

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

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**HODNOCENÍ ŘEDITELE ZÁKLADNÍ ŠKOLY
Z POHLEDU ZŘIZOVATELE**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Ing. Dagmar Škubalová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PaedDr. Václav Mach
Datum odevzdání práce:	22. listopadu 2006

Čestné prohlášení

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

Ing. Dagmar Škubalová

Resumé:

Předkládaná bakalářská práce se zabývá hodnocením řídicí práce ředitele základní školy z pohledu zřizovatele. Je založena na teoretických vědomostech, praktických zkušenostech a výsledcích empirického výzkumu.

Soustředila jsem se na dva cíle, a to zmapovat systém zadávání cílů a hodnocení ředitelů vybraných základních škol a připravit na základě zjištěných poznatků a zkušeností pro zřizovatele metodickou pomůcku pro hodnocení ředitelů základních škol.

Summary:

Submitted Baccalaureate Work is engaged in classification of control action of the director of the primary school in the regard of grounder. It is established on the theoretical knowledge, practical experiences and on the results of empirical research.

I have concentrated to two points namely to map the system of aim entry and classification of directors from chosen schools and to prepare on the learned findings and experiences methodical help for the primary school director's classification for the grantor.

Klíčová slova: Hodnocení ředitele, motivace, cíle a úkoly, hodnotící pohovor, hodnotitel

OBSAH:

ÚVOD.....	4
CÍL PRÁCE.....	5
FORMULACE HYPOTÉZ.....	5
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	6
1.1 Historie jmenování a odměňování ředitelů základních škol.....	6
1.2 Právní postavení ředitele základní školy z pohledu Plzně, statutárního města a zřizovatele.....	13
1.3 Proces stanovení platových náležitostí ředitelů základních škol z pohledu Plzně, statutárního města a hodnocení podle stanovených cílů.....	16
2 EMPIRICKÁ ČÁST.....	21
2.1 Popis použitých metod.....	21
2.1.1 Pohovory.....	22
2.1.2 Vlastní výzkumné šetření.....	23
2.2. Vyhodnocení získaných údajů.....	24
VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	37
ZÁVĚR.....	40
POUŽITÁ LITERATURA.....	41
PŘÍLOHA.....	42

ÚVOD

Úloha ředitele školy se po realizovaných reformách v českém školství výrazně změnila. Ředitel je považován stejně tak za řídicího učitele jako za manažera. Kompetence ředitele školy jsou poměrně rozsáhlé. Zasahují do oblastí personálních, pedagogických, finančních i právních¹.

Od ředitele je očekáváno plnění řídicích kompetencí zejména v oblasti:

- ⌚ Plánování, strategie rozvoje školy
- ⌚ Řízení pedagogického procesu
- ⌚ Efektivní a účinné financování školy
- ⌚ Personalistika a vedení lidí
- ⌚ Legislativa související s činností školy
- ⌚ Efektivní kontrolní systém

Důvodem pro výběr tohoto tématu je zejména potřeba zpracovat přehledný, pokud možno ucelený soubor informací z oblasti legislativy na úrovni zákonů i podzákoných norem a předpisů z oblasti řídicí činnosti příspěvkové organizace základní školy. Na tento přehled pak mohou navázat konkrétní postupy při stanovení cílů úkolů pro ředitele ZŠ a jejich vyhodnocování.

¹ SLAVÍKOVÁ L., KARABEC S., MURDEN B., NICOLAIDOU M., DERING A.: *Ředitel školy – leader i manažer* (Komparace vzdělávání řídicích pracovníků ve školství). Česká republika, 2003, ISBN 80-239-2209-2.

CÍL PRÁCE

Ve své práci jsem se zaměřila na systém hodnocení řídicí práce ředitelů základních škol, protože se jedná o významný proces, kterým zřizovatel může a chce ovlivnit ředitele základní školy při výkonu jeho funkce.

Cílem práce je provést analýzu legislativního stavu, který ovlivňuje hodnocení řídicí práce ředitele ZŠ, dále pak zmapovat situaci u vybraného vzorku škol a zjistit, jak ředitelé vnímají stanovení úkolů a cílů jako proces, který je ovlivňuje a případně motivuje. Zda jsou s tímto procesem ztotožnění či nikoliv. Dále pak názor vybraných zřizovatelů na tento proces a jejich přístup k němu.

Cílem práce je také připravit pro zřizovatele základních škol pomůcku pro hodnocení práce jejich ředitelů.

Závěry práce vycházejí z analýzy výsledků empirického výzkumu provedeného v základních školách, v podnicích a u zřizovatelů.

FORMULACE HYPOTÉZ

Ředitelé základních škol mají zřizovatelem stanoveny cíle a úkoly na konkrétní období a zřizovatel provádí jejich formalizované vyhodnocení.

Systém stanovení cílů příznivě působí na zvyšování motivace.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Územní samosprávné celky zřizují podle § 27 a násl. zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, základní školy jako příspěvkové organizace. Příspěvkové organizace jsou na základě tohoto zákona zřizovány územními samosprávnými celky pro takové činnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu.

Příspěvkové organizace jsou tedy samostatnými právními subjekty, které mají vlastní statutární orgány, jejichž prostřednictvím jednají. Tyto statutární orgány určí zřizovatel ve zřizovací listině (ve smyslu § 27 odst. 2 písm. d) zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů).

1.1 Historie jmenování a odměňování ředitelů základních škol

Od listopadu roku 1989 došlo k zásadní změně ve státní správě a samosprávě ve školství s nabytím účinnosti zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství (účinnost dne 27. 12. 1990).

Od 1. dubna 1991 vznikly školské úřady, přímo řízené MŠMT, které měly mimo jiné i tuto úlohu:

vykonávaly státní správu ve školství

- ⌚ jmenovaly a odvolávaly ředitele škol a školských zařízení, které byly zřízeny podle § 14 odst. 1 a 2 zákona č. 564/1990 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Při jmenování školský úřad vycházel zejména z výsledků konkursního řízení a doporučení obce, při odvolání ze stanoviska obce
- ⌚ pro školy a školská zařízení, které zřizovala nebo spravovala obec a byly právními osobami, školský úřad přiděloval finanční prostředky na mzdy pracovníků, dále na výdaje na učebnice, školní pomůcky a školní potřeby hrazené žákům státem a kontroloval jejich využití
- ⌚ na žádost školy nebo pedagogických pracovníků školský úřad poskytoval odbornou metodickou pomoc pedagogickým

pracovníkům. Poskytoval konzultace v pracovněprávních vztazích a mzdových otázkách pracovníkům školství

- ⌚ do svého zániku (31. prosince 2000) plnil školský úřad zaměstnavatelskou úlohu pro zaměstnance škol, které nebyly samostatnými právníckými osobami, tedy i pro jejich ředitele.

Zásadní změna odměňování pracovníků ve školství nastala od 1. května 1992, kdy nabyl účinnosti zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech a jeho prováděcí předpis nařízení vlády č. 251/1992 Sb., o platových poměrech zaměstnanců rozpočtových a některých dalších organizací

- podle druhu a náročnosti práce zařazení do platových tříd na základě katalogu prací
 - ředitelé základních škol 9. platová třída
 - učitelé základních škol 9. platová třída
 - učitelé – absolventi 8. platová třída - do r. 1996

Ředitelům stanovoval plat školský úřad na základě pravidla – odvození viz § 65 ZP, kdo vedoucí pracovníky jmenuje, stanovuje i plat. (Stanovování platu ředitelů se upravilo legislativně až novelou z. č. 143/1992 Sb. od 1.8.2000).

Výše odměn byla limitována pouze dostatkem finančních prostředků na platy. Doporučení z MŠMT nejvýše do 20 % tarifních platů. Osobní příplatky mohly být poskytnuty do 9. platové třídy (včetně) až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které byl zaměstnanec zařazen.

Školské úřady a školy – příspěvkové organizace musely postupovat při hospodaření se státními prostředky podle zákona č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky ČR a obcí v ČR,

prováděcí vyhláškou č. 205/1991 Sb., o hospodaření s rozpočtovými prostředky státního rozpočtu ČR (předpisy nahrazeny zákonem č. 218/2000 Sb. a 250/2000 Sb.). Školský úřad musel dodržovat vyhlášku č. 145/1991 Sb., o usměrňování mzdových prostředků rozpočtových a příspěvkových organizací, vyhlášku nahradilo nařízení vlády č. 48/1995 Sb. a nařízení vlády č. 447/2000 Sb.

Školské úřady byly zrušeny 31. prosince 2000.

Od 1. ledna 2001 přešly kompetence na magistráty a okresní úřady , které měly mimo jiné i tuto úlohu:

vykonávaly státní správu ve školství

- ⌚ pro školy a školská zařízení, které zřizovala nebo spravovala obec a byly právníckými osobami, okresní úřad přiděloval finanční prostředky na mzdy pracovníků, dále na výdaje na učebnice, školní pomůcky a školní potřeby hrazené žákům státem a kontroloval jejich využití
- ⌚ na žádost školy nebo pedagogických pracovníků okresní úřad – magistrát poskytoval odbornou metodickou pomoc pedagogickým pracovníkům. Poskytoval konzultace v pracovněprávních vztazích a mzdových otázkách pracovníkům školství.
- ⌚ do svého zániku (31. prosince 2002) plnil okresní úřad - magistrát zaměstnavatelskou úlohu pro zaměstnance škol, které nebyly samostatnými právníckými osobami.

Princip odměňování pracovníků ve školství zůstal nezměněn (zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech a jeho prováděcí předpis nařízení vlády č. 251/1992 Sb., o platových poměrech zaměstnanců rozpočtových a některých dalších organizací).

Orgán kraje v přenesené působnosti se souhlasem zřizovatele jmenoval a odvolával ředitele škol a školských zařízení, které byly zřízeny podle § 14 odst. 2 (z.č. 564/1990). Při opakované nedohodě rozhodovalo MŠMT . Zároveň krajský úřad stanovoval plat ředitelů podle § 3 odst. 5 zákona č. 143/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů (novela z. č. 217/2000).

Od 28. června 2002 se změnil systém jmenování a odvolávání ředitelů škol zřizovaných obcí (viz § 7 písm. h) zákona č. 564/1990 Sb. a v novém odst. 7 a 8 téhož zákona (z. č. 284/2002). Od tohoto data jmenovala a odvolávala ředitele škol zřizovaných obcí tato obec a to s předchozím souhlasem krajského úřadu. Zároveň přešly na obce kompetence ke stanovení platů ředitelů ZŠ podle § 3 odst. 5 zákona č. 143/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů (novela z. č. 217/2000).

Do 31. 12. 2002 stanovovaly okresní úřady platy ředitelům bez právní subjektivity.

Od 1. ledna 2003 novelou zákona č. 564/1990 Sb. byly převedeny určité kompetence v rámci výkonu státní správy na obecní úřady obcí s rozšířenou působností – magistráty (sestavení rozpočtů, čerpání, zúčtování a rozborové činnosti).

Obec může zřizovat ZŠ pouze v právní formě příspěvkové organizace.

Od 1. ledna 2004 je v platnosti nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví nově katalog prací a kvalifikační předpoklady a nařízení vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Učitelé jsou zařazeni do 11. a 12. platových tříd (11. platové třídy – začínající učitelé), výchovní poradci 13. platová třída (podmínka splnění odborné kvalifikace a vykonávaná činnost v 13. platové třídě).

Ředitelé škol jsou zařazeni do 12. platové třídy a pokud splňují zároveň podmínky, že mají odbornou kvalifikaci a vykonávají specializovanou metodologickou činnost z oblasti pedagogiky a psychologie atd., tak jim náleží 13. platová třída.

Od 1. ledna 2005 je v platnosti zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

- ⌚ Zřizovatel jmenuje a odvolává z funkce ředitele školy. Toto rozhodnutí zřizovatele není podmíněno souhlasem dalších institucí. Zřizovatel plní funkci orgánu nadřízeného zaměstnanci v oblasti pracovněprávních vztahů.
- ⌚ Zřizovatel řediteli stanovuje plat podle ustanovení § 3 odst. 5 zákona č. 143/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Pro příspěvkové organizace platí nařízení vlády č. 447/2000 Sb., o způsobu usměrňování výše prostředků vynakládaných na platy a na odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců odměňovaných podle zákona o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech.

Podle ustanovení § 5 odst. 5 nař. vlády č. 447/2000 Sb. - podíl mimotarifních složek činí 25%. Do podílu mimotarifních složek příspěvková organizace zahrnuje:

osobní příplatky

odměny s výjimkou odměn za poskytnutí pomoci při živelných událostech atd.

Dalším předpisem, který upravuje tuto oblast je Pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení, publikován ve Věstníku MŠMT č. 5/2001, čj.: 14 269/2001-26, kde podle přechodného ustanovení § 39 zákona č. 563/2004 Sb., platí, že do vydání pracovního řádu podle zákoníku práce (bude mít formu vyhlášky) - se postupuje podle § 58 písm. b) zákona č. 29/1984 Sb., školský zákon.

V pracovním řádu jsou uvedeny další povinnosti jak pro zaměstnavatele, tak zároveň pro ředitele školy.

Ve vztahu ke zřizovateli jde například o povinnost informovat předem zřizovatele :

- ⌚ o své předem známé nepřítomnosti na pracovišti, která přesahuje dobu tří pracovních dnů, a o jejím důvodu (dovolená, pracovní cesta apod.) s uvedením jména zaměstnance, který ho bude v nepřítomnosti zastupovat,
- ⌚ o vyhlášení volných dnů dle ustanovení § 24 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů,
- ⌚ o zajištění nezbytného prázdninového provozu.

Další povinnosti vyplývají z jeho funkce zaměstnavatele a ředitele.

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

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

školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří vsichni pedagogičtí pracovníci školy,

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

l) povolení a zrušení individuálního vzdělávání žáka podle § 41.

- ⌚ Ředitel školy stanoví pedagogickému pracovníkovi na období školního vyučování nebo na pololetí školního vyučování týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti (zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů)
- ⌚ Ředitel může nařídít pedagogickému pracovníkovi konání přímé pedagogické činnosti nad jemu stanovený rozsah nejvýše v rozsahu 4 hodin týdně.

Výše uvedeným jsem připravila ucelený přehled o zákonem či podzákonnými normami stanovených povinnostech ředitele základní školy z pohledu školských předpisů a vývoj jejich odměňování. Výčet je uveden také z důvodu popisu povinností ředitele školy, které si plní.

1. 2 Právní postavení ředitele základní školy z pohledu Plzně, statutárního města a zřizovatele

Město Plzeň při zřizování a následném řízení příspěvkových organizací vychází (kromě výše uvedeného zákona) ze zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, který je pro obce obecně závazným právním předpisem.

Podle tohoto právního předpisu je zastupitelstvu obce vyhrazena pravomoc zřizovat a rušit příspěvkové organizace a schvalovat jejich zřizovací listiny (§ 84 odst. 2 písm. e) zákona č. 128/2000 Sb.). V § 102 odst. 2 písm. b) zákona č. 128/2000 Sb. je pak pravomoc plnit vůči příspěvkovým organizacím úkoly zřizovatele svěřena radě obce (výkonnému orgánu obce v oblasti samostatné působnosti).

V souladu s ust. § 102 odst. 2 písm. b) zákona č. 128/2000 Sb. je ve Statutu města Plzně a v jednotlivých zřizovacích listinách řízením příspěvkových organizací v působnosti úřadu pověřena Rada města Plzně.

Ta vykonává funkci zřizovatele prostřednictvím Magistrátu města Plzně v souladu s organizačním řádem. V čl. 32 odst. 4 Statutu města Plzně je výslovně stanoveno, že rada města může pověřit řízením příspěvkové organizace příslušný odbor magistrátu.

Schválením organizačního řádu, jehož nedílnou součástí tvoří pracovní náplně jednotlivých odborů Magistrátu města Plzně, Rada města Plzně pověřila řízením základních škol Odbor školství, mládeže a tělovýchovy.

Problematika postavení ředitele základní školy je z právního pohledu komplikovaná především z toho důvodu, že neexistuje dostatečná a uspokojivá zákonná úprava, která by umožňovala jednoznačný výklad zřizovatelských kompetencí.

Některé skutečnosti jsou však nesporné a vyplývají ze zákonných norem:

- ⌚ Pracovní poměr ředitele příspěvkové organizace jako vedoucího zaměstnance příspěvkové organizace vzniká jmenováním na základě konkurzního řízení. Jelikož je ředitel podle zřizovacích listin statutárním orgánem příspěvkové organizace, k jeho jmenování je příslušná Rada města Plzně, která vykonává funkci zřizovatele.
- ⌚ Dnem uvedeným ve jmenování do funkce vzniká pro jmenovaného ředitele příspěvkové organizace pracovní poměr vůči svému zaměstnavateli – příspěvkové organizaci. Jeho odvoláním z funkce však pracovní poměr nekončí, odvolaný ředitel zůstává i po odvolání zaměstnancem organizace.
- ⌚ Zaměstnavatelem ředitele je tedy příspěvková organizace, která je oprávněná jednat vůči všem svým zaměstnancům v rámci všech pracovněprávních záležitostí. A protože příspěvkové organizace města jednají prostřednictvím svých statutárních orgánů, kterými jsou právě ředitelé příspěvkových organizací, je v jejich kompetenci určit si pravidla pro výkon pracovní činnosti – samozřejmě v souladu s příslušnými

pracovněprávními předpisy. Pracovní doba, dovolená, služební cesty atd. se tedy řídí vnitřními předpisy organizace a zákoníkem práce.

- ⌚ Orgánem, který zastřešuje finanční záležitosti příspěvkových organizací města je Zastupitelstvo města Plzně. Zastupitelstvo města Plzně schvaluje rozpočet na příslušný rok i tzv. rozpočtová opatření (kromě těch, která ve stanoveném rozsahu postoupí k provádění radě města).

Podle čl. 32 Statutu města Plzně jsou příspěvkové organizace povinny dodržovat vedle platných právních předpisů též pokyny a směrnice města. Otázkou však je vymahatelnost tohoto ustanovení.

V podstatě neexistují žádná **ucelená** zákonná pravidla pro řízení příspěvkových organizací (dále jen PO). Téměř vždy se konkrétní sporná situace řeší složitým právním výkladem a dovozováním. Zmiňuji zde, z mého pohledu, nejvýznamnější problémy související s řízením základních škol - příspěvkových organizací.

Ze žádného zákonného či interního právního předpisu nevyplývají jasná pravidla, jakým způsobem může primátor, náměstek, ředitel úřadu či vedoucí odboru zasahovat do činnosti ředitele základní školy, popř. činit vůči němu určité úkony (jsou upraveny pouze dílčí pravomoci – např. stanovení mimořádných odměn).

Problematika závaznosti směrnic, instrukcí či pokynů vedoucích zaměstnanců Magistrátu města Plzně vůči PO města byla částečně vyřešena zavedením systému řízení jakosti, kde z přehledu všech směrnic a instrukcí města vyplývá, zda se danou směrnicí či instrukcí má řídit pouze MMP nebo PO města.

Při vyhodnocování práce ředitele školy přihlíží ovšem zřizovatel nejen k plnění povinností, u kterých očekává předem jejich naplnění, ale zejména k plnění uložených úkolů a cílů.

1.3 Proces stanovení platových náležitostí ředitelů základních škol z pohledu Plzně, statutárního města a hodnocení podle stanovených cílů

Magistrát města Plzně určil kritéria při stanovení platových tříd, příplatků za vedení, osobních příplatků, zvláštních příplatků a odměn v „Zásadách pro stanovení platových náležitostí pro ředitele mateřských škol, základních škol a školských zařízení, jejichž zřizovatelem je město Plzeň“.

Zásady jsou schváleny Radou města Plzně.

Maximální hranice pro výši mimořádných ročních odměn ředitelů ZŠ je 25% roční mzdy.

Tento vnitřní platový předpis je vyhotoven dle ustanovení § 3 odst. 4 zákona č. 143/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Zásady řeší oblasti, které jsou předmětem odměňování a procedurální náležitosti vlastního odměňování. V roce 2005 jsme prakticky každému řediteli ZŠ předali seznam bodů (úkolů) na celý rok. Seznam se zpravidla skládal z úkolů v oblasti výchovně vzdělávací, hospodaření školy, správa majetku, personální řízení.

Úkoly neměly stanoveny pořadí, prioritu ani váhu. V pololetí fiskálního roku ředitelé zpracovali jejich dílčí vyhodnocení a podle množství a kvality splnění (hodnoceno subjektivně), jim byla vyplacena odměna. V druhém pololetí roku se situace opakuje. Celková částka odměny pak zpravidla vychází z časové řady vyplacených odměn a je případně zvýšena o nějaký procentní podíl. V případě nesplnění úkolu je tato cílová částka naopak snížena podle subjektivní váhy významu úkolu pro zřizovatele.

V okamžiku vyhodnocování práce ředitele (cílů a úkolů), je zároveň posuzována komplexně jeho práce za příslušné pololetí. Pokud se v řídicí práci ředitele vyskytne nějaká forma selhání, je zpravidla vyhodnocena v rámci odměn. Při výši zásahu do finanční odměny využíváme dříve přijatých opatření při stejném pochybení nebo srovnání s jinými a opět určujeme míru závažnosti.

Jen minimálně se při postihování využívá snížení osobního příplatku. Usuzuji, že je to dáno zejména jeho výší a i nutností řádného zdůvodnění, což v případě chybějící legislativy v oblasti řízení PO bývá složité.

Při svých manažerských praxích jsem se zajímala o systém vyhodnocování práce ředitelů ZŠ ze strany zřizovatelů a ani jednou jsem se s nějakým uceleným systémem nesetkala.

Reakce ředitelů na můj dotaz byly většinou takové, že jim žádné úkoly nebyly stanoveny a výše odměn se podle nich odvíjí od toho, zda byli během roku „hodní“, tedy nevyskytly se na škole problémy, které by se nějak nepříjemně dotýkaly zřizovatele. Proto jsem se rozhodla oslovit ještě několik zřizovatelů v rámci pohovorů, zda a jaký systém hodnocení řídicí práce ředitelů používají.

Jako trvalý problém při vyplácení odměny řediteli se jeví nedostatek finančních prostředků, který se vyskytne byť ojediněle i v našem městě. Výše odměny je řediteli stanovená, ale jeho zdroje státních prostředků případně fondu odměn jsou nedostatečné nebo vyplacení odměny způsobí vyčerpání všech zdrojů celé školy na nenárokové složky platu. Tuto situaci zpravidla řešíme tak, že je řediteli povoleno vyplatit větší část odměny z obecních prostředků, pokud to finanční situace školy umožňuje.

V rámci přípravy na bakalářskou práci jsem navštívila i soukromou výrobní firmu, kde jsem se seznámila se systémem odměňování managementu, neboť se soukromým sektorem nemám dostatečné zkušenosti.

Zcela zásadní je rozdíl v charakteru právnických osob, tedy příspěvkové organizace a ziskových společností. Management v ziskové firmě je odměňován podle výše zisku. Vyhodnocování výsledků managementu probíhá 1x za měsíc a systém stanovených úkolů má pyramidální charakter neboli úkoly jsou provázané. Úkol jednatele je z části i úkolem jednotlivých ředitelů a úkoly ředitelů se přenášejí na úkoly středního managementu až k jednotlivým dělníkům, vše je vyjádřeno v procentech. Tento systém mne zaujal a je logické, aby úkoly ředitelů byly zároveň úkolem jejich podřízených a některé úkoly ředitelů byly i mými úkoly.

Proto jsem pro letošní rok změnila mírně strukturu cílů a úkolů pro ředitele.

Každý ředitel má 3 oblasti úkolů:

1. úkoly v celoměstském zájmu
2. úkoly školy
3. osobní úkoly ředitele

Ředitelé ani dříve neplnili úkoly sami, ale delegovali z části jejich plnění na své podřízené vyjma osobních úkolů.

První oblast je většinou stejná pro všechny školy. Patří sem např.

- kladný hospodářský výsledek
- zajistit efektivní využití kapacity školy a školského zařízení
- řádnou péčí předcházet škodám na svěřeném majetku
- v rámci finančních prostředků určených na další vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen DVPP) přednostně podporovat a propagovat uplatnění nových forem a metod práce v pedagogickém procesu a v tomto smyslu plánovitě a cíleně usměrňovat DVPP
- mapovat chování dětí, potírat jakékoli projevy šikany, rasismu a xenofobie dětí ve školách (neplatí pro ŠJ)
- vytvářet podmínky pro realizaci MP ministra školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci sociálně patologických jevů u dětí a mládeže (neplatí pro ŠJ)

Druhá oblast odpovídá individuálnímu rozvoji školy, kterou podporuje i zřizovatel, např.

- v průběhu prázdnin zajistit kompletní přechod organizace na plzeňskou kartu City Card – včetně seznámení se SW a zajištění rekonstrukce kabeláže systému kreditních karet
- snížit meziročně režijní náklady na jedno jídlo, snížení vyjádřit procentuálně
- uzavřít dohodu s řediteli ostatních plzeňských základních škol a Městským atletickým svazem o rozvoji atletických tříd
- zajistit, aby do rozvrhu využití plaveckého bazénu byli přednostně zařazováni zájemci ze škol, školských zařízení a organizací zřízených městem
- připravit projekt na rekonstrukci školní kuchyně pro čerpání prostředků z EÚ

Třetí oblast je zcela určena jen osobnímu rozvoji ředitele. Musí být stanoveny vždy po osobní dohodě s hodnoceným. Sem se zahrnuje např.

- zabezpečit bezproblémovou činnost školy do doby jejího zrušení
- absolvovat další vzdělávání v oblasti tvorby ŠVP , v oblasti řízení a komunikace v zátěžových situacích
- získat pro školu sponzorský dar
- připravit profesního nástupce do konkurzního řízení

V procentech plánujeme oblast rozdělit na

40% maximální výše roční odměny pro úkoly v celoměstském zájmu

40% maximální výše roční odměny pro úkoly školy

20% maximální výše roční odměny pro osobní úkoly ředitele

Myslím, že značné rezervy máme i v systému hodnocení cílů a úkolů, ať už při jejich zadávání, tak při jejich vyhodnocování.

Zadání úkolů vždy okomentuji na společném jednání a učiním nabídku všem, kteří mají k zadání připomínky, aby jej přišli osobně projednat. Stejně tak vyhodnocení, již vlastní rozhodnutí o výši odměny, dávám ředitelům individuálně s nabídkou na případné projednání.

Vždy se projednávají pouze zásadní postihy, tedy více jak 50% snížené odměny a mimořádné úspěchy. Pokud je s řediteli výsledek hodnocení projednán, vždy je to ku prospěchu další naší spolupráce.

Hodnotící pohovor bude žádoucí u všech ředitelů, ale časově to bude věc náročná.

Plzeň, statutární město zřizuje v tomto školním roce 26 základních škol, 2 samostatné školní jídelny a 41 mateřských škol.

Zajímavé bude i vyhodnocení této otázky v rámci dotazníkového šetření.

Při hodnocení práce ředitele by měla významnou roli hrát nejen výše finanční odměny ale i vlastní styl hodnocení – hodnotící pohovor. Ať už půjde o pozitivní či negativní zpětnou vazbu bude nutným předpokladem pro budoucí otevřenou komunikaci.

Hodnocení není zaměřeno jen na stanovené cíle a úkoly zřizovatele, ale vyhodnocovány musí být i pohledy (zdroje) jiné, kterými zřizovatel disponuje. Jde například o protokoly, průběžná hlášení a zprávy Krajského úřadu, České školní

inspekce, Školské rady, klientů a partnerů školy. Každý významný úspěch, který se zdařil nad rámec stanovených cílů a úkolů by měl být hodnotitelem vyzdvižen.

Cíle jsou pokud možno měřitelné a objektivně hodnotitelné. Nutné je vyhodnocovat i obtížně měřitelné vlivy jako je pracovní vystupování, schopnost vést, rozhodovat, jednat s klienty, iniciativa atd.

Každé problémové řešení, které zvolil ředitel, by mělo být prodiskutováno, argumenty posouzeny a přijato opatření.

I role hodnotitele má velký význam. V případě hodnocení práce ředitele by to měla být osoba, která nejlépe zná rozsah a kvalitu jeho řídicí práce. Hodnotitel by měl být znalý tohoto procesu a proškolený v této oblasti.

2. EMPIRICKÁ ČÁST

2.1 Popis použitých metod

Pro ověření skutečností získaných studiem teoretických poznatků v oblasti hodnocení řídicí práce ředitelů základních škol, byli osloveni ředitelé základních škol a zástupci zřizovatele a vedoucí pracovníci jiných organizací s podobnou strukturou řízení.

Cílem empirického výzkumu bylo zjistit, do jaké míry je práce ředitelů vyhodnocována zřizovatelem, jak probíhá vlastní vyhodnocení, co ředitelé škol učinili pro nápravu procesů s kterými jsou nespokojeni. Výzkum byl prováděn dvěma způsoby a to pohovory a dotazníkovým šetřením.

Pohovory – při tomto způsobu výzkumu jsem se zaměřila na získání informací o fungování různých organizací i neškolského charakteru, kde jsem se zaměřila na poznání fungování systému hodnocení vedoucích pracovníků. Výhoda zvolené metody je možnost posoudit a seznámit se i se systémem hodnocení řídicí práce v jiných neškolských organizacích.

Nevýhodou této metody je:

- ⌚ ne zcela objektivní jednostranné informace
- ⌚ možnost subjektivního vnímání posuzované skutečnosti
- ⌚ relativně malé množství získaných poznatků vzhledem k časové náročnosti, ale hlavně přirozené snahy organizací chránit tyto informace před konkurencí, neboť jde z části o citlivé údaje

Dotazníkové šetření - tento způsob výzkumu byl realizován s cílem oslovit co největší počet respondentů z různých typů a velikostí základních škol z různých krajů.

Otázky v dotazníku byly strukturovány tak, aby respondenti zvolili odpověď, která se nejvíce shoduje s jejich názorem na danou problematiku.

Dotazníkové šetření bylo zařazeno také s cílem minimalizovat nedostatky předchozí výzkumné metody. Nespornou výhodou dotazníkového šetření je získání velkého množství údajů.

Nevýhodou této metody je:

- ⌚ možné špatné pochopení otázky ze strany respondenta
- ⌚ odpověď, která nekoresponduje se skutečností, odpovědi mohou být zkresleny omylem nebo úmyslně
- ⌚ dotazované skutečnosti jsou považovány za citlivé téma

2.1.1 Pohovory

Tuto výzkumnou metodu jsem uplatnila u tří různých organizací neškolského typu a dále u 5 zřizovatelů základních škol. Dvě organizace neškolského typu byly organizace s větším počtem zaměstnanců, s přesně stanovenou organizační strukturou. Jedna byla malá firma s minimálním počtem zaměstnanců.

Zřizovatelé byly z obcí s počtem škol do 5 a dále z velké obce, kde je srovnatelné množství škol jako v Plzni.

Z výsledků pohovorů vyplynulo, že velké neškolské organizace měly k odměňování diametrálně rozdílný přístup. Organizace výrobního charakteru měla systém odměňování odvislý od výrobků, tedy jejich kvality, včasnosti zpracování. V pozitivním smyslu jej ovlivňoval i zlepšovatelství program. Zásadní negativní vliv pak měla zmetkovitost, množství a časové nedodržení plánu.

Naproti tomu organizace působící na úseku veřejných služeb přistupovala k vyhodnocování práce středních řídicích pracovníků bez systému. Systém zadání cílů a úkolů nebyl aplikován a nahodile zpravidla před koncem roku se rozdělují nevyčerpané peníze z rozpočtu této organizace. Pohovory s řídicími pracovníky na téma hodnocení jejich práce probíhají nahodile.

Pro zřizovatele škol jsem nejprve připravila dotazník s podobnou strukturou dotazů jen přizpůsobený tomuto okruhu respondentů. Nechala jsem je dotazník vyplnit a ukázalo se, že všichni zřizovatelé „mají zavedený systém“ a s jeho fungováním jsou spokojeni, jinými slovy, míra rizika neobjektivního hodnocení byla příliš veliká, proto jsem s těmi, kteří byli ochotni na toto téma diskutovat, provedla pohovory.

Žádný ucelený systém hodnocení jsem neobjevila, ale některé dílčí přístupy k hodnocení práce ředitelů byly podnětné.

Zřizovatelé vesměs řeší problémy kompetencí a pravomocí v této oblasti. Na malých obcích není oblast školství věnována pozornost v rámci samostatné agendy úředníka a řídicí práci vyhodnocuje sám starosta, který k této své úvaze většinou nepožaduje součinnost úřadu. U větších zřizovatelů je převážná část vyhodnocení řídicí práce věnována ekonomickým ukazatelům.

Výsledky pohovorů korespondují s výsledky výzkumného šetření.

2.1.2 Vlastní výzkumné šetření

Před rozesláním dotazníků bylo nutno zjistit, zda jsou kladené otázky srozumitelné, zda zvolené otázky jsou jednoznačné a srozumitelné pro respondenty.

Osloveny byly dva ředitelé škol a jeden pracovník městského úřadu. Všichni mají dlouholeté zkušenosti v oblasti řízení.

Na základě konzultace s výše uvedenými pilotními respondenty jsem strukturu některých otázek přepracovala. Některé jsem doplnila o další varianty.

Telefonicky, e-mailem a osobně jsem kontaktovala ředitele škol a požádala je o vyplnění dotazníku. Důraz byl z mé strany vždy kladen na anonymitu. Dotazníky byly rozesílány e-mailem s tím, že vráceny byly na adresu jedné školy odkud jsem si je vytištěné odnesla nebo byly rozdány při příležitosti shromáždění ředitelů. Ze 75 rozeslaných a rozdaných dotazníků se jich 48 vrátilo zpět. Všechny byly vyhodnoceny, což činí 64 %.

2.2 Vyhodnocení získaných údajů

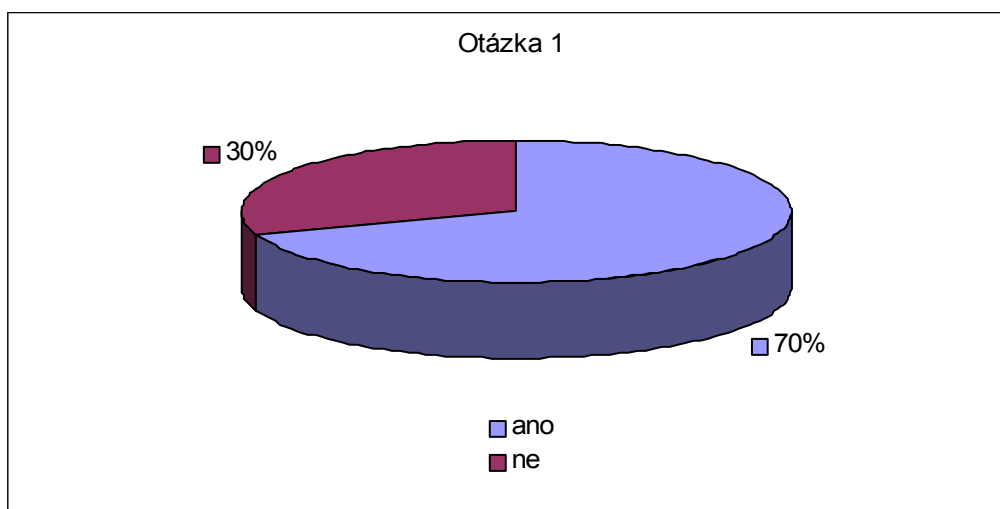
Zadání jednotlivých otázek dotazníku:

Otázka č. 1

Uplatňuje Váš zřizovatel při hodnocení a následném odměňování Vaší řídicí práce nějaký systém ?

🕒 70 % ano

🕒 30 % ne

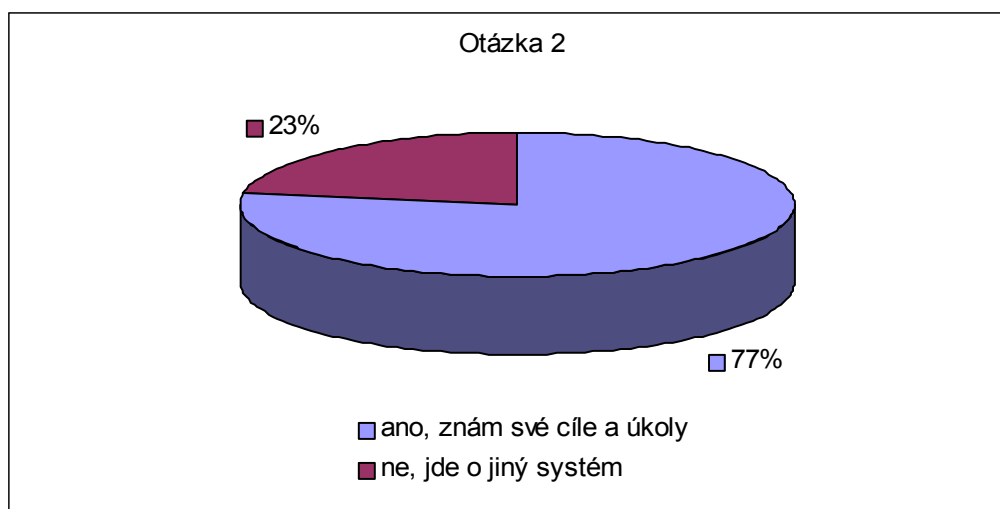


Tato otázka byla zadána pro základní rozlišení při uplatňování systému zřizovatelem. Je alarmující, že celých 30 % respondentů konstatuje, že zřizovatel žádný systém nepoužívá a systém odměňování hodnotí jako nahodilý či v posledním roce není uplatňován vůbec.

Otázka č. 2

Stanovuje Vám cíle či úkoly

- 🕒 77 % ano znám své cíle a úkoly
- 🕒 23 % ne, jde o jiný systém (prosím o popis systému)

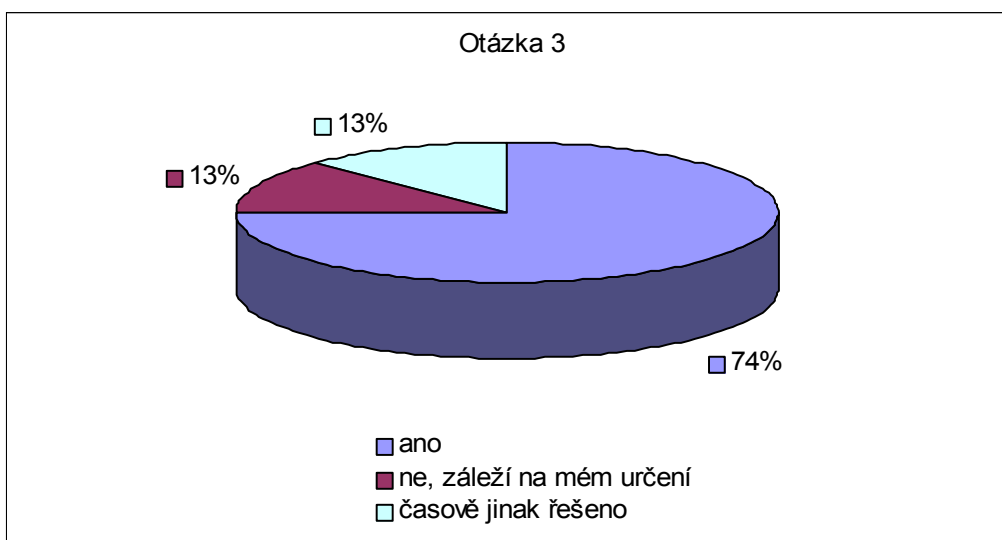


Otázka byla kladena se záměrem zjistit, zda je hodnocení založeno na principu stanovení cílů a úkolů. Z výsledku vyplývá, že stanovení cílů a úkolů je nejčastěji užívaný systém hodnocení řídicí práce. Nejčastější verzí v odpovědi za b) je obrácený postup, kdy ředitel si cíle a úkoly stanovuje sám a zřizovatel je odsouhlasí. Tato varianta přináší riziko chybějících priorit zřizovatele, které jsou pak na ředitele přenášeny během hodnoceného období s kratším termínem pro jejich splnění. Stanovení cílů a úkolů by mělo být koncensem mezi ředitelem a zřizovatelem a je pro obě strany příležitostí pro hlubší poznání řídicí práce obou spolupracujících stran.

Otázka č. 3

Určuje Vám zřizovatel období, za které máte cíle či úkoly splnit?

- 🕒 74% ano, je to na období.....(prosím uvést konkrétní údaj)
- 🕒 13% ne, záleží na mém určení
- 🕒 13% časově jinak řešeno



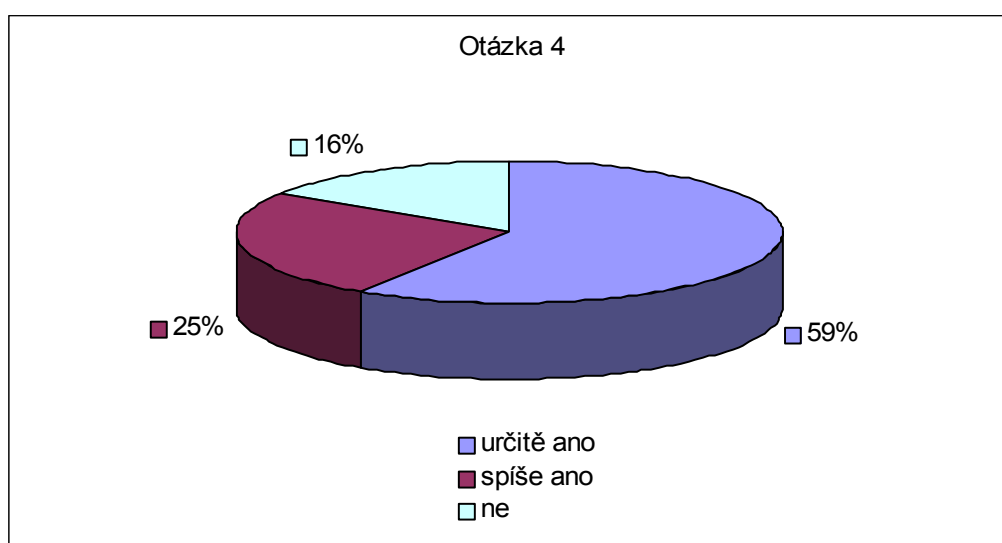
Tato otázka byla kladena s cílem zjistit, zda cíle a úkoly mají zřizovatelem určenu dobu plnění. Nejčastěji používaný časový údaj je roční lhůta.

Komentář si zaslouží i 13 % respondentů, kteří si sami určují dobu splnění cílů a úkolů, což svědčí o sníženém významu role zřizovatele v tomto procesu.

Otázka č. 4

Jsou úkoly či cíle rozděleny do oblastí?

- 🕒 59 % určitě ano
- 🕒 25 % spíše ano, ale určení oblastí ze strany zřizovatele není zcela přesné
- 🕒 16 % ne

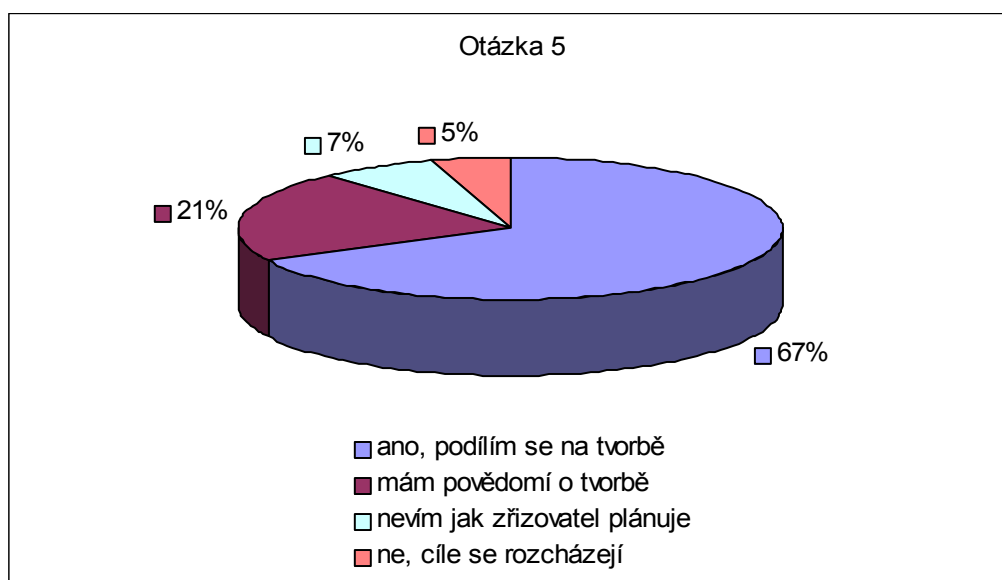


Záměrem otázky bylo zjistit, zda se dělení do oblastí u zřizovatelů praktikuje.

Otázka č. 5

Podílíte se na tvorbě vašich cílů či úkolů pro dané období?

- ⌚ 67 % ano, podílím se na tvorbě cílů, ztotožňuji se s cíly a úkoly zřizovatele
- ⌚ 21 % mám povědomí o tvorbě cílů zřizovatelem, s některými se neztotožňuji
- ⌚ 7 % nevím jak zřizovatel plánuje, jen s některými se ztotožňuji
- ⌚ 5% ne, cíle mé a zřizovatele se rozcházejí



Podmínkou kvalitního splnění cílů a úkolů je spolupráce při jejich tvorbě a ztotožnění se s nimi. Z výzkumu vyplývá, že u 67 % respondentů v této oblasti spolupráce funguje. U ostatních respondentů je v této spolupráci ještě co zlepšovat. V případě naprostého nesouladu mezi cíly školy a zřizovatele se jejich naplnění nedá očekávat.

Otázka č. 6

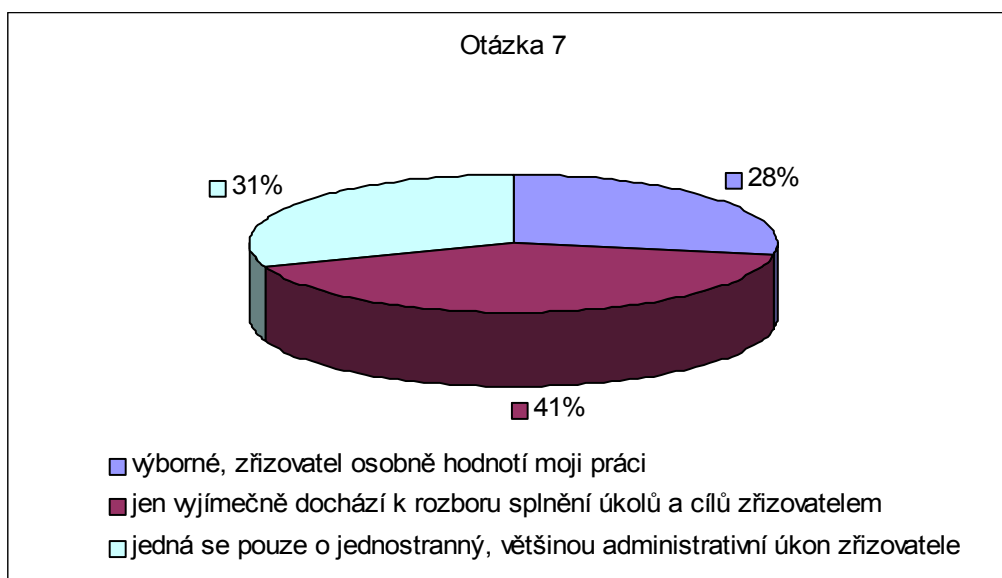
Jak často zřizovatel provádí dílčí vyhodnocování cílů a úkolů?

Nejčastějším časovým údajem je respondenty uveden 1 rok s dílčím vyhodnocením po půl roce. 5 respondentů se vyjádřilo v tom smyslu, že zřizovatel žádné vyhodnocování neprovádí.

Otázka č. 7

Jak hodnotíte vlastní dílčí i závěrečné vyhodnocení Vašich úkolů stanovených zřizovatelem ?

- ⌚ 28 % výborné, zřizovatel osobně hodnotí mou práci, dialog je běžným standardem
- ⌚ 41 % jen výjimečně dochází k rozboru splnění úkolů a cílů zřizovatelem
- ⌚ 31 % jedná se pouze o jednostranný většinou administrativní úkon zřizovatele



V odpovědích na tuto otázku se projevil jeden ze stěžejních problémů v oblasti hodnocení práce ředitelů a to je častá absence vlastního aktu vyhodnocení.

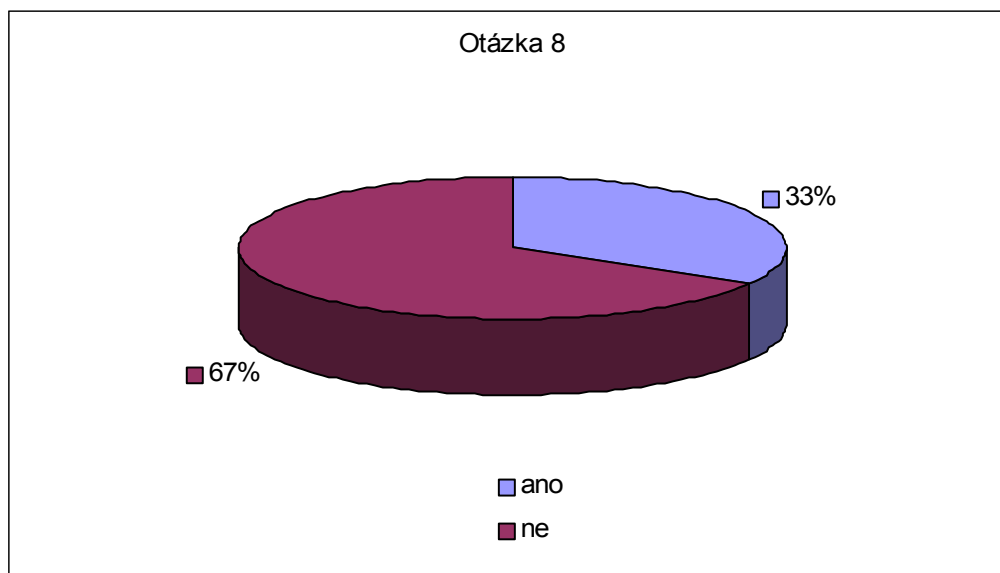
Z průzkumu vyplynulo, že více než polovina respondentů se svým zřizovatelem o hodnocení řídicí práce pravidelně nekomunikuje. Ředitelé často vyjadřovali i doprovodný komentář k této odpovědi ve smyslu nenaplněné potřeby vést se zřizovatelem dialog.

Otázka č. 8

Víte, jak probíhá hodnocení řídicí práce Vašich kolegů ředitelů u jiných zřizovatelů ?

🕒 33 % ano

🕒 67 % ne

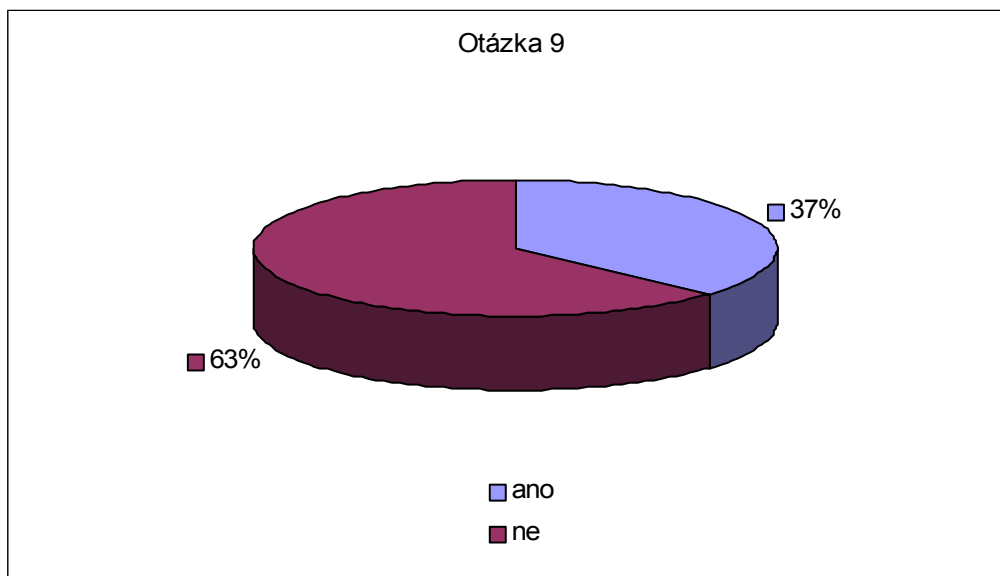


Otázka byla respondentům kladena s cílem zjistit, zda téma jejich hodnocení je předmětem diskusí s kolegy z jiných územních celků. Přesto, že z předešlé otázky vyplynula nespokojenost ředitelů se systémem vyhodnocování jejich řídicí práce, celých 67% respondentů neví jak komunikují při vyhodnocování jejich práce s řediteli jiní zřizovatelé.

Otázka č. 9

Pokusili jste se zajímavé podněty z této oblasti řízení přenést na svého zřizovatele ?

- 🕒 37 % ano
- 🕒 63 % ne (otázku č. 10 nevyplňujte)



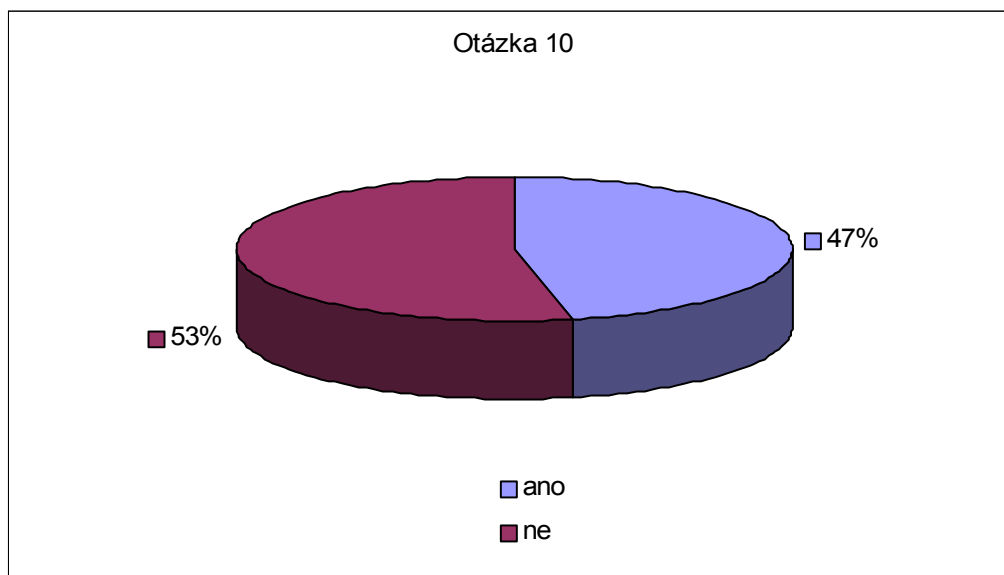
Tato otázka v dotazníkovém šetření zjišťovala přístup ředitelů ke změně v systému hodnocení .

V odpovědích je vyjádřen určitý rozpor mezi nespokojeností při vyhodnocování řídicí práce (otázka č. 7) a zároveň jen malé procento respondentů činí pokusy o změnu. Domnívám se, že příčinou je jednak nedůvěra ke zřizovateli a obava z následků. V obcích, kde je méně než 5 základních škol je záporná odpověď ještě častější. Zde dochází k dialogu již výhradně mezi starostou a ředitelem na toto téma a obava ředitelů se stupňuje. V některých dotaznících vyjádřili ředitelé i rezignaci na tuto problematiku.

Otázka č. 10

Pokud ano, došlo pak v hodnocení Vaší řídicí práce k pozitivní změně ?

- 🕒 47 % ano
- 🕒 53 % ne

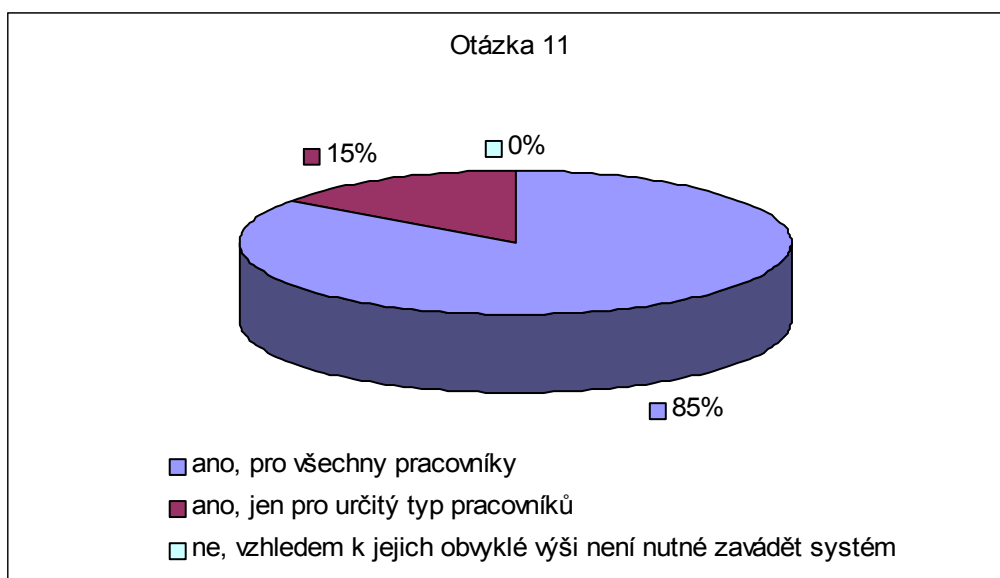


Výzkum bohužel ukázal, že proces změny v přístupu zřizovatele je obtížný. Více než 50% respondentů na základě svého podnětu změnu nepocítilo, což bohužel vede k pasivitě (viz předchozí diagram).

Otázka č. 11

Máte ve Vaší škole zaveden systém hodnocení a odměňování pracovníků ?

- 🕒 85 % ano, pro všechny pracovníky a považují jej za zcela funkční
- 🕒 15 % ano, jen pro určitý typ pracovníků
- 🕒 0 % ne, vzhledem k jejich obvyklé výši není nutné zavádět systém

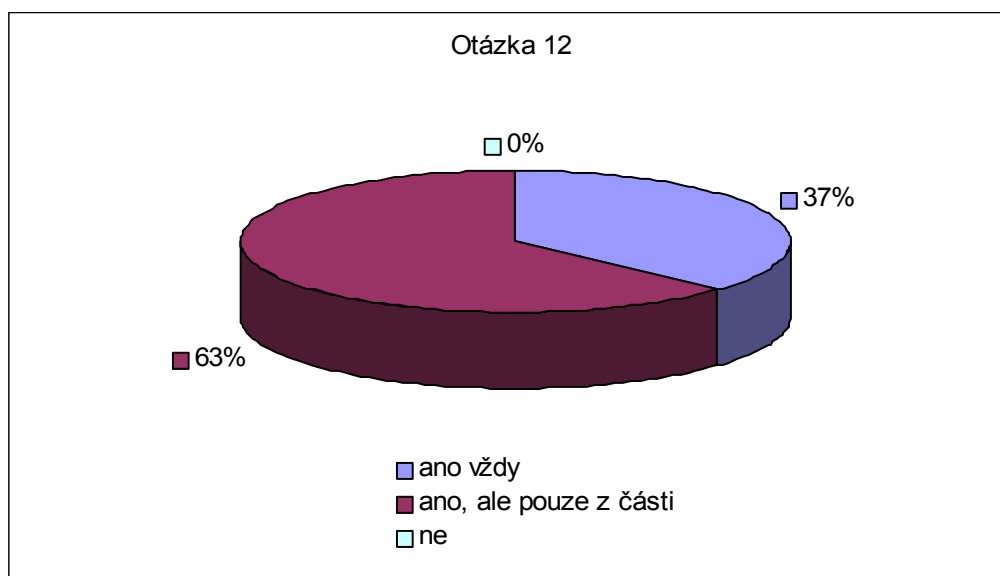


Tato otázka byla položena s cílem zjistit, zda sami ředitelé hodnotící systém uplatňují. Pozitivní je nulová odpověď v části c). 15% respondentů uplatňuje hodnotící systém většinou pouze u pedagogických pracovníků.

Otázka č. 12

Jsou Vaše cíle a úkoly dané zřizovatelem též zakomponovány v úkolech Vašich podřízených ?

- 🕒 47 % ano, vždy
- 🕒 53 % ano, ale pouze z části
- 🕒 0 % ne



Za velmi pozitivní považují propojení mezi cíli a úkoly ředitele a jednotlivých pracovníků. Na druhé straně se v této otázce snad nejvíce projevuje riziko zkreslení odpovědi. Domnívám se, že ředitelé zejména při úvaze o části přenesených úkolů uvažují i o části malé a mnohdy se jen k úkolu či cíli zřizovatele přibližují. I prakticky je tato provázanost obtížně splnitelná, protože systém hodnocení ředitele a zřizovatele často časově nenavazují a to je druhý zásadní vliv. Ředitelé si zde jen obtížně přiznávají skutečný stav věci, neboť by mohl negativně ovlivnit náhled na jejich řídicí práci.

Otázka č. 13

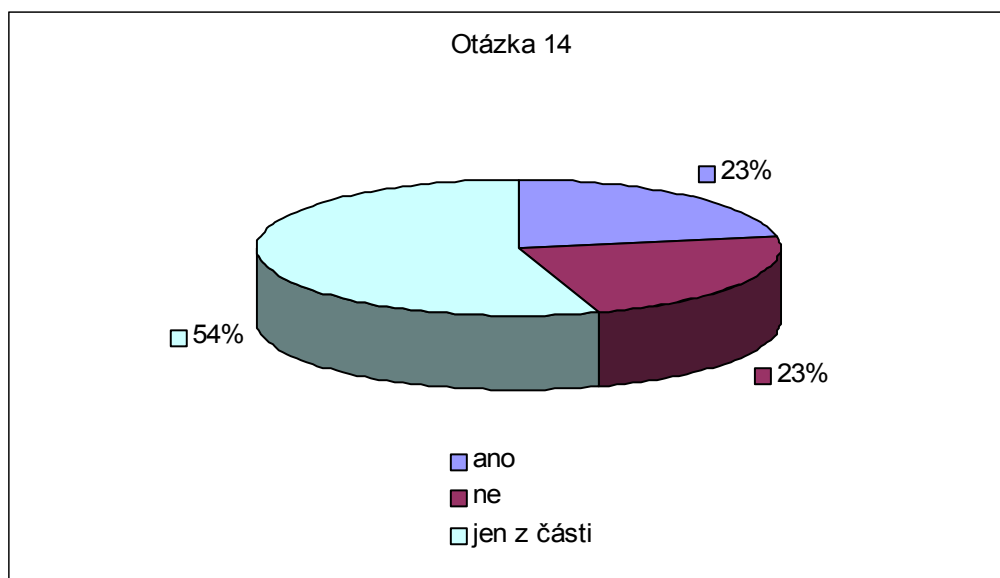
Pokud jste odpověděli na předchozí otázku ne, uveďte prosím důvod.

Variantu ne nepoužil žádný respondent. Přesto se v komentářích znovu objevuje odkaz na neexistující systém hodnocení ze strany zřizovatele.

Otázka č. 14

Domníváte se, že systém hodnocení Vaší řídicí práce je pro Vás motivující?

- 🕒 23 % ano
- 🕒 23 % ne
- 🕒 54 % jen z části



Otázka byla položena respondentům s cílem zjistit, jestli je systém nastavený zřizovatelem pro ně motivující. Z odpovědí je patrné, že ne dostatečně, což odpovídá i předchozím odpovědím zejména na otázku č. 5 a č. 7.

Otázka č. 15

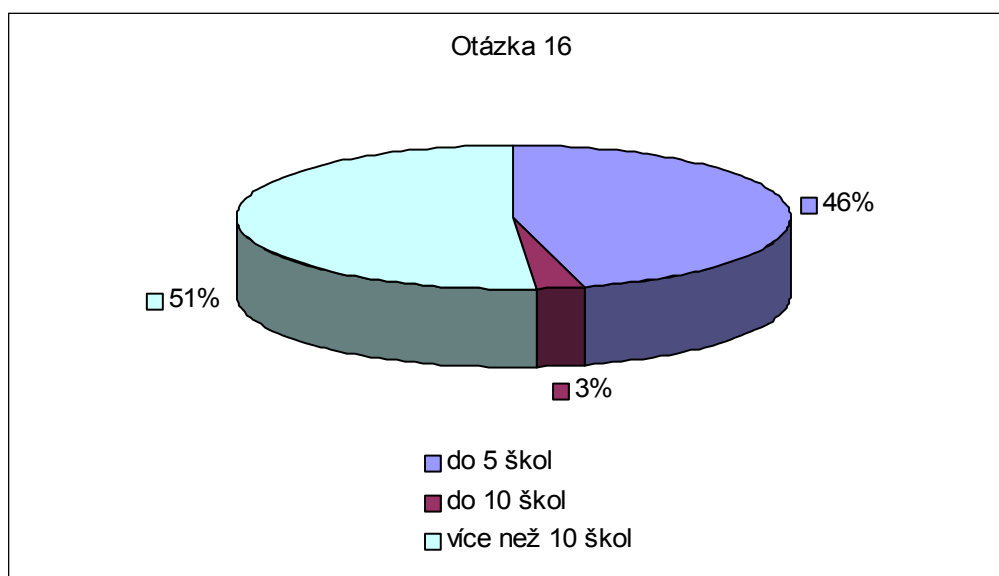
Prosím uvést krátce důvod Vaší předchozí odpovědi.

Respondenti, kteří odpověděli na předchozí otázku, že systém je nemotivuje nebo jen z části, zejména zdůrazňovali chybějící komunikaci o cílech a úkolech jak v době jejich tvorby, tak při vlastním vyhodnocování. Chybí jim ve stanovených úkolech celá problematika řídicí práce ředitele školy, postrádají znalost cílové částky jako odměny a váhu jednotlivých úkolů. Kritizují i výši odměny, která podle jejich názoru neodpovídá náročnosti jejich řídicí práce.

Otázka č. 16

Kolik základních škol zřizuje Váš zřizovatel?

- ⌚ 46% do 5 škol
- ⌚ 3% do 10 škol
- ⌚ 51% více než 10 škol

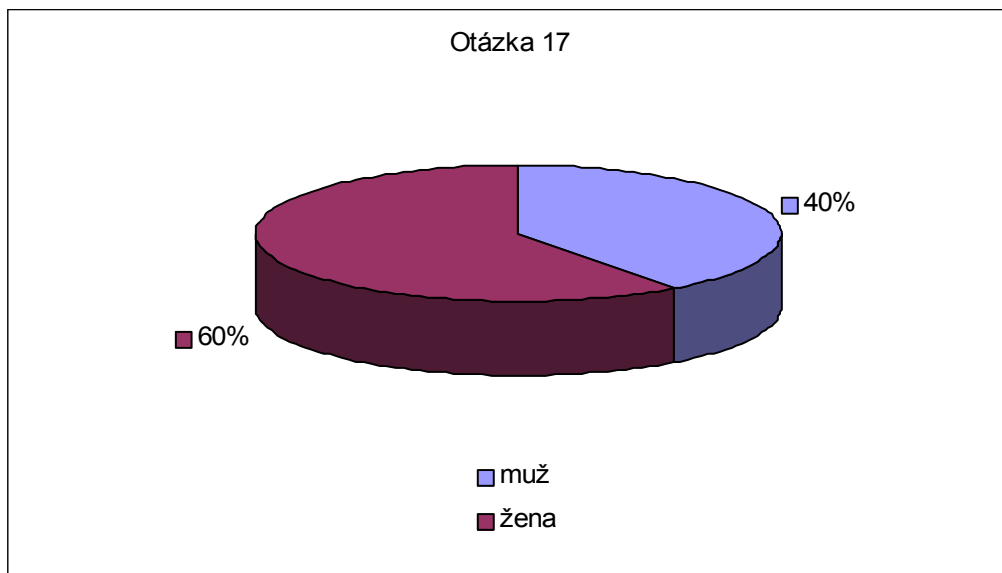


Otázka byla kladena s cílem blíže specifikovat oslovené respondenty. Nejvíce osloveno bylo škol z větších měst, kde byla největší pravděpodobnost existence a uplatňování systému hodnocení, kde má zřizovatel větší možnost srovnání při uplatňování systému hodnocení a také se zde problematice školství věnují samostatné útvary.

Otázka č. 17

Na otázky v dotazníku odpovídal/a

- ⌚ 40 % muž
- ⌚ 60 % žena



Otázka má pouze doplňující charakter, který doplňuje charakteristiku respondentů.

VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

Ve své práci jsem se zaměřila na hodnocení řídicí práce ředitelů základních škol. Zkoumala jsem, kde je zřizovatelem uplatňován formalizovaný systém hodnocení a jak jej zřizovatel vyhodnocuje.

V úvodu práce byly formulovány dvě hypotézy:

- 1. Ředitelé základních škol mají zřizovatelem stanoveny cíle a úkoly na konkrétní období a zřizovatel provádí jejich formalizované vyhodnocení.**

➤ **Tato hypotéza se většinou potvrdila pouze v první části.**

Z empirického výzkumu vyplývá, že organizace, které vykonávají svou činnost v jiných oblastech než ve školství, řeší oblast hodnocení řídicí práce snáze ve vazbě na výrobu. Organizace nevýrobní povahy mají při této důležité personální práci stejné problémy jako byly zjištěny v dotazníkovém šetření. Zřizovatelé jen neradi hovoří o této části své personální práce, mnohdy ji podceňují a své výsledky v této oblasti naopak přeceňují. Vesměs jsou si vědomy nedostatečné komunikace s řediteli škol.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že systém stanovení cílů a úkolů je používán jako nejčastější model. Stále ovšem existují zřizovatelé, kteří práci ředitelů škol nijak nevyhodnocují.

Trend rozdělení cílů a úkolů do oblastí je patrný, ale je nedůsledný. Pouze více než polovina ředitelů se podílí na tvorbě cílů a úkolů. Tento trend přímo souvisí i s možnou motivací (viz hypotéza č. 2). Cíle by neměly být příliš početné. Měly by být konkrétní, jasné. Časový údaj o nutnosti splnění úkolu, případně dílčí termíny za oblasti je nutností. Propojení cílů se strategií a činností školy má přímou souvislost s úspěšným splněním. Hodnocení a hodnotitel by měli cíle stanovit společně zejména pokud jde o cíle osobní.

Ředitelé, kteří projeví nespokojenost s procesem vyhodnocování jejich řídicí práce se ovšem jen málo zajímají o stejné procesy u svých kolegů od jiných zřizovatelů.

Stejný problém se ovšem v rámci pohovorů projevil u zřizovatelů.

Druhá část hypotézy se nepotvrdila. Jen menší část zřizovatelů zatím pohlíží na systém hodnocení jako na proces. Zřizovatelé tento proces zatím nevnímají jako trend řízení lidských zdrojů. Často se v hodnocení objevují slabé stránky jako je formálnost, povrchnost a subjektivnost. Zřizovatelé získali plné pravomoci při hodnocení ředitelů až v roce 2005 a zatím nejsou dostatečně odborně i personálně připraveni ji zvládnout na profesionální úrovni. Rozsah řídicí práce kterou hodnotí je značný, a tak nejsou připraveni hodnotit celé spektrum činností. Zřizovatelé se dobře orientují v ekonomických ukazatelích, problémy mohou mít v oblasti řídicí, pedagogické a personální práci. Na malých obcích je zřizovatelská funkce vykonávána zastupitelstvem, kde mnohdy není zkušený pedagog. Na obecních úřadech, které zřizují do 5 škol není činnost spojená s výkonem zřizovatelských funkcí samostatnou náplní práce, ale kumulována s jinými činnostmi, většinou právě ekonomickými a majetkovými. Pro objektivní a komplexní hodnocení práce ředitele školy je velmi vhodné využít dílčího stanoviska pedagogického pracovníka, zaměstnance úřadu, který tuto oblast sleduje a vyhodnocuje.

2. Systém stanovení cílů příznivě působí na zvyšování motivace.

➤ Tato hypotéza se nepotvrdila.

Velmi optimisticky bylo při stanovení hypotézy pohlíženo na vazbu mezi cíli a motivací. V ideálním případě jde o fungující model, ovšem z šetření vyplynulo, že jsme jako zřizovatelé spíše na začátku cesty.

Domnívám se, že pro dostatečnou motivaci chybí zejména kvalitní systém hodnocení vnímaný jako důležitá personální činnost. Ředitel by měl znát stanovené cíle, spolupracovat při jejich tvorbě a ztotožnit se s nimi. Ředitelé si zaslouží jak pozitivní tak i negativní zpětnou vazbu v procesu hodnocení. Obě strany by měli chápat proces hodnocení jako příležitost k řešení problémů i vyjádření spokojenosti. Pro obě strany by hodnocení mělo být nástrojem podpory a dalšího rozvoje.

Pro ředitele bude motivující, když budou znát systém, jak bude vyhodnocování probíhat. Motivací pro ně bude i znalost cílové částky či jiné formy odměny za splnění cílů.

Tento ideální stav nebude zatím pravděpodobně korespondovat s možnostmi zřizovatelů. Výše cílové odměny závisí na měnných finančních možnostech zřizovatele a státního příspěvku na mzdy. Podstatný vliv na předchozí určení cílové částky bude mít výše odměny.

Ředitelé při výzkumném šetření jako častý důvod nedostatečné motivace uváděli i výši finanční odměny za splnění stanovených cílů, což je dlouhodobý problém školství nikoliv však nejdůležitější v tomto případě.

ZÁVĚR

Hodnocení řídicí práce ředitelů ZŠ je třeba vnímat jako proces. Je nástrojem dosažení vyššího výkonu i kvality a rozvíjí znalosti i schopnosti ředitele a zřizovatele. V případě kvalitního procesu hodnocení má motivační funkci.

Přesto, že nebyl nalezen zaručeně dobrý systém hodnocení, je práce návodem, jak tuto problematiku chápat a zřizovatelům může sloužit jako pomůcka, jak tuto problematiku zvládnout.

Systém hodnocení ředitelů ZŠ je pro zřizovatele účinný nástroj kontroly a rozšiřuje znalosti zřizovatelů o celém rozsahu řídicí práce ředitelů ZŠ.

Základem hodnotícího procesu je komunikace. Zřizovatelé by neměli zapomínat při stanovování cílů a úkolů na spolupráci s řediteli škol a ředitelé by měli být otevřenější při přenášení podnětů a návrhů.

Hodnocení řídicí práce jako proces nefunguje ještě u mnoha zřizovatelů, ale s každým realizovaným procesem hodnocení obě strany rozšíří své znalosti, schopnosti a zlepší vzájemnou komunikaci, tedy i spolupráci.

Závěry této práce využijí pro aplikaci změn v procesu hodnocení ředitelů základních škol ve městě Plzni. Praktická aplikace bude provedena v roce 2007.

„Zásady pro stanovení platových náležitostí pro ředitele mateřských škol, základních škol a školských zařízení, jejichž zřizovatelem je město Plzeň“ budou jako závazný dokument města Plzně upraveny s ohledem na nové zkušenosti s procesem hodnocení a dále ve vazbě na nový zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, jehož účinnost je při odevzdání této práce od 1.1. 2007.

POUŽITÁ LITERATURA

SLAVÍKOVÁ L., KARABEC S., MURDEN B., NICOLAIDOU M., DERING A.: *Ředitel školy – leader i manažer* (Komparace vzdělávání řídicích pracovníků ve školství). Česká republika, 2003, ISBN 80-239-2209-2.

KALOUS, J. a kol.: *Příprava řídicích pracovníků ve školství*. Masarykova universita v Brně, 1997, ISBN 80-210-1679-5.

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

MŠMT, tisková zpráva: *Výsledky dosažené za rok 2005 v organizacích regionálního školství v oblasti zaměstnanosti a odměňování*. Týdeník ŠKOLSTVÍ ze dne 19.4. 2006 str. 9, Dictum, ISSN 0862-9641.

ŠEDIVÁ O.: *Školní inspekce jsou cílené a vycházejí z vlastního hodnocení školy*. Týdeník ŠKOLSTVÍ ze dne 3.5. 2006 str. 3, Dictum, ISSN 0862-9641

ŠVANCAR R.: *Příplatky ztrácejí motivační funkci*. Učitelské noviny (Týdeník pro učitele a přátele školy) 6-2006. Praha, GNOSIS, ISSN 0139-5718.

ŠEDIVÁ O.: *Průměrné platy ve školství meziročně vzrostly o tisíc korun*. Týdeník ŠKOLSTVÍ ze dne 11.10. 2006 str. 3, Dictum, ISSN 0862-9641.

PŘÍLOHA

Dotazník pro ředitele základních škol

*Vážení respondenti,
prosím Vás o vyplnění dotazníku, který je dobrovolný a anonymní. Získané údaje budou sloužit jako podklad pro výzkumnou část závěrečné bakalářské práce. U každé z následujících otázek zakroužkujte vždy jednu odpověď, která je nejbližší Vašemu názoru na danou problematiku.*

1. Uplatňuje Váš zřizovatel při hodnocení a následném odměňování Vaší řídicí práce nějaký systém ?

- a) ano
- b) ne (dále nevyplňujte, jen prosím o stručný popis jak probíhá případné Vaše odměňování)

2. Stanovuje Vám cíle či úkoly ?

- a) ano znám své cíle a úkoly
- b) ne, jde o jiný systém (prosím o popis systému)

3. Určuje Vám zřizovatel období, za které máte cíle či úkoly splnit?

- a) ano, je to na období(prosím uvést konkrétní údaj)
- b) ne, záleží na mém určení
- c) časově jinak řešeno

4. Jsou úkoly či cíle rozděleny do oblastí ?

- a) určitě ano
- b) spíše ano, ale určení oblastí ze strany zřizovatele není zcela přesné
- c) ne

5. Podílíte se na tvorbě vašich cílů či úkolů pro dané období?

- a) ano, podílím se na tvorbě cílů , ztotožňuji se s cíly a úkoly zřizovatele
- b) mám povědomí o tvorbě cílů zřizovatelem, s některými se neztotožňuji
- c) nevím jak zřizovatel cíle a úkoly plánuje, jen s některými se ztotožňuji
- d) ne, cíle mé a zřizovatele se rozcházejí

6. Jak často zřizovatel provádí dílčí vyhodnocování cílů a úkolů?

Uveďte prosím konkrétní údaj za období, na které je cíl či úkol zadán vyjma termínu závěrečného vyhodnocení.

7. Jak hodnotíte vlastní dílčí i závěrečné vyhodnocení vašich úkolů stanovených zřizovatelem?

- a) výborné, zřizovatel osobně hodnotí mou práci, dialog je běžným standardem
- b) jen výjimečně dochází k rozboru splnění úkolů a cílů zřizovatelem
- c) jedná se pouze o jednostranný většinou administrativní úkon zřizovatele

8. Víte jak probíhá hodnocení řídicí práce Vašich kolegů ředitelů u jiných zřizovatelů?

- a) ano
- b) ne

9. Pokusili jste se zajímavé podněty z této oblasti řízení přenést na svého zřizovatele?

- a) ano
- b) ne (otázku č. 10 nevyplňujte)

10. Pokud ano, došlo pak v hodnocení Vaší řídicí práce k pozitivní změně?

- a) ano
- b) ne

11. Máte ve Vaší škole zaveden systém hodnocení a odměňování pracovníků?

- a) ano, pro všechny pracovníky a považuji jej za zcela funkční
- b) ano, jen pro určitý typ pracovníků
- c) ne, vzhledem k jejich obvyklé výši není nutné zavádět systém

12. Jsou Vaše cíle a úkoly dané zřizovatelem též zakomponovány v úkolech Vašich podřízených?

- a) ano vždy
- b) ano, ale pouze z části
- c) ne

13. Pokud jste odpověděli na předchozí otázku ne, uveďte prosím důvod.

14. Domníváte se, že systém hodnocení Vaší řídicí práce je pro Vás motivující?

- a) ano
- b) ne
- c) jen z části

15. Prosím uvést krátce důvod Vaší předchozí odpovědi.

16. Kolik základních škol zřizuje Váš zřizovatel?

17. Na otázky v dotazníku odpovídal/a

- a) muž
- b) žena

Děkuji Vám za čas, který jste věnovali mým dotazům a přeji mnoho úspěchů ve Vaší další práci.

Dagmar Škubalová