegů. Převaha starších může vést k menší ochotě ke změnám a inovacím v pedagogického procesu, naopak ve sborech pouze mladých učitelů někdy snaha o experimentování. Důležité je pozvat uchazeče k ústnímu řízenému pohovoru, na který je nutné se připravit tak, aby byl strukturovaný a ředitel se o daném uchazeči dozvěděl co možná nejvíce potřebných informací. Před vlastním přijetím a vznikem pracovního poměru na základě ustanovení zákoníku práce je žádoucí upozornit nového zaměstnance na jeho základní povinnosti vyplývající ze zákoníku práce, konkrétně § 73 až § 75:

- pečlivost (svědomité plnění pokynů nadřízených, dodržování předpisů, respektování časového rozvrhu hodin atd.)
- loajalita (zdržet se jakéhokoli chování, které by mohlo ovlivnit nebo anulovat výsledný efekt práce nebo ohrozit zájmy zaměstnavatele)
- respektování majetku (povinnost řádně hospodařit s prostředky svěřenými zaměstnavatelem, střežit a chránit majetek před poškozením a ztrátou)
- dodržování pracovní kázně[2]

Před vznikem pracovního poměru postupuje personální management podle platných právních předpisů, zejména zákoníku práce a ve smyslu znění Pracovního řádu pro zaměstnance škol a školských zařízení, č. j. 14 269/2001-26, Věstník 5/2001.
Po přijetí zaměstnance do pracovního poměru nastává proces adaptace, ve kterém jedinec získává a osvojuje si specifické poznatky a dovednosti, které potřebuje k převzetí dané role ve škole. Zařazuje se do kolektivu a ztotožňuje se s posláním, cíli, získává a přijímá normy chování, vztahy a pracovní postupy školy. Adaptační proces ověří způsobilost pracovníka konat svěřenou práci, to znamená ověří se jeho odborná způsobilost, ale i jeho sociální dovednosti. Noví zaměstnanci bývají uváděni do svých funkcí zkušenými spolupracovníky, pověřenými touto činností ředitelem školy.

1.1.2 Vzdělávání zaměstnanců.

Osobní a profesní rozvoj není jen záležitostí jednotlivců, ale je zájmem celé školy. Tato činnost zahrnuje zejména zjišťování potřeb vzdělávání, prohlubování a inovaci pracovních schopností a dovedností každého zaměstnance. Úspěšný ředitel musí mít vytvořen plán personálního rozvoje pracovníků, měl by podporovat účast učitelů na odborných přednáškách, seminářích, kurzech a umožnit jim další studium v rámci celoživotního vzdělávání. Potřebné je zajistit odbornou literaturu a věnovat pozornost rozvoji počítačové gramotnosti všech zaměstnanců.
Důležitá je rovněž morální podpora začínajících učitelů v zájmu jejich udržení ve škole.
Školy a školská zařízení mají v rámci rozpočtu vyčleněn finanční obnos na další vzdělávání pedagogických pracovníků. Vzhledem k tomu, že to většinou nebývá příliš vysoká částka, vyplatí se pečlivá rozvaha komu další vzdělávání doporučit, do koho investovat tak, aby byly naplněny zejména strategické cíle a úkoly organizace. Tento strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců může být významným a dlouhodobým nástrojem ke zvyšování konkurenceschopnosti.

1.1.3 Hodnocení pracovníků

Základní povinností ředitele školy, vyplývající ze Zákoníku práce, konkrétně z ustanovení § 74, je provádět pracovní hodnocení, které vychází ze soustavného a pravidelného sledovaní jednotlivých fází pracovního procesu. Nutnost hodnotit práci jednotlivých aktérů školní práce je tedy zřejmá. Aby mohlo být prováděno kvalitně bez negativních důsledků jakými jsou zejména formalismus a necitlivost, je nutné pochopit obecná východiska,

teorie, metody a formy, čerpat z dříve získaných zkušeností. Tyto poznatky je třeba zodpovědně použít v poměrně složitém a specifickém prostředí ve škole. Smyslem hodnocení je u pedagogických pracovníků neustále zvyšovat kvalitu výchovně vzdělávacího procesu a zlepšovat prestiž a image školy.[4]

Ředitel školy musí mít jasná a předem stanovená kritéria hodnocení. Měl by rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu každého zaměstnance a případné nedostatky vždy svému podřízenému sdělit a projednat s ním opatření týkající se nápravy.

Hodnocení má rovněž za úkol:

- **umožnit každému pracovníkovi zlepšit jeho výkon**
- **rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků**
- **motivovat pracovníky**
- **vytvořit podklady pro plánování personálního rozvoje a obsazování funkcí**
- **vytvořit základnu pro spravedlivé odměňování všech zaměstnanců**[3]

Lidský faktor je jedním z rozhodujících prvků determinujících kvalitu realizace vzdělávacího programu. Pokud chceme evaluovat školní vzdělávací program, je nutné, aby se ředitelé zabývali kvalitou práce pedagogických pracovníků. Jinak by tato evaluace byla neúplná. Lze konstatovat, že hodnocení pracovníků ve školství dosud nebyla věnována příliš velká pozornost, vzhledem k tomu že tato činnost je velmi nepopulární a nevděčná. Jde o rozsáhlou problematiku, obtížně zvladatelnou nejen ve školství.[4]

Za účelem posouzení výkonu pracovníka či pracovního týmu je nezbytné zvolit správná kritéria výkonu. Je nutné posoudit jejich spolehlivost, jejich citlivost na konkrétní vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Základními univerzálními kritérii jsou kvalita, kvantita a termín plnění. Tato kritéria je zpravidla potřebné dále upřesnit pro příslušné podmínky dané školy.

Hodnocení schopností, znalostí, dovedností, chování a dalších vlastností jednotlivců však nemusí být zcela objektivní, což může vést ke zkreslenému pohledu hodnotitele.

Tvorba hodnotících kritérií je pracná, proto by se jí měli zúčastnit všichni zainteresovaní vedoucí pracovníci. Nastavují se tak normy a požadavky, co se ve škole má dělat, co je potřebné pro jednotlivá pracoviště, pro každou skupinu daných pracovních pozic. Do tvorby je užitečné zapojit i ostatní zaměstnance, požádat je o vyjádření, doplňky a návrhy

hodnocení. Vhodné je sestavení záznamového listu, který bude obsahovat jak kritéria hodnocení, tak hodnotící škály (stupnice), sestavené přesně podle potřeb dané školy.
Obecně pro volbu kritérií hodnocení platí určité zásady:

- **kritéria co do počtu by neměla být příliš rozsáhlá**
- **objektivita kritérií - různí hodnotitelé by měli při použití určitého kritéria u stejného pracovníka dojít ke stejnému výsledku**
- **nezávislost - jedno kritérium nesmí vycházet z druhého**
- **relevantnost - určitá schopnost se hodnotí ve vztahu k vykonávané pozici**[3]

Škola musí mít vytvořen přesný obraz o pracovním výkonu jednotlivců. Základními faktory posuzování pracovního výkonu sice zůstávají kvantita, kvalita a včasnost plnění úkolů, protože však při hodnocení pracovníků s tímto výčtem nevystačíme, je třeba nalézt a uplatnit i další, podrobnější, které lze zařadit do skupin:

- **předpoklady pro práci** (schopnosti, znalosti, dovednosti, schopnost koordinace činnosti, organizační schopnosti, schopnost vedení lidí a týmové práce a kooperace, dosažené vzdělání, další vzdělávání, jazyková vybavenost, ...)

- **postoje k práci** (pracovní kázeň, zájem, aktivita, iniciativa, nové nápady, ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, vytrvalost, dodržování instrukcí, péče o BOZP, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, péče o majetek organizace, vedení potřebných záznamů, fluktuace, absence, ...)

- **výsledky práce** (kvalita, množství, pracovní tempo, nové realizované nápady, úrazovost, spokojenost zákazníků, množství reklamací, stížností, ...)

---

[2] MAXA R. *„Systém a úloha personálního řízení školy"*, seminář ČŠI 28. 11. 2005

[3] HLADKÝ J. *Vedení školy v praxi*: Hodnocení zaměstnanců, Praha: Raabe, 2003,A 2.1, s.9.

- **sociální úroveň** (vztahy a jednání s lidmi, ochota ke spolupráci a pomoci, společenská obratnost, míra konfliktů, vztah k zákazníkům, vztahy ke spolupracovníkům, chování k nadřízeným i podřízeným, styl vedení lidí, loajalita k firmě, kouření, požívání alkoholu a drog na pracovišti ...)

- **vlastnosti osobnosti** (adaptabilita, spolehlivost, vytrvalost, smysl pro osobní odpovědnost, pečlivost, kreativita, podnikavost, cílevědomost, ctižádostivost, samostatnost, verbální schopnosti, čestnost, odolnost vůči zátěži a stresu ...)[4]

Část těchto faktorů je kontrolovatelná, i když tato kontrola mnohdy není bezproblémová. Proto je nutné výslovně a písemně definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný - stanovit normy, které by umožňovaly měření a rozlišování pracovníků podle jejich výkonu. Tyto normy musí být šity na míru jednotlivým pracovním pozicím a měly by odrážet rozdílnost prací obecně a rozdílnost prací vykonávaných v různých podmínkách.

Kromě charakteristik a faktorů pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců se vyskytují další faktory, které pracovník ovlivnit nemůže, jelikož s ním nesouvisejí. Je proto potřebné tyto faktory důkladně a objektivně prozkoumat a co nejvíce omezit jejich negativní vliv.

Patří sem zejména:

Nezaviněné nedostatečné využívání pracovního času pracovníka (špatné zadávání úkolů) nebo přetížení navzájem si konkurujícími úkoly (nevhodná organizace práce, překrývání kompetencí).

Nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci.

Nedostatečné vysvětlení práce, nedostatečná instruktáž, nedostatky v zadávání úkolů.

Nevhodné pracovní prostředí (teplota, osvětlení, hluk, výpary aj.).

Zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci. Nevhodné uspořádání pracoviště.

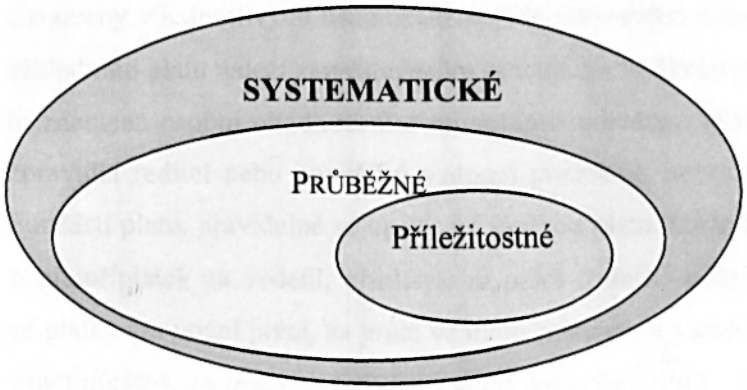
Nedostatek spolupráce a podpory ze strany ostatních spolupracovníků.

Nedostatky ve školení a doškolování pracovníků.

Způsob kontroly pracovníka.[4]

[4/] ŘÍZENÍ PEDAGOGICKÉHO PROCESU, *Hodnocení pracovníků*, Pedagocická fakulta UK, 2001

Z hlediska časového můžeme formy hodnocení rozdělit na hodnocení **průběžné, příležitostné a systematické**, jejichž vztah lze vyjádřit diagramem :[4]



Hodnocení je definováno jako proces, ve kterém by mělo jít o to, aby výsledky hodnocení byly analyzovány, aby byly nalezeny jejich příčiny, podmínky, vztahy, limitující faktory a skryté rezervy a struktury, které by na ně mohly mít vliv. Každý pracovník musí být s kritérii pro hodnocení seznámen, musí s ním být projednány a měl by se k nim mít možnost vyjádřit. Důležité je umožnit pracovníkovi, aby se sám na svém hodnocení podílel (proces sebehodnocení).

1.1.4 Odměňování pracovníků

Úkolem každého ředitele je zajistit, aby výkon jednotlivých zaměstnanců byl nejen řádně hodnocen, ale na základě hodnocení také spravedlivě odměněn. Zabezpečit provázanost výkonu, hodnocení a následné odměny není jednoduchá záležitost. Hodnocení je jakýmsi spojovacím článkem mezi odvedenou prací, pracovním výkonem a očekávanou odměnou. Vytvořit smysluplný a efektivní systém odměňování je jednou z nejvýznamnějších potřeb, před níž řídící pracovníci dnes stojí. Vedení by mělo umět využívat motivační funkci odměňování. Management škol musí mít alespoň základní znalosti o tom, jak posoudit funkci odměňování na vlastní škole, tak aby se nestala spíše demotivujícím faktorem.

Finanční odměňování zaměstnanců pracujících ve školství je striktně stanoveno platnými právními předpisy. V případě **veřejných škol** postupuje škola ve smyslu znění příslušných ustanovení zákona č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů. Pedagogičtí pracovníci i ostatní zaměstnanci jsou zařazeni do příslušné platové třídy podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání a do odpovídajícího stupně podle délky požadované praxe v daném oboru. Dobou započitatelné praxe se rozumí praxe v oboru

požadované práce, praxe mimo obor požadované práce, výkon vojenské základní (náhradní) služby a civilní služby a péče o dítě ve stanoveném termínu. Postupy, kdy dochází k odpočtům let za nesplněný stupeň vzdělání a přepočtům dosavadní praxe, jsou stanoveny v jednotlivých ustanoveních výše citovaného zákona. Kromě takto stanoveného základního platu náleží zaměstnancům pracujícím ve školství tzv. nenárokové složky platu, to znamená osobní ohodnocení a mimořádné odměny. Výši finančních prostředků určuje zpravidla ředitel nebo pověřený vedoucí pracovník na základě školou určených kritérií. Součástí platu, pravidelně se opakující složkou platu, může být rovněž některý z příplatků, např. příplatek za vedení, příplatek za práci třídního učitele, zvláštní příplatky a ostatní příplatky (za noční práci, za práci ve dvousměnném a vícesměnném pracovním procesu, za práci přesčas, za práci v sobotu, v neděli, ve svátek atd.), jejichž rozpětí určuje personální management školy ve smyslu příslušných ustanovení zákona č. 143/1992 Sb.

Rovněž platí zásada, vyplývající z ustanovení § 3 nařízení vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění platném v daném období, to znamená, že zaměstnanci náleží zařazení do platové třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel požaduje na zaměstnanci.

Soukromé školy sjednávají mzdové náležitosti svým zaměstnancům podle příslušných ustanovení zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon o mzdě je moderní právní normou, která respektuje ústavní zásadu, že povinnosti je možné ukládat jen na základě zákona a že je povoleno vše, co není zakázáno. Platí zásada, že zaměstnavatel musí svým zaměstnancům poskytnout za práci minimální výši mzdy a minimální povinné příplatky ke mzdě. Ostatní mzdová plnění, zákonem o mzdě neupravená, jako jsou odměny, další platy apod. zákon ponechává na zaměstnavateli, aby je dohodl se zaměstnancem nebo s odborovou organizací v kolektivní smlouvě nebo je stanovil svým rozhodnutím zejména ve vnitřním mzdovém předpise.

V soukromé sféře platí, že mzdu lze sjednat dvěma způsoby:

- v pracovní smlouvě, případě v jiné smlouvě
- v kolektivní smlouvě

V obou případech se jedná o dvoustranný právní úkon, na jehož základě se stanoví výše mzdy v podnikatelské sféře, vždy je nutný konsensus obou smluvních stran.
Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou uzavírány podle příslušných ustanovení zákona č. 65/1965 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů.
Odměňování pracovníků je jedním z nejdůležitějších faktorů vedoucích k vytváření harmonických vztahů v organizaci a dobrého klimatu na pracovišti. Pro odměňování je důležité, aby měla škola vytvořen vnitřní systém, jasná pravidla - kritéria pro odměňování, zejména pro přiznání výše nenárokových složek platu, tj. osobních příplatků a mimořádných odměn.
Při odměňování by měl ředitel školy pamatovat na základní pravidla:

- **nejasná a složitá kritéria pro odměňování jsou nebezpečná a mohou se minout účinkem, stát se nepřehlednými. Kritéria s velkým počtem indikátorů zanášejí do hodnocení a následného odměňování chaos**
- **vysoké platy nejsou vždy zárukou spokojenosti pracovníků**
- **management odměňování nezahrnuje jen platy a mzdy, ale i další stimulující přídavky, sociální výhody a služby** [4]

Závěrem lze konstatovat, že odměňování je citlivý problém, při jehož řešení se ředitel školy většinou nevyhne tomu, že část zaměstnanců je nespokojena. Přispívá k tomu i často nevýrazná diferenciace v odměňování slabého a vynikajícího výkonu.

Ředitel by měl znát pravidlo, **že zaměstnanec bývá spokojený se svou skutečnou odměnou tehdy, pokud hodnota jeho práce odpovídá jeho očekávání, tzn. že je přesvědčen, že je v porovnání s ostatními pracovníky spravedlivě hodnocen a odměňován.**

1.1.5 Pracovní klima a péče o zaměstnance

Příznivé a vstřícné klima je na každém pracovišti jednou ze základních podmínek pro tvůrčí a kvalitní práci. Tím více tato skutečnost platí pro školu, která je v podstatě budována na mezilidských vztazích starší generace s tou nejmladší.

Jak je uvedeno v pedagogickém slovníku[5] „Klima školy je sociálně-psychologická proměnná, která vyjadřuje kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, jež fungují v dané škole tak, jak ji vnímají, prožívají a hodnotí učitelé, žáci...Součástí klimatu je například klima učitelského sboru,.....klima celkového prostředí školy."

Klima školy je součástí vnitřního prostředí školy. Vždy jej ovlivňuje řada vnějších a vnitřních faktorů. Mezi vnější faktory, jejichž působení škola samotná neovlivní, patří celospolečenské klima, klima rodičovské veřejnosti, klima obce a blízkého sociokulturního prostředí. Naopak faktory vnitřní, které lze do jisté míry ovlivnit, jsou koncepce školy, styly vedení, organizační a informační struktura školy, práce personálního managementu a personální složení.

Při vedení lidí je klima školy jedním z nejsledovanějších faktorů. Základem klimatu jsou sociální vztahy ve škole, jejich druh a kvalita, neboť dávají obraz o atmosféře a celkovém „duchu" školy.

Pro klima školy jsou rozhodující vztahy mezi členy pedagogického sboru, protože od nich se odvíjejí vztahy další; vztahy mezi učiteli a žáky, učiteli a ostatními zaměstnanci, učiteli a vedením školy, vztahy mezi učiteli a rodiči, vztahy mezi žáky samotnými. Pokud jsou tyto vztahy založeny na vzájemné důvěře, úctě, přátelství a toleranci, dalo by se hovořit o pozitivním, příznivém či optimálním klimatu školy, kde jsou učitelé, žáci a potažmo rodičovská veřejnost spokojeni.[6]

---

[5] PRUCHA, E. MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*, Praha: Portál, 1995

[6] SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*: Zlín: EKKA, 1996, s. 110-113

Vytváření a udržení dobrého klimatu školy je velmi složitý proces, který nezávisí pouze na vedení školy. Management ke klimatu přispívá svým příkladem, to znamená stylem práce a schopnostmi správně vést lidi. Dokáže zaměstnance stimulovat a motivovat k práci, spravedlivě hodnotit a v neposlední řadě odměňovat. Ředitel by měl znát potřeby, pracovní i osobní problémy všech zaměstnanců, jejich hodnoty, zkušenosti, talent i ochotu se dále vzdělávat.

Klima školy je negativní v případě, kdy management neumí být dobrým příkladem, nesnaží se urovnávat vzniklé spory a nedorozumění. Ředitel školy je nucen zvládat interpersonální konflikty, jejichž hlavními zápornými důsledky jsou zejména snížení pracovních výkonů, nepříznivé pracovní a sociální klima ve skupině, ohrožení duševní rovnováhy jednotlivců, snížení efektivity a kvality práce, ztížení eventuelně přerušení komunikace, týmové práce atd. Ředitel školy jako hlavní aktér vytváření a udržení pozitivního klimatu je nucen mít stále na paměti obecně platné pravidlo – etický kodex:

- **„Nečiň úmyslně druhým to, co bys nechtěl, aby oni činili Tobě".**

Pokud ředitel není nestranný a spravedlivý k ostatním, vztahy mezi zaměstnanci jsou chladné a nepřátelské, spolupráce a kooperace na nízké úrovni a začne se objevovat závist a neochota spolupracovat. Klima školy je nepříznivé. Hlavními oběťmi negativního klimatu jsou především žáci, ale s nimi to mohou být i jejich rodiče. Dochází k postupné demotivaci žáků i členů pedagogického sboru a ze strany žáků a jejich rodičů se mohou vyskytnout žádosti o přesun na jinou školu. Na úspěšném řešení problémů klimatu je rovněž závislá spokojenost vedoucích i řadových pracovníků a do značné míry i jejich výkon. Otázka zní, do jaké míry je klima ovlivněno samotným charakterem pracoviště. Klima školy kromě jiných faktorů nesporně ovlivňuje velikost a typ školy. Menší školy vytvářejí jiné podmínky pro integraci pedagogického sboru, ale i pro vznik bližších vztahů mezi učitelů různých oborů než školy velké.

Pozitivní případně negativní kvalita klimatu školy je jedním z ukazatelů, jakým způsobem se zaměstnanci vyrovnávají s jednotlivými změnami, které na ně působí.

V oblasti personálního managementu to jsou např. změny náplní práce, výše úvazků, platových výměrů, kritérií ohledně pracovního ohodnocení, změna funkce ředitele a ostatních vedoucích pracovníků atd. Měl by být zachován princip, že každý má možnost přístupu k informacích, i když pro každého z nich je potřebnost a využitelnost jiná.

Škola jako právní subjekt má také možnost uplatnit různé činnosti, které se týkají péče o své zaměstnance. V kolektivní smlouvě jsou jasně určena pravidla a podmínky, jak o své pracovníky organizace pečuje. Zpravidla se jedná o stabilizační opatření vyplývající

z jednotlivých ustanovení vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) a z příslušných ustanovení platných právních předpisů, které se týkají bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Nejefektivnějšími zaměstnaneckými výhodami jsou čerpání FKSP, kulturní vyžití ve volném čase (např. návštěvy divadel, koncertů, zahraniční poznávací zájezdy organizované školou), využití vybavení tělocvičen a případně sportovního areálu školy zdarma. Další často využívanou výhodou zaměstnanců veřejných škol je možnost levného stravování ve školní jídelně s použitím příspěvku na obědy z FKSP.

Za důležitého partnera managementu jsou považovány odbory. Orientace ve struktuře odborů, osobní znalost této problematiky a odborových partnerů (systému vzájemného jednání atd.), je rovněž podmínkou úspěšnosti personálního managementu.

1.2 Styly řízení lidí

Pro úspěšného ředitele školy, který usiluje o dosažení co nejlepších výsledků, je volba způsobu a stylu vedení lidí velmi zásadní záležitost. Nelze přesně stanovit jeden konkrétní styl vedení, který by byl efektivní pro všechny situace řízení. Manažer je vždy nucen se ztotožnit se situací, kterou právě řeší a víceméně intuitivně si vybrat pro danou situaci a daného zaměstnance (skupinu zaměstnanců) vhodný styl. Podle Doc. Lenky Slavíkové je velmi výstižně tato činnost definována jako „hra s golfovými holemi". Vedení lidí je charakterizováno jako „vytváření podmínek pro seberealizaci podřízených".

Styly vedení:[7]

- **autokratický** – řídí formou příkazů, rozhoduje se sám, očekává splnění svých direktiv a rozhoduje o postihu či odměně.

  Tento styl má vysokou účinnost a je-li potřebné dosáhnout určitého konkrétního výsledku v nejkratším časovém limitu, většina vůdců neváhá a dočasně nasazuje právě autokratický přístup. Zcela nenahraditelný je ve všech fázích „krizového managementu", či v situacích, kdy není čas přesvědčovat podřízené o nezbytném zajištění určitých úkolů. Autokratický styl je vázán na bezprostřední účast řídícího pracovníka v procesu rozhodování. V případě nepřítomnosti vůdce obvykle efektivita procesu prudce klesá.

- **demokratický** – řízení probíhá formou spoluúčasti (participací) pracovníků. Vůdce se ptá ostatních na jejich názory, přičemž škála rozhodování je značně široká od samostatného rozhodování až po vzájemné konzultování každé akce od počátku až po celkové ukončení. Styl obvykle vede k vysoké angažovanosti a identifikaci podřízených se školou, podněcuje tvůrčí přístupy a vede k vysoké efektivitě práce. Aplikace stylu však bývá závislá na vzájemné důvěře šéfa a podřízených. Vyžaduje si rovněž dlouhodobější vyjasňování cílů, cest k jejich dosažení a postupné vymezování kompetencí (navození stylu je spíše dlouhodobá záležitost, okamžitá aplikace nevede k okamžitým výsledkům).

- **„volná uzda"** – vychází z předpokladu, že podřízení jsou schopni si sami stanovovat a plnit hlavní úkoly, vůdce pouze zajišťuje informace a reprezentuje školu.

  Tento styl uvolňuje časové nároky vedoucího pracovníka. Může velmi stimulovat tvůrčí potenciál některých typů pracovníků. Využitelný je pouze u vybraných typů pracovníků. V aplikaci na řízení školy je možný prudký pokles efektivity, včetně ohrožení plnění základních úkolů.

  Poměrně známý je rovněž „Likertův systém", vyvíjený po 30 let na Michiganské univerzitě. Opírá se o výše uvedené „klasické styly", ale zdůrazňuje více orientaci vedoucích na podřízené.

- **Systém exploativně - autoritativní:**

  Vůdce vyžaduje přísnou disciplínu a okamžité plnění příkazů, motivuje hlavně výhrůžkami a tresty. Komunikace probíhá zásadně jednosměrně shora dolů, aktivita či iniciativa podřízených není akceptována.

- **Systém benevolentně - autoritativní :**

  Vůdce je ochoten o problémech diskutovat alespoň s vybranými podřízenými. Kromě trestů za nesplnění úkolů motivuje i určitými formami odměn. Pokud připustí určitou rozhodovací pravomoc některým podřízeným, neopomíjí ostrou kontrolu plnění, jelikož autoritativní styl vedení lidí stále převládá.

- **Konzultativní styl :**
  Ředitel je ochoten s podřízenými konzultovat, vyměňuje si s nimi své názory, souhlasí s případnými podněty. Dokáže být v určitých situacích tolerantní, méně důležitá rozhodování dokonce deleguje na podřízené a využívá mnohem širší škálu pozitivní motivace, než u předchozích systémů.

- **Participativně - skupinový styl**
  Ředitel převádí na své podřízené značnou část rozhodovacích pravomocí. Jedná s nimi na partnerské úrovni, respektuje a akceptuje jejich názory či náměty. Důvěřuje jim, preferuje pozitivní motivaci, je velkorysý v otázce hodnocení a odměňování.[7]

Styly vedení lze odvodit od dvou základních orientací vedoucích pracovníků:

1) orientace na úkol, cíl, výkon – charakterizovaná iniciováním, organizováním a řízením úkolů
2) orientace na vztahy s lidmi – charakterizovaná naslouchánim, důvěřováním a povzbuzováním. Z těchto charakteristik je možné odvodit základní dimenze stylů řízení vedoucích pracovníků jako:

- **úkolový** – vydává detailní příkazy a důsledně kontroluje výkon
- **integrovaný** – zapojuje se do rozhodování, nese odpovědnost za výsledek
- **vztahový** – podílí se na tvorbě myšlenek, pomáhá tvořit rozhodnutí
- **delegující** – odevzdává pravomoc rozhodovat a realizovat rozhodnutí

Výkon ředitelské funkce vyžaduje také určité vlastnosti řídícího pracovníka, jako:

- **disponibilita,**
- **rozhodnost**
- **umění řešení konfliktů**[7]

---

[7] SVOBODA, J. *Leadership-manažerské styly vedení*, Praha: Pedagogická fakulta UK, 2001

Současný ředitel školy se stává jako vrcholový manažer vůdcem a tedy nositelem dalších činností. Kromě plánování, rozhodování, vedení a kontroly v oblasti pedagogické, ekonomické, právní a personální, musí umět využít stylů řízení a vychovávat, poradit, motivovat a vést „své" lidi k co nejvyšší výkonnosti a úspěšnosti, což přímou úměrou vede k efektivitě školy, práce, dobré image a klimatu školy.

Pokud bere ředitel školy svou manažerskou funkci zodpovědně, stará se o podřízené, pracuje více než je zdrávo, hrozí mu nebezpečí ohrožení tzv. syndromem vyhoření (burn-out syndrom). Vyhoření není příznakem pracovního stresu, je to výsledek hrubě nezvládnutého, dlouhodobého stresu. Postihuje značně motivované a pracovně silně zaujaté zaměstnance, ke kterým manažeři nepochybně patří.

Syndromem vyhoření mohou být pochopitelně ohroženi všichni vysoce výkonní a pracovně silně vytížení zaměstnanci s vyvinutým smyslem pro povinnost, zejména ti, kteří jsou v každodenním kontaktu s větším počtem lidí. Učitelé na všech stupních škol jsou jednou z nejohroženějších skupin pracujících.

Odpovědný ředitel školy musí znát průvodní znaky tohoto syndromu, jeho nejtypičtější příčiny a projevy. Je nutné vědět, že příčinou vyhoření není jen tvrdá práce sama o sobě, příliš hodin věnovaných vlastní práci, ani stresující rozhodování. Pravou příčinou syndromu bývají nesplněné naděje a aspirace vysoce energických lidí. K dalším příčinám patří například nedostatek personálu pro zajištění činnosti, za něž je manažer hodnocen, příliš krátké termíny pro plnění úkolů, příliš mnoho změn, nutnost řešit problémy, které způsobují zaměstnanci s nízkou výkonností.

Nejtypičtějším pocitem spojeným se syndromem vyhoření na psychické úrovni je únava, a to fyzická i psychická. Nejedná se pouze o krátkodobou záležitost, kterou lze vyřešit odpočinkem eventuelně dovolenou. Postižené provází nepříjemný pocit únavy organizmu, pocit beznaděje, úzkost, obava, strach a jakákoliv činnost je příliš vyčerpává.

Symptomy vyhoření mohou ve škole způsobovat nízkou pracovní morálku, absentismus, liknavost, fluktuaci zaměstnanců a může dojít až ke zvýšenému počtu pracovních úrazů.

Schopný management si jistě klade otázku, jakou prevenci vzniku syndromu vyhoření zvolit, jaká pravidla a priority zavést.

Základní zásady vedoucí k prevenci syndromu burn – out:

- snížení nároků na sebe i na své podřízené
- stanovit priority ve škole
- umět komunikovat, neobávat se změn
- umění relaxovat, dodržovat přestávky během dne
- vyjadřovat své pocity i ty negativní
- svěřit se s problémy, umět požádat o radu

1.3. Charakteristika hodnocených středních škol

Ředitelé eventuelně zástupci jednotlivých středních škol poskytli vyčerpávající informace o své činnosti, plánech a strategiích v oblasti personálního managementu. Ochotně spolupracovali a předali potřebné směrnice a písemné podklady o škole. Vedení dvou právních subjektů si však nepřálo, aby bylo jejich zařízení blíže specifikováno. Z tohoto důvodu neuvádím přesný název a adresu škol, ve kterých šetření proběhlo.
Po zvážení této situace jsem se rozhodla pro následující identifikaci (označení škol):

Gymnázium v Praze 5 - dále jen „gymnázium č. l,“
Gymnázium v Praze 4 – dále jen „gymnázium č. 2“,
Gymnázium v Praze 1 – dále jen „gymnázium č. 3“,
Gymnázium v Praze 4 – dále jen „dále jen gymnázium č. 4“.

Gymnázium č. 1

Velikost školy:

počet tříd	**17**
počet žáků	**510**

Personální podmínky a charakteristika managementu školy:

celkový přepočtený počet pracovníků školy, instituce	**52,5**
přepočtený počet pedagogických pracovníků	**35,2**
průměrný věk pedagogického sboru	**39,9**
% zastoupení ženy : muži	**3 : 1**

ředitel školy, instituce od roku	**1992**
počet zástupců ředitele	**2**
počet ostatních jmenovaných vedoucích pracovníků	**4**
počet výchovných poradců	**1**
přepočtený počet provozních zaměstnanců	**17,3**

Gymnázium č. 2:

Velikost školy:

počet tříd	**27**
počet žáků	**799**

Personální podmínky a charakteristika managementu školy:

celkový přepočtený počet pracovníků školy, instituce	**81**
přepočtený počet pedagogických pracovníků	**73**
průměrný věk pedagogického sboru	**42**
% zastoupení ženy : muži	**3 : 1**

ředitel školy, instituce od roku	**2004**
počet zástupců ředitele	**2**
počet ostatních jmenovaných vedoucích pracovníků	**6**
počet výchovných poradců	**1**
přepočtený počet provozních zaměstnanců	**12**

Gymnázium č. 3:

Velikost školy:

počet tříd	**16**
počet žáků	**460**

Personální podmínky a charakteristika managementu školy:

celkový přepočtený počet pracovníků školy, instituce	**38,46**
přepočtený počet pedagogických pracovníků	**35,8**
průměrný věk pedagogického sboru	**37,9**
% zastoupení ženy : muži	**3 : 1**

ředitel školy, instituce od roku	**1994**
počet zástupců ředitele	**2**
počet ostatních jmenovaných vedoucích pracovníků	**0**
počet výchovných poradců	**1**
přepočtený počet provozních zaměstnanců	**2,66**

Gymnázium č. 4

Velikost školy:

počet tříd	**15**
počet žáků	**368**

Personální podmínky a charakteristika managementu školy:

celkový přepočtený počet pracovníků školy, instituce	**60**
přepočtený počet pedagogických pracovníků	**50**
průměrný věk pedagogického sboru	**34**
% zastoupení ženy : muži	**1:1**

ředitel školy, instituce od roku	**1998**
počet zástupců ředitele	**2**
počet ostatních jmenovaných vedoucích pracovníků	**4**
počet výchovných poradců	**1**
přepočtený počet provozních zaměstnanců	**4**

2 Praktická část

2.1 Cíl výzkumného hodnocení

Při návštěvě vybraných středních škol – gymnázií v Praze jsem se rozhodla provést evaluaci v oblasti personálních podmínek v příslušných právních subjektech a následné zmapování úrovně a kvality práce managementu školy v této oblasti. Za účelem získání potřebných informací jsem oslovila celkem 7 ředitelů středních škol (nejen gymnázií) a požádala je o souhlas týkající se předání dotazníku s příslušnými otázkami svým zaměstnancům. Ochotni spolupracovat a umožnit mi provést šetření v jejich škole byli pouze 4 ředitelé gymnázií.

Pro provádění průzkumu jsem záměrně vybírala veřejné čtyřleté, osmileté gymnázium a soukromé gymnázium, aby prováděný průzkum nebyl zcela omezený pouze na veřejné (státní) školství. Přesto jsem si vědoma, že statistický vzorek, podle kterého bylo šetření prováděno, je poněkud omezený a tudíž z něj nejde vyvodit obecně platné závěry v širším měřítku.

Při shromažďování informací získaných v citovaných školách v Praze týkajících se oblasti personálních podmínek, úrovně a přístupu personálního managementu ke svým zaměstnancům, jsem kromě dotazníku využila možnost vést řízený rozhovor na danou problematiku s vedením školy. Na internetových stránkách příslušných škol jsem našla další důležité informace, které doplnily moji celkovou představu.

Na základě poznatků uvedených v odborné literatuře, výsledků provedeného dotazníkového šetření, dalších konzultací s vedoucími pracovníky ve vybraných středních školách, vlastní letité odborné praxe v oblasti kontroly personalistiky a postupu při odměňování zaměstnanců škol a školských zařízení, bych v této práci ráda vyjádřila skutečnosti vztahující se k problematice úrovně práce ředitelů v personální oblasti. Cílem práce je konkrétní využití získaných poznatků a následných závěrů pro další zefektivnění této činnosti zejména na středních školách.

Úkolem šetření bylo zmapovat a následně vyhodnotit vnitřní faktory, které ovlivňují kvalitu a úspěšnost práce v oblasti personálního managementu ve vybraných středních školách v Praze.

V teoretické části jsem se zaměřila na faktory, týkající se postupu při práci personálního managementu, např. přípravy a výběru pedagogických pracovníků, jejich dalšího vzdělávání, používání stylů řízení lidí, způsobu hodnocení a odměňování pracovníků.

Součástí této části je rovněž popis celkového prostředí a klima školy a možné způsoby péče o zaměstnance.

V praktické části jsem se pokusila nalézt pomocí výzkumných sond odpovědi na následující problémy:

- význam při výběru vhodných odborně způsobilých a kvalifikovaných pedagogických pracovníků
- stanovením hypotéz poukázat na vnitřní faktory, které ovlivňují úspěšnost a kvalitu práce v oblasti personálního managementu

2. 2 Evaluace vnitřních faktorů

Bez evaluačního procesu v oblasti školství se kvalitní a efektivní realizace vzdělávacího systému v budoucnu rozhodně neobejde. Jednou z nejpodstatnějších součástí evaluace školy je evaluace kvality pedagogické práce. Je nutné se zaměřit na zjišťování a hodnocení výkonu a efektivity dosahovaných výsledků pedagogických i ostatních pracovníků. Z těchto důvodů ředitel školy, který je statutárním zástupcem právního subjektu, musí věnovat značnou pozornost personálním podmínkám, počítaje náborem a výběrem kvalitních a odborně způsobilých pracovníků. Ředitel školy by měl mít vytvořen vhodný motivační systém, měl by podporovat další vzdělávání pedagogických pracovníků v oboru a rozvíjet účinný systém péče o zaměstnance. Při hodnocení by měla škola svým zaměstnancům umožnit, aby se na svém hodnocení podíleli. Velmi důležité je rovněž vytvoření evaluačního prostředí (evaluační kultury) založené na kritické sebereflexi jedince, čímž se zvýší vzájemná srovnatelnost výsledků, vyváží subjektivita hodnocení a získá se dostatečná zpětná vazba.

Evaluací školy rozumíme vyhodnocení úrovně všech aktivit řízení školy včetně kvality jejího výsledného produktu, tj. vzdělávacího programu.[8]

Hlavními funkcemi evaluace jsou plánování, řízení, organizování, motivování a zpětná kontrola. Cílem evaluace je ověřit kvalitu a efektivitu v jednotlivých oblastech a na základě zjištěných výsledků (nedostatků) provést její zlepšení. Je to činnost plánovaná, pravidelná aktivita. Kritéria hodnocení jsou předem stanovena, její výstupy jsou objektivní a jsou dokumentovány. Pokud chceme, aby evaluace byla úspěšná, je třeba si ujasnit následující:

- jakou funkci bude mít evaluační záměr
- kým a v jaké oblasti bude evaluace prováděna
- kdo je zadavatelem, kdo bude jejím uživatelem
- pro koho jsou určeny výsledky a kdo z nich bude provádět závěry.

Autoevaluace je systematické hodnocení dosažených cílů a stanovených kritérií prováděné zaměstnanci dané školy za účelem zjištění a následného zajištění kvality jednotlivých činností. Dává možnost pracovníkům školy podívat se na sebe s vědomím všech problémů a vlivů, které vnější pozorování nemusí postihnout. Poskytuje zpětnou

---

[8]/ SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*, 1. vydání Zlín: EKKA Zlín, 1996

[9]/ KOTÁSEK, J. a kol., *Národní program rozvoje vzdělávání v ČR* /tzv. Bílá kniha/

vazbu o kvalitě a úrovni dosažených cílů. Objektivně ukazuje cestu, jak řešit problémy vzhledem k podmínkám, očekáváním a potřebám organizace.[9]

Evaluace a autoevaluace jako proces sebereflexe byl u nás dosud v praxi méně známý a uplatňovaný. V této formě evaluace je plánování a provádění hodnocení určováno a řízeno samotnými účastníky hodnocení a právě tato forma má značné předpoklady přinést přímé podněty pro další rozvoj školy ve všech jejích oblastech. Cílem hodnocení je prohlubovat poznatky o vlastní činnosti, o škole a mít možnost prověřovat přiměřenost vlastní strategie jednání a organizační struktury. Standardy a kritéria úspěšnosti jsou stanovovány jednotlivými školami, metody a postupy mohou být převzaty z uznaných vědeckých postupů, výsledky evaluace a autoevaluace by měly být podkladem pro rozvoj vlastní školy, pro zlepšení konkrétní oblasti dané školy. Lze konstatovat, že tento proces se pro školu stává velmi potřebným, a že v současné době je již v každé organizaci považován za samozřejmost, vzhledem k tomu, že hodnocení škol ukládá ustanovení § 12 zákona číslo 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání („školský zákon").

Hodnocení zaměstnanců musí být prováděno spravedlivě a systematicky, jen tak se může tato činnost stát cenným podkladem pro rozvíjení vyšší výkonnosti všech pracovníků a jejich uplatnění v pedagogickém sboru. Efektivně vypracovaný a realizovaný systém vyhodnocení poskytuje řediteli školy důležitou zpětnou vazbu, která informuje o systému řízení organizace a současně i o tom, jak jej vnímají zaměstnanci. Pro management školy je mimořádně důležité být včas a správně informován o názorech pracovníků školy na systém řízení, o jejich reakcích a o situaci v oblasti mezilidských vztahů na pracovišti. Neméně důležitá je potřeba neustálého zvyšování odborné kvalifikace a účast na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků. Hodnocení pracovníků je podkladem pro řešení personálních a pracovně právních záležitostí, pro požadavky při výběru odborně způsobilých učitelů a následně pro jejich odměňování. Velmi důležité je včasné informování každého zaměstnance vedením o tom, jaký je jeho výkon a jakým způsobem lze napravit eventuální nedostatky. Významnou roli sehrává lidský faktor, objektivita managementu a spravedlivý přístup ke všem. Kvalitní rozvoj práce pedagogických pracovníků vyžaduje důkladné a systémové přístupy v oblasti evaluace a autoevaluace.[10]

Informace o pracovních výkonech a výsledcích práce jednotlivých zaměstnanců potřebuje vedení školy nejen pro vlastní potřebu, ale současně jako sdělení pro veřejnost, která o ně

---

[10] SLAVÍKOVÁ, L. a kol. : *Řízení pedagogického procesu.* Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2002

požádá. Jedná se především o kontrolní orgány, zřizovatele školy, rodičovskou veřejnost a konečně i samotné studenty. Ředitelům vybraných středních škol byly předány dotazníky s 12 ti otázkami, které obsahovaly hodnotící kritéria, tj. stupnici 1 – 4. Každá střední škola obdržela celkem 30 dotazníků. Finální podoba dotazníku byla vytvořena po konzultaci formulace jednotlivých otázek s kolegy, odborníky na personalistiku. Respondenty byli kromě vedení školy rovněž členové pedagogického sboru.

Úkolem zaměstnanců škol bylo provést vlastní hodnocení podle škály **1 2 3 4,** kde bod

1 silná stránka	**2 spíše sil. stránka**	**3 spíše sil. stránka**	**4 slabá stránka**

Zadání:

bylo třeba vyplnit jednu ze čtyř výše uvedených možností. Dotazovaní byli požádáni, aby podrobnější specifikaci konkrétního dotazu vyjádřili v komentáři k otázce.

Smyslem dotazníkové akce bylo získat bližší informace o názorech zaměstnanců na svém pracovišti, analyzovat je a poukázat na pozitivní stránky a na negativní jevy.

V první fázi jsem dotazník předala gymnáziu č. 1, kde jsem provedla pilotní výzkum. Při realizaci prvního dotazníkového šetření se nevyskytly problémy, a proto jsem následně provedla průzkum na ostatních školách.

V níže uvedené tabulce je zpracován přehled, ve kterém období a kolika zaměstnancům vybraných středních škol byl zadán. Jeho návratnost je vyjádřená v posledním sloupci v procentech.

Dotazovaná škola	Období výzkumu	Počet dotazovaných	Počet odpovědí:	Vyjádření v %
Gymnázium č. 1	29.11.- 9.12.	30	22	73
Gymnázium č. 2:	19.12.- 9.1.	30	19	63
Gymnázium č. 3:	14.12.- 10.1.	30	24	80
Gymnázium č. 4:	9.1.- 20.1.	30	23	77
Celkem gymnázia č. 1 – č. 4	11.05–01.06	120	88	73

Stanovení oblasti evaluace, indikátorů a sledovaných jevů

Oblast evaluace :	**Indikátor:**	**Sledované jevy:**
2.2. Personální podmínky	**2.2.1** Nábor nových zaměstnanců	• kritéria pro efektivní výběr • informace ze strany zaměstnavatele
	2.2.2 Organizace činností (zaměstnanci gymnázia)	• přenos informací uvnitř gymnázia • zvládání obav a strachu ze změn
	2.2.3 Systém motivace zaměstnanců středních škol	• profesního rozvoj, • další vzdělávání pedagogických pracovníků • pravomoci zaměstnanců
	2.2.4 Systém hodnocení pracovníků	• hodnocení kvality a efektivity práce • sebehodnocení • kritéria pro poskytnutí nenárokové složky platu • systém odměňování
	2.2.5 Péče o zaměstnance	• pracovní prostředí klima školy

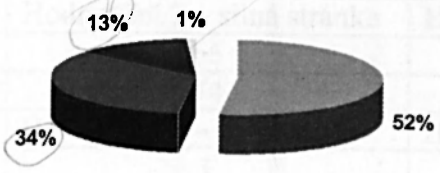
2.2.1 Indikátor – nábor nových zaměstnanců

Sledovaný jev – kritéria pro efektivní výběr zaměstnanců

Otázka č. 1:

Jak velký význam podle Vašeho názoru klade vedení školy na získávání schopných, odborně způsobilých a kvalifikovaných učitelů?

	Hodnocení 1 – silná stránka	Hodnocení 2 – spíše silná
Odpovědi dotazovaných	46	29
Hodnocení v procentech	52	33
	Hodnocení 3 – spíše slabá	Hodnocení 4 – slabá stránka
Odpovědi dotazovaných	12	1
Hodnocení v procentech	14	1

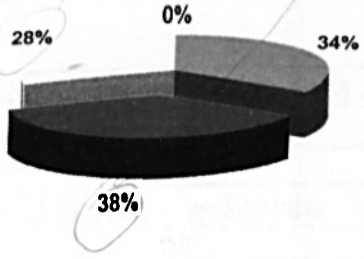


spíše silná stránka silná stránka

Sledovaný jev – informace ze strany zaměstnavatele
Otázka č. 2

Informuje vedení školy své zaměstnance o způsobech cíleného vyhledávání nových zaměstnanců?

	Hodnocení 1 – silná stránka	Hodnocení 2 – spíše silná
Odpovědi dotazovaných	30	34
Hodnocení v procentech	34	39
	Hodnocení 3 – spíše slabá	Hodnocení 4 – slabá stránka
Odpovědi dotazovaných	24	0
Hodnocení v procentech	27	0



spíše silná s tránka silná stránka

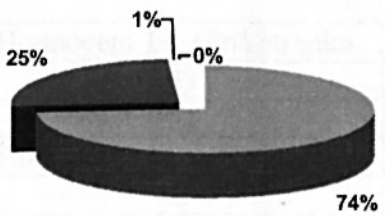
2.2.2 Indikátor – organizace činností

Sledovaný jev – přenos informací týkajících se změn

Otázka č. 3

Považujete za důležité, aby vedení školy svým zaměstnancům předávalo informace týkající se změn v personální oblasti citlivě a včas ? (účinnost vnitřního informačního systému v případě změn v náplních práce, platových výměrů, kritérií ohledně pracovního ohodnocení, změn funkcí vedoucích pracovníků atd.)

	Hodnocení 1 – silná stránka	Hodnocení 2 – spíše silná
Odpovědi dotazovaných	65	22
Hodnocení v procentech	74	25
	Hodnocení 3 – spíše slabá	Hodnocení 4 – slabá stránka
Odpovědi dotazovaných	1	0
Hodnocení v procentech	1	0

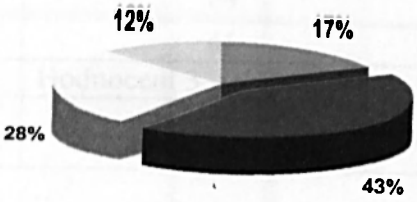


Sledovaný jev – zvládání obav a strachu ze změn

Otázka č. 4

Jak zvládáte obavy a strach z organizačních změn v personální oblasti?

	Hodnocení 1 – silná stránka	Hodnocení 2 – spíše silná
Odpovědi dotazovaných	15	37
Hodnocení v procentech	17	42
	Hodnocení 3 – spíše slabá	Hodnocení 4 – slabá stránka
Odpovědi dotazovaných	25	11
Hodnocení v procentech	28	13



silná stránka spíše silná stránka

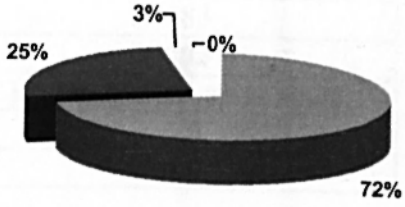
2.2.3 Indikátor – systém motivace zaměstnanců

Sledovaný jev – profesní rozvoj

Otázka č. 5

Je koncipován a projednáván s každým pracovníkem jeho další profesní rozvoj?

	Hodnocení 1 – silná stránka	Hodnocení 2 – spíše silná
Odpovědi dotazovaných	63	22
Hodnocení v procentech	72	25
	Hodnocení 3 – spíše slabá	Hodnocení 4 – slabá stránka
Odpovědi dotazovaných	3	0
Hodnocení v procentech	3	0



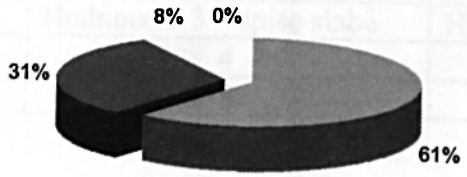
spíše silná stránka silná stránka

Sledovaný jev – další vzdělávání pedagogických pracovníků

Otázka č. 6

Sleduje management školy přínos akcí konaných v rámci dalšího vzděláváni pedagogických pracovníků?

	Hodnocení 1 – silná stránka	Hodnocení 2 – spíše silná
Odpovědi dotazovaných	54	27
Hodnocení v procentech	61	31
	Hodnocení 3 – spíše slabá	Hodnocení 4 – slabá stránka
Odpovědi dotazovaných	7	0
Hodnocení v procentech	8	0

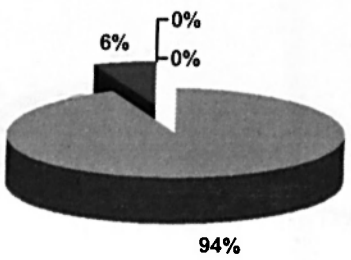


Sledovaný jev – pravomoci zaměstnanců

Otázka č. 7

Má škola stanoveny pravomoci jednotlivých zaměstnanců školy (náplně práce, specifikace jednotlivých úkolů?

	Hodnocení 1 – silná stránka	Hodnocení 2 – spíše silná
Odpovědi dotazovaných	83	5
Hodnocení v procentech	94	6
	Hodnocení 3 – spíše slabá	Hodnocení 4 – slabá stránka
Odpovědi dotazovaných	0	0
Hodnocení v procentech	0	0



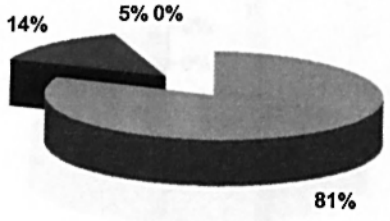
2.2.4 Indikátor – systém hodnocení pracovníků

Sledovaný jev – hodnocení kvality a efektivity práce

Otázka č. 8

Provádí škola hodnocení kvality a efektivity práce svých zaměstnanců?

	Hodnocení 1 – silná stránka	Hodnocení 2 – spíše silná
Odpovědi dotazovaných	**71**	**13**
Hodnocení v procentech	**81**	**14**
	Hodnocení 3 – spíše slabá	Hodnocení 4 – slabá stránka
Odpovědi dotazovaných	**4**	**0**
Hodnocení v procentech	**5**	

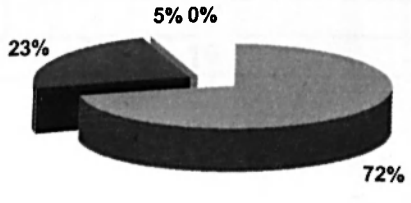


Sledovaný jev – sebehodnocení pracovníků

Otázka č. 9

Umožňuje škola jednotlivým zaměstnancům, aby se sami podíleli na svém hodnocení?

	Hodnocení 1 – silná stránka	Hodnocení 2 – spíše silná
Odpovědi dotazovaných	**63**	**20**
Hodnocení v procentech	**72**	**23**
	Hodnocení 3 – spíše slabá	Hodnocení 4 – slabá stránka
Odpovědi dotazovaných	**4**	**0**
Hodnocení v procentech	**5**	**0**

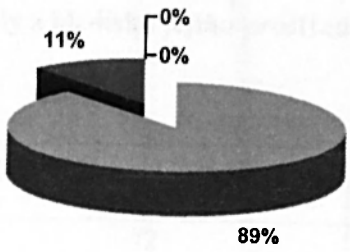


Sledovaný jev – kritéria pro poskytnutí nenárokové složky platu

Otázka č. 10

Má škola stanovena kritéria pro poskytování nenárokové složky platu (osobního ohodnocení a mimořádných odměn?

	Hodnocení 1 – silná stránka	Hodnocení 2 – spíše silná
Odpovědi dotazovaných	79	9
Hodnocení v procentech	90	10
	Hodnocení 3 – spíše slabá	Hodnocení 4 – slabá stránka
Odpovědi dotazovaných	0	0
Hodnocení v procentech	0	0

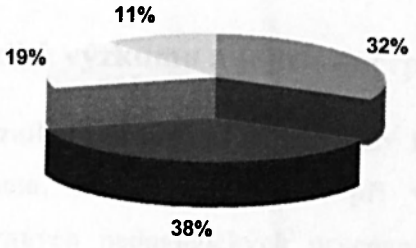


Sledovaný jev – systém odměňování

Otázka č. 11

Posuzujete subjektivně Vaši obdrženou odměnu s výší odměny Vašich spolupracovníků s tím, že měřítkem pro srovnání je náročnost a objem Vaší práce s výkony a objemem práce Vašich kolegů?

	Hodnocení 1 – silná stránka	Hodnocení 2 – spíše silná
Odpovědi dotazovaných	29	33
Hodnocení v procentech	33	38
	Hodnocení 3 – spíše slabá	Hodnocení 4 – slabá stránka
Odpovědi dotazovaných	17	9
Hodnocení v procentech	19	10



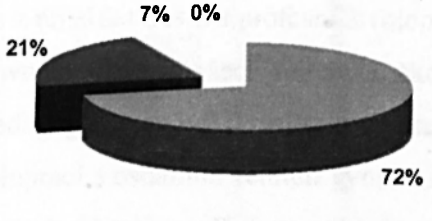
2.2.5 Indikátor – péče o zaměstnance

Sledovaný jev – pracovní prostředí a klima školy

Otázka č. 12

Do jaké míry ovlivňuje kultura školy z hlediska jejího prostředí a klima Vaši spokojenost a pracovní výkon?

	Hodnocení 1 – silná stránka	Hodnocení 2 –spíše silná
Odpovědi dotazovaných	63	19
Hodnocení v procentech	72	21
	Hodnocení 3 – spíše slabá	Hodnocení 4 – slabá stránka
Odpovědi dotazovaných	6	0
Hodnocení v procentech	7	0



2. 3 Komparace výsledků výzkumu a jejich interpretace

Otázky č. 1 a č. 2 dotazníkového šetření se zabývaly indikátorem výběru nových zaměstnanců a významem, který škola klade při výběru vhodných odborně způsobilých a kvalifikovaných pedagogických pracovníků a předávání informací týkajících se této problematiky ostatním zaměstnancům.

Otázku č. 2 jsem zařadila do dotazníkového šetření záměrně za účelem zjištění úrovně informovanosti zaměstnanců ze strany vedení. Výsledkem tohoto šetření bylo pozitivní poznání, více než polovina zaměstnanců označila svou odpověď jako silnou nebo spíše silnou stránku. Toto zjištění považuji za velmi příznivé, tato skutečnost svědčí o dobré informovanosti a vzájemné komunikaci ředitele s podřízenými.

Z výše uvedeného šetření vyplývá, že respondenti odpovídali ve všech gymnáziích poměrně shodně. Z průzkumu je patrné, že ředitelé škol, ve kterých bylo šetření prováděno, si dostatečně uvědomují, že škola je součástí veškerého společenského systému a úroveň kvality a efektivity její činnosti závisí na lidském faktoru, tudíž výběru kvalifikovaných a zodpovědných učitelů s odbornou a pedagogickou způsobilostí. Výběrové řízení je velmi náročná záležitost, a proto všechny tyto školy mají vypracovaný systém přijímání nových pracovníků, jehož stěžejním bodem jsou řízené pohovory, reference od předchozích zaměstnavatelů a spolupráce hlavně s fakultami vysokých škol ve validních oborech. Před nástupem je uchazeč povinen vyplnit vstupní dotazník, který obsahuje zejména: informace o odborné a pedagogické způsobilosti, doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání, fotokopii občanského průkazu, výpis z rejstříku trestů a profesní životopis.

Postup při získávání pracovních sil je ve všech šetřených školách téměř shodný. Ředitelé cíleně hledají odborně i pedagogicky způsobilé učitele ve školní databázi žádostí o místo, v databázi MHMP, ve spolupráci s ostatními řediteli gymnázií, pomocí inzerátů v denním tisku. Princip přijímání nových učitelů spočívá na základě výběrových řízení, pohovorů, reference od předchozích zaměstnavatelů. Hledání z řad absolventů, spolupráce s příslušnými vysokými školami.

Absolutní význam při výběru nových pedagogických pracovníků klade gymnázium č. 4, které při této činnosti uplatňuje čtyřkolový konkurz. Kromě vyplněného životopisu, řízeného pohovoru a ukázky výuky při hodině, využívá spolupráce se školním psychologem a každý uchazeč je povinen se podrobit psychotestu.

Značná část respondentů z gymnázia č. 1 a z gymnázia č. 2 v bližším komentáři uvedla, že začínajícím eventuelně nově příchozím učitelům poskytují metodickou pomoc odborně způsobilí pedagogové. Snahou škol je, aby to byli předsedové předmětových komisí.

Otázky č. 3 a č. 4 dotazníkového šetření se zabývaly indikátorem ohledně organizace činností, sledovaným jevem byl zejména přenos informací uvnitř organizace týkající se změn v personální oblasti a zvládání obav a strachu zaměstnanců z uskutečňovaných změn.

Z odpovědí je patrné, že téměř polovina zaměstnanců vyjádřila v komentáři k otázce č. 4 strach z neznámého, ze ztráty své pozice a původního bezpečí, zvláště pokud nejsou ze strany vedení informováni včas a vhodným postupem. V komentáři rovněž uvedli, že vždy uvítají rozumné a přijatelné zdůvodnění změn, správnou komunikaci ze strany vedoucích pracovníků a možnost se k připravovaným změnám vyjádřit, eventuelně mít možnost navrhnout případné inovace.

Informace týkající se změn a postupu v případě jejich řešení jsou na gymnáziích projednávány na pravidelných provozních poradách.

Zaměstnanci z gymnázia č. 1 v komentáři uvedli, že informace o změnách uvnitř organizace jsou poskytovány prostřednictvím PC síťového disku, který je přístupný pouze uvnitř školy. Na všech šetřených gymnáziích jsou veškeré nové informace a poznatky předávány zaměstnancům prostřednictvím e-mailových zpráv. Další informace, které mohou zaměstnanci ohledně připravovaných změn v rámci resortu získat, jsou volně přístupné na webových stránkách školy, MŠMT, ve sdělovacích prostředcích, v příslušných právních předpisech a veřejně vyvěšené na nástěnkách školy. Nové informace jsou předmětem periodických provozních a pedagogických porad pořádaných ve všech sledovaných školách zpravidla jednou za měsíc.

Tři ze čtyř gymnázií řeší mimořádné události školy na mimořádných, urgentně svolaných poradách, gymnázium č. 3 řeší mimořádné úkoly a problémy převážně prostřednictvím předmětových komisí.

Na gymnáziu č. 4 jsou pedagogičtí pracovníci vybaveni notebooky a služebními mobilními telefony.

Z výše uvedeného vyplývá, že ředitel školy musí být připraven na zákonitý proces, který téměř každá změna přináší. Je nucen si uvědomit, že o významnějších změnách je nutno předat informaci svým zaměstnancům včas a promyšleně, a že jejich reakce zpravidla prochází následujícími fázemi: [10]

- **Popření,** což je prvotní reakce, vyvolaná nečekanou informací o připravované změně a nechuť k jejímu přijetí. Zaměstnanci vysoce hodnotí současné poměry, které jsou již zaběhnuté, byť si na ně do nedávné doby vlastně stěžovali. Vedení školy by mělo dopřát svým podřízeným určitý čas, aby se mohli nové situaci přizpůsobit (zvyknout si na ni).
- **Hněv** – zaměstnanci začínají hledat možné viníky, kteří způsobují a podmiňují změny v „tak dobře zaběhlém" systému, obviňují okolí a hledají stanoviska.
- **Smlouvání** – je to období vydírání sama sebe i dané školy, snaha o navrácení původního stavu.
- **Smutek** – přichází lítost a nostalgie nad ztrátou dosavadní situace. Citlivější jedinci mohou upadat až do stavu deprese a frustrace. Tato fáze je nezbytná pro možnost prožití zármutku.
- **Strach, obavy a nejistota** z vlastního nedostatku duševní vybavenosti pro vyrovnání se s danou změnou a z možnosti nenalezení svého odpovídajícího uplatnění v ní. U zaměstnanců převládají obavy a strach, že situaci nezvládnou.
- **Přijetí** je proces, při němž se chování zaměstnanců začíná měnit, jsou otevřenější a konstruktivnější. Nastává období prvních projevů, ze kterých je patrné, že zaměstnanci změnu přijímají.

Pro překonání odporu je nutno otevřeně seznamovat pracovníky s informacemi, vysvětlovat příčinu a argumentovat potřebu dané změny. Vhodné je zapojit předem vytypované zaměstnance (inovátory) do inovačních plánů, podporovat iniciativu jednotlivců a vytvářet tvůrčí atmosféru.

Otázky č. 5, 6, a 7 zkoumaly indikátor - systém motivace zaměstnanců, možnosti jejich profesního rozvoje a růstu a činnost organizace v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP). Zabývaly se rovněž stanovením pravomocí jednotlivých pracovníků školy.

Zajímavé je jistě zjištění, týkající se iniciativy a ochoty pedagogických pracovníků v oblasti sebevzdělávání. Více než dvě třetiny odpovědí byly označeny jako silná nebo spíše silná stránka. Ředitelé škol organizují periodicky s jednotlivými pedagogickými pracovníky řízené pohovory, které se týkají jejich potřeby a ochoty se vzdělávat. Gymnázium č. 1 a č. 4 zpravidla jednou za rok.

Na základě dotazníku, který zaměstnanec vyplní, probíhá následně s ředitelem školy pohovor o dalším profesionálním rozvoji daného pracovníka, jsou projednávány velikosti úvazku, ochota se vzdělávat v rámci celoživotního vzdělávání, předpoklad dalšího setrvání učitele nejméně po dobu následujícího školního roku, zájmy o konkrétní akce v oblasti DVPP, spolupráce v doplňkové činnosti školy atd.

Gymnázia č. 2 a č. 3 podle závažnosti (více než 1 x ročně), a to prostřednictvím poznatků získaných v rámci předmětových komisí.

Další vzdělávání bývá rozděleno na oblast nových metod a forem práce, oblast počítačové gramotnosti a prohlubování odborné způsobilosti. Gymnázium č. 1 a gymnázium č. 4 organizovali kurz „Kritického myšlení", který byl zaměřen na zvyšování aktivity žáků při výuce a používání kritického myšlení při získávání nových poznatků. V rámci SIPVZ mají všichni pedagogové příslušných středních škol zkoušku základních dovedností (stupeň Z) a většina 2. stupeň znalostního kurzu (stupeň P). Někteří dotazovaní doplnili, že se zúčastnili i specializovaných kurzů pro výuku odborných předmětů. V rámci oblasti prohlubování odborné způsobilosti se učitelé účastnili seminářů i vícedenních konferencí. Podrobné informace o DVPP jsou specifikovány ve výročních zprávách příslušných škol. Poznatky získané v rámci DVPP si pracovníci zpravidla předávali formou zpracovaných referátů na síti školy (gymnázium č. 1), v ostatních školách převážně formou vzájemných hospitací a porad

Z pohovorů s řediteli příslušných gymnázií vyplynulo, že v rámci předmětových komisí se pedagogičtí pracovníci domluví na akcích o které mají zájem, případně které je třeba v rámci jejich odbornosti absolvovat. Ředitel školy většinou přihlášky posoudí a rozhodne o dalším postupu. U veřejných středních škol je kromě potřeb školy důležitým bodem rovněž finanční hledisko. Odborné kurzy a semináře je možné na těchto školách absolvovat pouze tehdy, pokud je pořádají akreditovaná pracoviště (např. Pedagogické centrum).

Zaměstnanci z gymnázia č. 4 průběžně absolvují na základě svých požadavků a po schválení ředitelem školy semináře a školení v rámci DVPP především u nevládních, soukromých institucí, hlavním hlediskem při výběru školící organizace je jejich efektivita, kvalita a účelnost.

Ve všech zkoumaných středních školách mají zaměstnanci, včetně ředitele a jeho statutárních zástupců, stanoveny náplně práce, jednotlivé úkoly a odpovědnosti jsou specifikovány. Začínajícím a nově příchozím učitelům poskytují metodickou pomoc jednak zkušení kolegové, jednak předsedové příslušných předmětových komisí.

Indikátor zabývající se systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců byl obsažen v otázkách č. 8, 9, 10 a 11. Zjišťoval způsob hodnocení kvality a efektivity práce, možnost sebehodnocení zaměstnanců, zabýval se kritérii pro poskytnutí nenárokové složky platu a stanovením způsobu odměňování.

Finančního ohodnocení formou nenárokové složky platu je určováno podle kvality a kvantity plnění pracovních úkolů, které souvisejí s přímou výchovnou prací u pedagogických zaměstnanců a s kvalitním plněním svěřených úkolů u správních zaměstnanců. Výše těchto složek platu se na jednotlivých školách poněkud liší, a to v závislosti na objemu mzdových prostředků přidělených státním rozpočtem. Ředitelé gymnázií vytvořili vnitřní směrnici, která obsahuje bodové hodnocení (kritéria) za účelem přiznání výše osobního příplatku a mimořádné odměny, eventuelně důvody pro jejich odebrání.

Na gymnáziu č. 4 nejsou stanovena na jednotlivé úkoly bodově, ale je prováděno spíše neformální hodnocení a sebehodnocení. Ve všech těchto zařízeních o finální výši mimořádné odměny nebo osobního ohodnocení rozhoduje ředitel školy na základě doporučení ostatních pověřených vedoucích pracovníků, eventuelně předsedů předmětových komisí.

Vhodným příkladem je gymnázium č. l, ve kterém ředitel školy provádí se svými zaměstnanci hodnotící rozhovor, při kterém se daný zaměstnanec k hodnocení vyjádří. Periodické hospitace jsou prováděny průběžně ředitelem školy a zástupci - na každého pedagogického pracovníka připadá cca 70 hospitací ročně.

Hodnocený dostává předem dotazník za účelem sebehodnocení, jehož úkolem je zamyslet se nad kritérii:

- vlastní pracovní výkon
- odbornost
- orientace na žáka
- komunikace se spolupracovníky
- vlastní přínos pro školu atd.

Závěry a výsledky hodnocení jsou s každým zaměstnancem projednány a všichni mají právo se k hodnocení vyjádřit.

V gymnáziích č. 2 a č. 3 probíhá sebehodnocení na základě zjištění v rámci předmětových komisí. Na gymnáziu č. 4 se hodnotící pohovor provádí zejména v případě nedostatků a při uvádění nového pracovníka, a to přibližně prvního půl roku.

Pro odměňování je důležité, aby měla škola vytvořen vnitřní systém, jasná pravidla – kritéria pro odměňování, zejména pro přiznání výše nenárokových složek platu, tj. osobních příplatků a mimořádných odměn.

56 dotazovaných (více než polovina) vyjádřili názor, že nejasná pravidla – kritéria pro odměňování jsou demotivující.

V otázce č. 11 jako spíše slabou nebo slabou stránku označilo nejvíce zaměstnanců z gymnázia č. 3 a č. 4, a to s průvodním vysvětlením, že výši mimořádné odměny svých spolupracovníků nemají možnost zjistit nebo že je nezajímá.

Z tohoto zjištění vyplývá poznatek, že management v některých šetřených školách považuje finanční ohodnocení (zejména nenárokové složky platu) za zcela důvěrnou záležitost.

Dobře fungující systém odměňování se může stát základem veškeré motivace, špatně fungující bude zdrojem frustrace zaměstnanců, zdrojem špatného využití lidského potenciálu. Hodnocení má vliv na profesní růst zaměstnanců, jelikož podněcuje k prohloubení znalostí, zkušeností a zájmu o příslušnou odbornost nebo motivuje k dalším pracovním zkušenostem.

Pro některé pracovníky nemusí být vždy prvořadá finanční odměna, ale větší uspokojení mu může přinést například pochvala ředitele nebo veřejná prezentace jeho práce, svěřeného úkolu atd. Příčinami demotivace pracovníků bývají například nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, ale i k chybám a nedostatkům, nevhodná organizace práce, nezasloužená pochvala nebo kritika, zesměšňování, přílišné zasahování vedoucího do pravomoci členů týmu atd.

12. otázka v dotazníkovém šetření byla zaměřena na indikátor péče o zaměstnance, na pracovní a kulturní prostředí a klima školy.

V komentáři se dotazovaní vyjádřili o podmínkách kulturního a sportovního vyžití, o interpersonálních vztazích na pracovišti a o skutečnostech, do jaké míry ovlivňuje kultura školy z hlediska jeho prostředí spokojenost zaměstnanců. Naprostá většina zaměstnanců označila klima školy jako otevřené, prostředí úpravné a estetické a materiální a technické vybavení škol vč. učeben na velmi dobré úrovni. Gymnázia působí pozitivně různorodou činností, prostorové podmínky pro výuku jsou ve všech sledovaných školách vyhovující,

méně výhodné prostorové podmínky byly zaznamenány v gymnáziích č. 3 a 4. Ve všech školách se nachází specializované místnosti vybavené moderní výpočetní technikou, které slouží např. k prezentaci seminářů a studentských prací. Zájem vyučujících i ostatních zaměstnanců o neustálé zvyšování kultury prostředí a mezilidských vztahů je značný. Výsledky průzkumu této problematiky ukázaly, že management škol si uvědomuje, že kultura školy je důležitým nástrojem řízení a ovlivňuje základní postoje pracovníků. Kultura a klima školy představuje souhrn společných přístupů, hodnot, představ a norem sdílených v kolektivu, tj. vnitřní pravidla, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý život uvnitř instituce.

Gymnázium č. 4 nevlastní tělocvičnu ani sportovní areál, sportovní činnost provozuje v pronajatých tělocvičnách, posilovnách a eventuelně dalších sportovních plochách.

Z doplňujících poznámek v komentáři je zřejmé, že v šetřených školách pracují lidé, kteří mají zájem o svoje povolání. Svou práci vykonávají v dobře zajištěných materiálních podmínkách. Zaměstnanci jsou vedením škol motivováni ke stále lepším výkonům. Pro relaxaci mohou využívat sportovní vybavení v areálu příslušných škol. Péče o zaměstnance je na velmi dobré úrovni, na všech státních školách využívány rozličné výhody vyplývající z FKSP.

Gymnázium č. 4 (soukromé) netvoří FKSP, přesto mají zaměstnanci možnost požádat o finanční sociální výpomoc v případě životní krize eventuelně nouze, vybraným mimopražským zaměstnancům zprostředkovává ubytování, zajišťuje bezplatnou péči psychologa, pořádá výjezdní zasedání atd.

Klima škol je vesměs otevřené, vzniklé problémy řeší ředitelé okamžitě. Interpersonální vztahy mají v posledních letech stoupající tendenci, jsou prohlubovány společnými sportovními akcemi, jež jsou ve školách ve stále lépe vybaveném sportovním prostředí realizovatelné.

Ředitelé škol se shodli, že vzhledem k náročnosti, vysokému nasazení a požadavkům školy dochází k mírné fluktuaci – odchází cca 2 – 3 pedagogové ročně. Průměrný věk pedagogických pracovníků se v průběhu posledních několika let poměrně snížil, o toto povolání začínají mít zájem i mladí absolventi vysokých škol mužského pohlaví. **Gymnázium č. 4 zaznamenává ročně vyšší fluktuaci – cca 7 pedagogických pracovníků, což je způsobeno tím, že škola zaměstnává větší počet externích pracovníků, zejména za účelem výuky odborných předmětů a cizích jazyků. Dalším důvodem častějších výpovědí je věkově mladý kolektiv, kdy především muži odchází z finančních eventuelně kariérních důvodů.**

2.4 Stanovené hypotézy

1. **Zaměstnanci mají větší jistotu a tudíž menší obavy a strach, pokud jsou o změnách v personální oblasti (změna náplně práce, nové pracovní úkoly, kritéria ohledně pracovního ohodnocení, změny úvazků, personální změny ve vedení atd.) ze strany vedení informováni vhodným způsobem a včas.**

2. **Prostředí a klima školy, (tj. kvalitnější interpersonální vztahy a sociální procesy), pozitivně ovlivňuje pedagogické pracovníky. Většina z nich je spokojenější, jelikož kvalitní prostředí a klima dokáže ovlivnit jejich pracovní výkony.**

3. **Většina ředitelů za účelem zkvalitnění pracovních výkonů umožňuje svým zaměstnancům, aby se sami podíleli na hodnocení svých pracovních výsledků (sebehodnocení).**

2.5 Analýza získaných poznatků

Z průzkumu provedeného na vybraných středních školách vyplývá, že personálním podmínkám věnují ředitele značnou pozornost, a tudíž jsou na poměrně vysoké úrovni. Plánování v oblasti lidských zdrojů úzce souvisí se sociálními i demografickými faktory. Na školách je patrná snaha o kariérní motivaci pracovníků, rozvoj v oblasti dalšího vzdělávání, čímž se snižuje riziko odchodu kvalitních a plně kvalifikovaných pedagogických pracovníků. Z odpovědí zaměstnanců je zřejmé, že vedení školy spolu se svými zaměstnanci řeší problémy, které nastanou, většinou velmi pružně. S jednotlivými pracovníky bývá projednáván profesní růst každoročně v souvislosti s výhledem školy na další období.

Na všech šetřených školách probíhá sebehodnocení zaměstnanců, které je následně konfrontováno s hodnocením prováděným vedením školy. Intenzita a úroveň

Na gymnáziu č. 3 a gymnáziu č. 4 je sebehodnocení realizováno především v případě zjištěných nedostatků, není prováděno systematicky u všech zaměstnanců.
Výsledkem hodnotících pohovorů a konfrontací je dosažení optimálnějších pracovních podmínek, lepších výsledků školy a větší spokojenosti. zaměstnanců.

Jako stabilizační opatření působí nejen finanční stimulace, mimořádné odměny a osobní ohodnocení, ale i čerpání z fondu kulturních a sociálních potřeb, využití možnosti kulturního a sportovního areálu škol a levnějšího stravování ve školní jídelně.
Na gymnáziu č. 4 je využíván sociální fond za účelem poskytnutí finanční výpomoci.

Ověření hypotézy 1.:

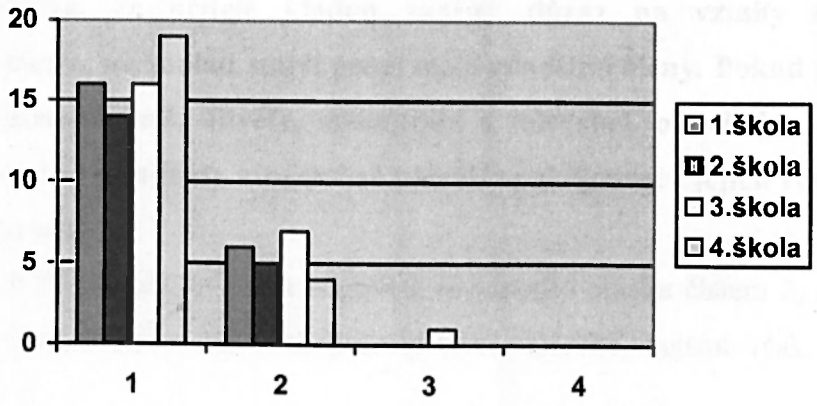
Zaměstnanci mají větší jistotu a tudíž menší obavy a strach, pokud jsou o změnách v personální oblasti (změna náplně práce, nové pracovní úkoly, kritéria ohledně pracovního ohodnocení, změny úvazků, personální změny ve vedení atd.) ze strany vedení informováni vhodným způsobem a včas.

V dotazníkovém šetření odpovídali zaměstnanci škol na tuto stanovenou hypotézu v otázce číslo 3.

Ověřením hypotézy č. 1 bylo potvrzeno, že v každé organizaci, nejen ve školství, přináší změny a inovace zaměstnancům nejistotu, obavy a v neposlední řadě strach o svou práci a další setrvání v organizaci. Je patrné, že v každé škole jsou učitelé, kteří patří do skupiny inovátorů, jsou schopni podstoupit určitá rizika a přijmout složitější úkoly. Jejich procento je nižší, **v průměru cca 25 %.**

Zaměstnanců, kteří nemají rádi změny, jsou spíše zastánci původního stavu a rádi by zachovali daný řád je podstatně více, **v průměru zbývajících 75 %.** V komentáři k otázce se téměř všichni shodli na názoru, že o veškerých změnách v personální oblasti je třeba informovat včas a vhodným způsobem. Dotazovaní nejčastěji uváděli, že změny by měly být pozitivní, aby zaměstnanci danou změnou něco získali, aby byla ku prospěchu dané organizaci. Chce-li ředitel školy, aby byla změna zaměstnanci přijata, měl by umožnit, aby se k ní ostatní vyjádřili. Měl by být pokud možno otevřený, komunikovat a informovat o zlepšeních, které změna přinese. Rovněž je nutné upřímně a včas probrat s jednotlivými zaměstnanci svůj záměr týkající se jejich činnosti po uskutečněné inovaci.

Pro srovnání, jak vyplynulo z odpovědí v dotazníkovém šetření, (otázka č. 4) největší procento inovátorů, kteří jsou ochotni přijímat změny bez větších potíží, bylo na soukromém gymnáziu, jejich průměr však **nepřekročil 30 %.**



silná stránka spíše silná stránka spíše slabá stránka slabá stránka

Hypotéza č. 1 se potvrdila.

Ověření hypotézy 2.:

Prostředí a klima školy (tj. kvalitnější interpersonální vztahy a sociální procesy), pozitivně ovlivňuje zaměstnance školy. Většina z nich je spokojenější, jelikož kvalitní prostředí a klima dokáží ovlivnit jejich pracovní výkony.

V otázce číslo 12 označilo své odpovědi číslem „1" **64 % odpovědí z gymnázia č. 1, 78 % z gymnázia č. 2, 71 % z gymnázia č. 3 a 74 % z gymnázia č. 4**. To znamená, že lobré interpersonální vztahy a ochotu spolupracovat považují zaměstnanci za silnou tránku a jednu ze základních podmínek na pracovišti

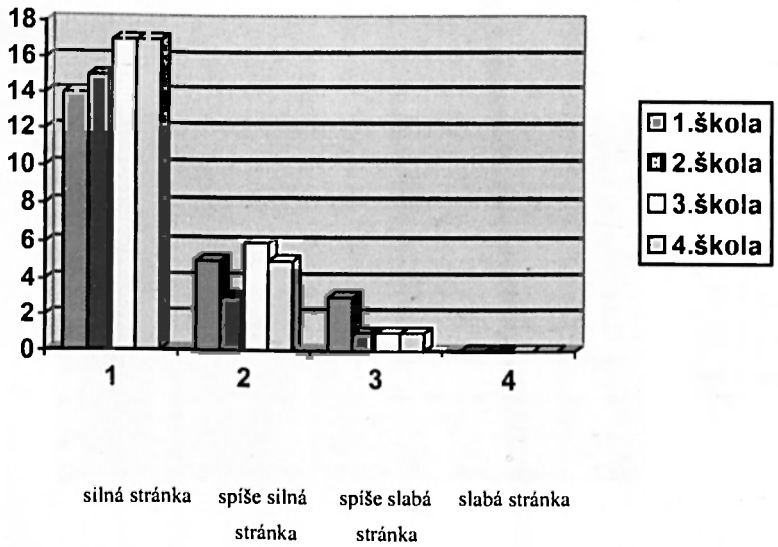
'otvrdilo se, že příznivé a vstřícné klima uvnitř školy je velmi důležité pro zlepšení racovního výkonu a morálky zaměstnanců.

otazovaní učitelé v komentáři uvedli, že vnitřní prostředí školy lze svým způsobem /livnit, velmi záleží na přístupu ředitele a vedení školy. Důležitý je záměr a koncepce oly, styly vedení, organizační a informační struktura školy atd. Udržení optimálního imatu je velmi obtížný proces, nezáleží však pouze na managementu školy. Vedení ispívá ke klimatu svým příkladem, to znamená stylem práce a schopnostmi správně vést

lidi. Základem optimálního klimatu jsou dobré sociální vztahy ve škole, které dávají obraz o atmosféře a celkovém „duchu" školy.

Z odpovědí vyplývá, že učitelé kladou značný důraz na vztahy mezi členy pedagogického sboru, na soulad starší generace s mladšími členy. Pokud jsou vztahy založeny na vzájemné úctě, důvěře, spolupráci a toleranci, ovlivňuje dobré klima příznivě i vztahy mezi studenty a následně přináší spokojenost i jejich rodičům nebo zákonným zástupcům.

V průměru cca 20 % procent ze všech odpovědí ohodnotilo otázku číslem 2, to znamená, že sice považují personální vztahy na pracovišti za důležité, nejsou však pro ně tím nejpodstatnějším.



Hypotéza č. 2 se potvrdila.

Ověření hypotézy 3.:

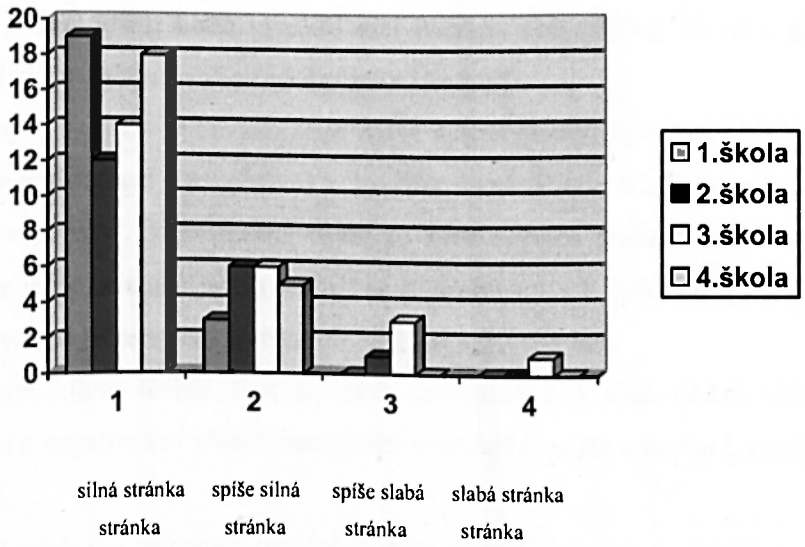
Většina ředitelů za účelem zkvalitnění pracovních výkonů umožňuje svým zaměstnancům, aby se sami podíleli na hodnocení svých pracovních výsledků (sebehodnocení).

Odpověď na tuto problematiku byla zahrnuta v dotazníku pod otázkou č. 9.

Dotazovaní pedagogové odpovídali téměř shodně, v průměru **72 % všech odpovědí** označilo otázku číslem 1 jako silnou stránku a **23 %** číslem 2 jako spíše silnou stránku.

Potvrdilo se, že proces sebehodnocení (autoevaluace) začal v praxi systematicky a promyšleně probíhat. Ředitelé škol si jsou vědomi nezbytnosti této činnosti. Systematické hodnocení své práce a dosažených výsledků podle školou stanovených kritérií za účelem zhodnocení úrovně a kvality své práce považují za přínosné i sami učitelé.

V komentáři k dané otázce se vyskytly názory, že podívat se na sebe s vědomím všech problémů a vlivů, které vnější pozorování nemusí postihnout, považují dotazovaní za důležité a užitečné. Tento proces většinou přináší zpětnou vazbu o kvalitě a úrovni dosažených cílů a o možnosti dalšího zlepšení. Školy samy by si měly stanovovat jednotlivé postupy a kritéria úspěšnosti. Sebehodnocení se stává podkladem pro další inovaci vlastní školy a pro zlepšení konkrétní oblasti. Lze konstatovat, že tento proces se pro školu stává velmi potřebným, a to nejen proto, že povinnost hodnotit ukládá ustanovení § 12 zákona číslo 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání („školský zákon").



Hypotéza č. 3 se potvrdila.

2.6 Strategie k přeměně slabých stránek na silné

Z výzkumných studií provedených ve vybraných středních školách je patrné, že hlavním cílem v personální oblasti ve všech sledovaných školách je snaha o dosažení vysoké odborné, metodické a pedagogické úrovně pedagogického sboru. To znamená, že ředitelé iniciují a umožňují účast na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, snaží se oceňovat autorství učebnic, softwarových programů a případnou přednáškovou a publikační činnost učitelů. Důležitým úkolem managementu v šetřených školách je co možná nejvhodněji motivovat stávající pracovníky, zejména odměňovat kvalitní práci a iniciativu. Ředitelé mají snahu si vzájemně předávat zkušenosti týkající se výběru metod efektivní výuky a umožnit všem seberealizaci při výchově a vzdělávání.

Dalším úkolem vedení je intenzivněji vyhledávat kvalitní odborníky jako potenciální uchazeče o místo, sledovat a oslovovat absolventy na vhodných vysokých školách, vypisovat výběrová řízení při obsazování volných míst.

Konkrétním současným úkolem v personální oblasti je **stabilizovat sbor kvalifikovaných pedagogických pracovníků, kteří vyučují cizí jazyky, což většina ředitelů považuje v současné době za problém (slabou stránku ve školství).**

Ředitelé v šetřených školách se shodli, že je nutné systematicky, intenzivně a dlouhodobě hledat a následně podporovat perspektivní a kvalifikované učitele mladšího věku, zejména učitele mužského pohlaví. **V současné době se toto nejvíce podařilo gymnáziu č. 4 (soukromé), kde je poměr učitelů mužů a žen v poměru 1 : 1, přičemž průměrný věk pedagogického sboru je ze všech šetřených škol nejnižší (34 let).**

Neméně důležitým cílem těchto škol je umět se rozloučit s těmi učiteli, kteří svým přístupem k práci a negativními vlastnostmi brání v zavádění změn a inovací, čímž narušují vzájemné vztahy.

Gymnázia, ve kterých byl průzkum proveden, sice nemusí bojovat o získání potřebného počtu studentů, přesto si je personální management vědom toho, že je nutné mít vytvořenou novou a moderní koncepci rozvoje celé školy, že pověst a prezentace školy je velmi důležitá. To se týká především tvorby učebních plánů, kde je třeba akceptovat nové Rámcové vzdělávací programy jak pro základní vzdělávání (na nižším gymnáziu), tak pro gymnaziální vzdělávání a na jejich podkladě si vytvořit vlastní školní vzdělávací program ve smyslu ustanovení § 5 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Lze konstatovat, že ředitel gymnázia č. 4 (soukromé) ve srovnání s řediteli veřejných (státních) gymnázií klade poněkud větší důraz na prezentaci školy na veřejnosti, vynakládá větší množství finančních prostředků na image, symboly, logo školy a public relations.

Sledované školy se stále intenzivněji zaměřují především na rozvoj klíčových kompetencí, to znamená na celkový soubor žákových znalostí, dovedností a postojů, které přesahují konkrétní znalosti z jednotlivých vzdělávacích oblastí. S tím souvisí i snaha o rozvoj vzdělávání pedagogických pracovníků, protože je nutné při výuce používat nové metody a formy práce (týmová práce, kooperativní vyučování, skupinová práce, projekty, prezentace...). Povinností všech pedagogických pracovníků se postupně stalo využívání informační technologie. Z těchto důvodů proběhlo na všech školách v posledních letech proškolení pedagogických pracovníků v rámci SIPVZ.

Z průzkumu dále vyplývá, že management škol vyvíjí stále větší snahu přesvědčit všechny učitele o správnosti prováděných změn nejen v personální oblasti a vhodně je motivovat tak, aby nutnost těchto změn sami pochopili a vzali si je za své. Těm, kteří nechtějí pracovat v tomto duchu, údajně „nebudou bránit v odchodu." Místo těch, kteří nejsou ochotni spolupracovat a být iniciativní, je třeba systematicky hledat odborně způsobilé učitele, kteří budou nové pojetí výchovy a vzdělávání, nové metody výuky a další vzdělávání podporovat.

Na druhé straně se citované střední školy maximálně snaží zajistit pedagogům kvalitní podmínky pro práci a výuku, průběžně budují moderní odborné učebny vybavené kvalitní technikou. V rámci finančních možností inovují a modernizují veškerou stávající techniku ve školách.

Cílem ředitelů všech škol je získat větší objem finančních prostředků za účelem odměňování mimořádných úkolů a možnosti přidělení vyšších osobních ohodnocení vysoce výkonným učitelům tak, aby byli s ohodnocením spokojeni a neopouštěli z finančních důvodů svá místa. Přesto, že jsou přidělené finanční prostředky ze státního rozpočtu dosti omezené, hledají další možnosti jejich získání (např. v rámci doplňkové činnosti, grandů, sponzorských darů atd.).

Co se týče odměňování zaměstnanců je patrná větší spokojenost s výší mzdy na soukromém gymnáziu č. 4, kde je při odměňování postupováno podle příslušných ustanovení zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů. Objem finančních prostředků určených na mzdy a

mimořádné odměny je na soukromém gymnáziu ve srovnání s příjmy na veřejných školách poněkud vyšší. Na gymnáziu č. 4 zavedl ředitel školy navíc tzv „věrnostní" příplatek.
Jako jednu z možností jak situaci ve škole vylepšit vidí ředitelé v tom, že umožní učitelům vyjádřit se ke stávající situaci ve škole a své roli v ní, vysvětlit své představy o zaměření školy, o svém působení v ní a o svém dalším vzdělávání. Zároveň s nimi plánují prodiskutovat jejich účast, úkoly a podíl na přípravě školního vzdělávacího programu a jejich zapojení do tvůrčích předmětových týmů.

Potvrdila se domněnka, že každý člen sboru by měl mít pocit své osobní důležitosti a jistotu, že jeho podíl na výsledcích školy je významný. Demokratický způsob vedení umožňuje zaměstnancům vyjádřit se k záměrům a cílům organizace a vzít jejich připomínky a požadavky jako důvod k řešení problémů na pracovišti. Pokud toto nebude bráno na zřetel, je nenaplnění očekávání zaměstnanců také důvodem k jejich odchodu.

Dva ze čtyř ředitelů přiznali, že budou nuceni se intenzivněji zaměřit na zlepšení celkového klima školy, na zkvalitnění vztahů mezi jednotlivými pedagogy a mezi pedagogy a studenty. Jejich cílem je nejen zlepšit spolupráci a týmovou práci při výuce, ale dostat mezilidské vztahy na takovou míru, která umožní kvalitnější a vyšší úroveň celého výchovně-vzdělávacího procesu v jejich škole.

Každá škola má vytvořený soubor hodnot, který považuje za důležitý.
Nejčastěji se opakující společné prvky v šetřených středních školách:

- **je kladen silný důraz na výchovně-vzdělávací proces**
- **ve škole je pořádek a dobrá disciplína většiny učitelů i žáků**
- **existuje klima důvěry mezi většinou učitelů a žáků**
- **učitelé se cítí zodpovědní za dosažené výsledky žáků**
- **škola otevřeně komunikuje s rodiči a s veřejností**
- **dobrá prezentace školy na veřejnosti (webové stránky, sborníky, ročenky, akce školy, články v tisku, dny otevřených dveří...)**
- **ve škole je pozitivní klima orientované na důvěru v možnosti studenta**
- **úpravné a estetické prostředí školy**

Závěr:

Úkolem této práce bylo poskytnout informace o personálních podmínkách, které vytváří vedení vybraných gymnázií svým zaměstnancům, zejména pedagogickým pracovníkům. Práce se zabývá významem jednotlivých funkcí, která tato oblast zahrnuje, počínaje výběrem, obsazováním a udržováním obsazených pozicí v organizaci, plánováním v oblasti jejich profesního rozvoje, hodnocením a odměňováním pracovníků, personálním informačním systémem, včetně činností v oblasti další péče o zaměstnance. Práce informuje o nezbytnosti této činnosti v souvislosti s prezentací a prosperitou těchto typů škol a poukazuje na možnosti zlepšení kvality a úrovně práce personálního managementu.

Výsledné závěry potvrzují, že všechna gymnázia, pokud je jejich cílem úspěch a efektivní dosahování uložených úkolů, musí obstát v nelehkém konkurenčním prostředí, ve kterém se nacházejí. Jedním z důležitých faktorů úspěšnosti školy je její pověst, to znamená nelze podceňovat vztahy s veřejností, je třeba neustále prezentovat kvalitu a úroveň své činnosti.

Všichni ředitelé gymnázií, ve kterých byl průzkum proveden jsou absolventi PF UK, obor školský management, a tudíž zvolili správný postup při vytváření koncepce rozvoje školy. Zajistili provedení analýzy SWOT, a to nejen v oblasti personální. Na základě jejích výsledků připravili návrh týkající se omezování hrozeb a jejich vlivu, strategii pro naplňování a rozvíjení příležitostí, metody za účelem podpory a rozvíjení silných stránek a zabezpečení nápravy problémů a negativních vlivů, tzv. slabých stránek.

Nedílnou součástí manažerských aktivit pro zabezpečení kvality a efektivity školy ve všech jejích činnostech je důsledná kontrola. Jednou ze základních povinností každého ředitele školy je zorganizovat a zajistit funkčnost kontrolního systému na škole, ve smyslu platných právních předpisů, zejména ustanovení zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Nelze podceňovat důslednou profesionální kontrolu ze strany ředitele školy, vypracování systematické kontrolní činnosti s uvedením odpovědnosti a rozdělení pravomocí jednotlivých vedoucích pracovníků i v personální oblasti. Bez důsledné kontroly by nebylo možné kriticky zhodnotit realitu, provést analýzu daného stavu a přijmout účinná opatření k nápravě.

Na základě výsledků jednotlivých odpovědí z dotazníků lze konstatovat, že dotazovaní pedagogičtí pracovníci považují personální podmínky, které jim poskytuje vedení školy za dostatečně kvalitní. S těmito zjištěními koresponduje také důraz ředitelů škol na takové indikátory, které se týkají zkvalitnění procesů ve škole, například plánování a výběr

kvalifikovaných učitelů, kteří se budou ochotní v rámci dalšího vzdělávání sebevzdělávat, klima školy, neustálá modernizace vybavenosti učeben. Značná pozornost ze strany personálního managementu je rovněž věnována péči o zaměstnance, využívání výhod vyplývajících z fondu kulturních a sociálních potřeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, mimoškolní sportovní a kulturní aktivity a dotace v rámci stravování.
Nedostatky označili respondenti v oblasti hodnocení a odměňování, zejména v souvislosti s jejich výší nenárokové složky platu.
Kultura a klima školy, tj. kvalitní interpersonální vztahy a sociální procesy, výborné vybavení pracoviště většinou pozitivně ovlivňuje pracovní výkony a spokojenost zaměstnanců.

Jak ve své knize vydané Pedagogickou fakultou Univerzity Karlovy v Praze v roce 1998 uvádějí její autoři PhDr. František Bacík, CSc., Dr. Jaroslav Kalous a PhDr. Jiří Svoboda a kol., personalistika znamená **permanentně vytvářet informační základu o budoucích potřebách lidských zdrojů, navrhnout efektivnější uspořádání a obsazení různých funkcí z hlediska produktivity a z hlediska většího uspokojení zaměstnanců. Znamená také aktivní vyhledávání vhodných typů a jejich adekvátní výběr. Předpokládá tedy i připravenost jak na situace potřeby zvýšení počtu pracovníků, tak na situace nadbytku pracovníků v organizaci.**
Podle Weihricha – Koontze je personalistika jako manažerská funkce definována jako **„obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení."**

Seznam použité literatury:

URBAN, J., *Rozvoj lidí si vyžádá více péče.* Hospodářské noviny-příloha Kariéra, 25. 10. 1999, s.1

MAXA R. „*Systém a úloha personálního řízení školy*", seminář ČŠI 28. 11. 2005

HLADKÝ, J. *Vedení školy v praxi: Hodnocení zaměstnanců,* Praha: Raabe, 2003, A 2.1, s. 9

KÁBRT,J., KUCHARSKÝ,P., SCHAMS,R. aj.: *Latinsko-český slovník.* 4. vyd. Praha: SPN, 1996, 483 s. ISBN 80-04-26657-6.

PRŮCHA, J.,WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.:*Pedagogický slovník.* Praha: Portál, 1995, 292 s. ISBN 80-7178-029-4

SVĚTLÍK, J. *Marketing školy.* Zlín: EKKA, 1996, s. 110 - 113 ISBN 80-902200-8-8.

SLAVÍKOVÁ, L. a kol. *Řízení pedagogického procesu.* Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2002,

SVOBODA, J.: *Leadership-manažerské styly vedení lidí.* Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2001

KOTÁSEK, J. a kol. *Národní program rozvoje vzdělávání v ČR* /tzv. Bílá kniha/

BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J. a kol., *Kapitoly ze školského managementu,* Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Praha 1998

Přílohy:

Dotazník

Vážení ředitelé, zástupci škol a pedagogičtí pracovníci,

dovoluji si Vás touto cestou požádat o vyplnění otázek v níže uvedeném dotazníku. Jsem studentka UK PF Praha a provádím v rámci své závěrečné práce průzkum v několika středních školách. Výsledek tohoto průzkumu bude sloužit jako podklad pro vypracování mé bakalářské práce v oboru Školský management v Centru školského managementu PF UK. Smyslem této ankety je získat informace o Vašich pohledech a názorech na níže uvedené otázky.

Dotazník, prosím, nepodepisujte v zájmu zachování Vaší anonymity.

Vysvětlivky:

Hodnotící stupnice			
silná stránka určitě ano	spíše silná str. - asi ano-	spíše slabá str.- asi ne	slabá stránka určitě ne
1	2	3	4

1/ Jak velký význam podle Vašeho názoru klade vedení školy na získávání schopných, odborně způsobilých a kvalifikovaných lidí?

1 2 3 4
+++ 0

Komentář:

2/ Informuje vedení školy své zaměstnance o způsobech cíleného vyhledávání nových zaměstnanců?

1 2 3 4
+++ 0

Komentář: (formy hledání učitelů škola uplatňuje – např. výběrové řízení, spolupráce s jinými školami, VŠ, inzeráty atd.)

3/ Považujete za důležité (silnou stránku), aby vedení školy předávalo svým zaměstnancům informace týkající se změn v personální oblasti citlivě a včas ? (účinnost vnitřního informačního systému v případě změn v náplních práce, platových výměrů, kritérií ohledně pracovního ohodnocení, změn funkcí vedoucích pracovníků atd.)

1	2	3	4
+++		0	

Komentář: (jakou formou dochází k internímu přenosu těchto informací např. periodické provozní porady, osobní řízení rozhovor, pomocí počítačového síťovém disku atd.)

4/Jak zvládáte obavy a strach z organizačních změn v personální oblasti?(dobře = silná stránka)

1	2	3	4
+++		0	

Komentář: (přístup vedení v případě těchto změn)

5/ Je koncipován a projednáván s každým pracovníkem jeho další profesní rozvoj?

1	2	3	4
+++	0	---	

Komentář:

6/ Sleduje management školy přínos akcí v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

1	2	3	4
+++		0	

Komentář: (jakou formou)

7/ Má škola stanoveny pravomoci jednotlivých zaměstnanců školy (náplně práce, specifikace jednotlivých úkolů?

1 2 3 4
+++ 0

Komentář:

8/ Provádí škola hodnocení kvality a efektivity práce svých zaměstnanců?

1 2 3 4
+++ 0

Komentář: (např. je-li hodnocení prováděno individuelně nebo veřejně v rámci porad atd.)

9/ Umožňuje škola jednotlivým zaměstnancům, aby se sami podíleli na svém hodnocení?

1 2 3 4
+++ 0

Komentář:

10/ Má škola stanovena kritéria pro poskytování nenárokové složky platu (osobního ohodnocení a mimořádných odměn)?

1 2 3 4
+++ 0

Komentář:

11/Posuzujete subjektivně Vaši obdrženou odměnu s výší odměny Vašich spolupracovníků s tím, že měřítkem pro srovnání je náročnost a objem Vaší práce s výkony a objemem práce Vašich kolegů?

1 2 3 4
+++ 0

Komentář: pozn: ano – silná stránka, vůbec ne – slabá stránka

12/ Do jaké míry ovlivňuje kultura školy z hlediska jejího prostředí a klima (interpersonální vztahy) spokojenost a pracovní výkon zaměstnanců?

1	2	3	4
+++		0	

Komentář: (úroveň péče o zaměstnance FKSP, BOZP, mimoškolní aktivity atd.,nejvýhodnější zaměstnanecké výhody)

Pro bližší informaci Vás prosím o písemný komentář k jednotlivým otázkám. Zaručuji Vám, že získané informace nebudou použity k jinému účelu, ale pouze pro potřeby výše uvedené bakalářské práce.
Velmi Vám děkuji za ochotu pomoci a za spolupráci

S pozdravem

Marie Kiliesová
studentka UK Praha PF

příloha č. 2

Tabulka – přehled odpovědí jednotlivých gymnázií z dotazníku

	1- silná stránka				2-spíše sil. stránka				3-spíše slabá stránka				4-silná stránka				Celkem
Otázka č.	*G1*	*G2*	*G3*	*G4*	*G1*	*G2*	*G3*	*G4*	*G1*	*G2*	*G3*	*G4*	*G1*	*G2*	*G3*	*G4*	*G1 - G4*
1	10	11	9	16	8	6	8	7	4	2	6	0	0	0	1	0	88
2	6	7	7	10	7	8	10	9	9	4	7	4	0	0	0	0	88
3	16	14	16	19	6	5	7	4	0	0	1	0	0	0	0	0	88
4	3	0	6	6	10	9	12	6	7	6	4	8	2	4	2	3	88
5	18	13	12	20	4	6	9	3	0	0	3	0	0	0	0	0	88
6	15	12	14	13	5	6	8	8	2	1	2	2	0	0	0	0	88
7	20	18	22	23	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	88
8	18	17	16	20	4	2	5	2	0	0	3	1	0	0	0	0	88
9	19	12	14	18	3	6	6	5	0	1	3	0	0	0	1	0	88
10	22	19	21	17	0	0	3	6	0	0	0	0	0	0	0	0	88
11	12	7	8	2	8	6	7	12	2	5	3	7	0	1	6	2	88
12	14	15	17	17	5	3	6	5	3	1	1	1	0	0	0	0	88

příloha č. 3
(materiál ze semináře pro pracovníky ČŠI Praha, 28. 11. 2005)

Příklady metod hodnotících stupnic pracovního hodnocení

BODOVÁ HODNOTÍCÍ STUPNICE

Instrukce: U následujících aspektů pracovního výkonu označte na stupnici hodnocení pracovníka.

Kritérium	Vynikající 5	Dobrý 4	Přijatelný 3	Uspokojivý 2	Slabý 1
Spolehlivost					
Iniciativa					
Celkový výkon					
Docházka					
Flexibilita					
Spolupráce					
Kvalita					
Obětavost					
Výsledky celkem:					

METODA UDĚLOVÁNÍ BODŮ

Instrukce: rozdělte 100 bodů mezi jednotlivé zaměstnance podle jejich relativního pořadí. Nejlepší umístění získá zaměstnanec s nejvyšším počtem bodů.

Přidělení jednotlivých bodů	Zaměstnanec – jméno

Příloha č. 4

(materiál ze semináře pro pracovníky ČŠI Praha, 28. 11. 2005)

Dotazník poznání firemní kultury školy – příklad 1/2

1. **Jakým způsobem vystupuje a jedná ředitel školy?**

   - **Neznám, vídávám ho málokdy**
   - **Direktivně jedná, rozkazuje, přikazuje**
   - **Má zájem, je vstřícný a přátelský**
   - **Dosahuje cílů, motivuje, má autoritu**

2. **Jakým způsobem spolu jednají pracovníci ve škole?**

   - **Boj o pozice**
   - **Vyhýbání se otevřené komunikaci, pomluvy za zády**
   - **Lobbing**
   - **Dobrá spolupráce, přátelské interpersonální vztahy**

3. **Jaké jednání je ve škole odměňováno?**

   - **Podlézavé**
   - **Plně přizpůsobivé nařízením a normám**
   - **Aktivní a tvůrčí**
   - **Oslnivé s mizivými výsledky**

4. **Jaké jednání je ve škole postihováno nejčastěji?**

   - **Podlézavé**
   - **Plně přizpůsobivé nařízením a normám**
   - **Aktivní a tvůrčí**
   - **Oslnivé s mizivými výsledky**

5. **Jací zaměstnanci jsou ve škole úspěšní?**

   - **S lokty**
   - **Pilní**
   - **Nekonfliktní, pasivní**
   - **Spolehliví a cílevědomí**
   - **Odborně způsobilí**

6. **Jací lidé mají ve škole problémy?**

   - **S lokty**
   - **Pilní**
   - **Nekonfliktní, pasivní**
   - **Spolehliví a cílevědomí**
   - **Odborně způsobilí**

Dotazník poznání firemní kultury školy – příklad 2/2

7. **Jaké jsou zvyklosti a tradice, např. oslavy formální i neformální, nástup nového zaměstnance?**

.....

.....

8. **Jak hodnotíte neformální komunikaci uvnitř vaší školy? Uveďte příklad firemního žargonu. Znáte nějaký vtip na svého šéfa?**

.....

.....

9. **Jaké jsou symboly školy?**

.....

.....

10. **Na jaké úrovni jsou vybavena a esteticky upravena pracoviště ?**

.....

.....

11. **Existuje specifický firemní (školní) design?**

.....

.....

12. **Jak častá je kontrola výsledků práce? Cítíte se příliš kontrolováni?**

.....

.....

Příloha č. 5

Příklady kritérií sledovaných při hodnocení pracovníků

Pedagogičtí pracovníci školy:

Znalosti, dovednosti schopnosti, vlastnosti	Pracovní morálka a chování	Výsledky práce a ochota
Odborné znalosti	Dodržování předpisů	Objem odučených hodin
Odolnost vůči stresu	Zacházení s materiálními hodnotami	Výsledky žáků
Schopnost koordinace	Dodržování dohodnutých pravidel	Úroveň znalosti a dovedností
Kvalifikační předpoklady	Docházka,příchod, odchod	Pedagogický výkon
Ctižádost	Vstřícnost	Hospitační záznamy
Spolehlivost	Zdvořilost	Aktivita, zapojení do kolektivu
Flexibilita	Řešení problémů a nedostatků	Využívání pomůcek
Ochota se sebevzdělávat	Přirozená autorita	Práce s informacemi
Tvořivost	Informovanost studentů, rodičů	Nemocnost
Pedagogické schopnosti	Návrhy na zlepšení	Úrazovost
Loajalita	Přístup k ostatním	Duševní a fyzická odolnost