

Hodnocení jako personální činnost

První část knihy zdůrazňuje potřebu hodnocení a jeho zařazení do kontextu personálních činností. Zabývá se činnostmi, které hodnocení předchází, i těmi, které po něm následují. Vymezuje také termíny související s hodnocením: kontrolu a evaluaci. Stěžejní je ovšem nový pohled na hodnocení jako na nedílnou součást řízení pracovního výkonu.

1. HODNOCENÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ (Proč vůbec hodnotit?)

Krátce po mém nástupu do funkce ředitelky školy nastoupila do školy i moje bývalá kolegyně Lad'ka, učitelka prvního stupně. Znalý jsme se dlouho, několik let jsme společně pracovaly na jedné sídlištní základní škole. Věděla jsem, že má z hospitací a následných rozborů strach, náš bývalý šéf své návštěvy v hodinách předem oznamoval a ona po oznámení nespala, trápil ji žaludek a dávala své obavy najevo. Hospitace vždycky dopadly výborně, pan ředitel ji chválil. Nicméně další rok, další hospitace a opět stres. Proto jsem po jejím nástupu o žádné hospitaci neuvažovala. Její třída byla navíc vedle ředitelny, dveře mívala otevřené, přehled jsem měla, rodiče její práci chválili, stejně jako vedoucí jejího týmu. Před koncem jejího prvního roku v naší škole se však odehrál následující rozhovor: Lad'ka: „Něco jsem udělala špatně? Nelíbí se ti moje práce?“ Já: „Ale jak tě to mohlo napadnout? Proč se ptáš?“ Lad'ka: „Nebyla ses u mě podívat na hodinu a k jiným chodíš!“ Já: „To je pravda, nebyla, protože vím, jaký máš z hospitací stres, tak jsem nechtěla...“ Lad'ka: „Stres mám, ale chci, aby ses do hodiny podívala! Chci ti ukázat, co dělám. A nějak to přežiju!“ Tak jsem pochopila, že i ona (a po hlubším zamyšlení i většina ostatních učitelů) chce ukázat svou práci, pochlubit se nebo třeba i poradit, co a jak dělat.

Takže se pojďme podívat, **proč vlastně hodnotit**. Personální literatura označuje hodnocení za významnou činnost, která „poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců“ (Kocianová, 2010, s. 145). Odhlédněme ale na chvíli od svých podřízených a zaměřme se na **legislativu**. Ta je na prvním místě při všech kontrolách, tak začněme s ní. Ať se pohybujeme, nebo nepohybujeme ve školství, základním legislativním východiskem pro nás bude zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., v platném znění), který v § 302 uvádí: *Vedoucí zaměstnanci jsou dále povinni a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky*. Hodnocení je tedy nedílnou součástí práce každého vedoucího pracovníka a vychází z řízení a následné kontroly.



PODNĚT K ZAMYŠLENÍ 1: Povinnost vedoucích pracovníků

Vědí všichni vedoucí pracovníci ve vaší škole, že jsou povinni řídit, kontrolovat a hodnotit práci svých podřízených? Nejde přitom jen o „pedagogické“ vedoucí (vedoucí vzdělávacích týmů, předmětových komisí či metodických sdružení), ale i o „nepedagogické“ vedoucí, jako je třeba školník. Ptáte se jich na práci jejich přímých podřízených? A třeba i na návrhy přidělení finančních odměn?

U zákoníku práce ještě zůstaneme. Důsledky hodnocení se totiž promítají do finančních odměn (ve smyslu nadtarifních složek platu), tedy do osobních příplatků (§ 131 zákona č. 262/2006 Sb., v platném znění):

(1) Zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

(2) Zaměstnanci, který je vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Stejně tak se hodnocení promítá do odměn (§ 134 zákona č. 262/2006 Sb., v platném znění):

Za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu.

Zdůrazněme ještě nutnost prokazatelného seznámení podřízených pracovníků s možnostmi udělení a kritérii těchto nenárokových složek platu v rámci vnitřního platového předpisu.

Od obecné legislativy se přesuňme k legislativě školské. Obvykle provokují účastníky semináře otázkou: „Musíte jako ředitelé škol provádět hospitace?“ Účastníci většinou odpovídají, že ano, svůj souhlas podporují požadavky České školní inspekce. Ale pokud se budeme striktně držet legislativy, ta o hospitacích nehovoří. Zdůrazňuje nicméně odpovědnost ředitele školy za odbornou úroveň i použití finančních prostředků (zákon č. 561/2004 Sb., v platném znění):

§ 164

(1) Ředitel školy a školského zařízení (...)

- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb (...).

§ 165

(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále (...)

- b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.

Logicky z toho vyplývá, že pokud má ředitel školy odpovídat za odbornou a pedagogickou úroveň, musí ji znát – ale není nutné ji zjišťovat pouze hospitacemi, i když nepochybně patří mezi tradiční nástroje (v knize se pro inspiraci objeví i další).



PODNĚT K ZAMYŠLENÍ 2: Hospitační paradox Václava Trojana

Rozebírali jste někdy s pracovníky České školní inspekce své hospitační možnosti? Kolik procent práce učitele základní školy vidíte na hospitaci? I když vezmeme jen přímou pedagogickou činnost učitele (22 hodin týdně a průměrně 37 týdnů ve školním roce), jedná se celkem o 814 vyučovacích hodin. Vy uvidíte přibližně dvě ve školním roce – to jsou zhruba pouhé dvě desítky procenta!

Ale dost už legislativy a pojďme k lidem, nejprve k **hodnocenému pedagogovi**. Potřebu hodnocení jsem zdůraznila už v úvodním příběhu, dodávám ještě tvrzení jedné z účastnic semináře: „I učitelé mají právo vědět, zda jsem spokojena s jejich prací.“ Každý pracovník, nejen učitel, potřebuje mít představu o tom, zda pracuje dobře, či špatně, a tuto zpětnou vazbu mu poskytuje jeho nadřízený. Hodnocení je také silným motivačním prvkem, pochvala či odměna, ať už finanční, nebo nefinanční, může být pobídkou k dobré práci do budoucna. Připomeňme si jen Maslowovu pyramidu potřeb, podle které je potřeba uznání předposlední metou pro uspokojení potřeb. Pracovníci si v rámci hodnocení ujasňují výsledky své práce, mohou lépe směřovat svůj rozvoj a stanovit si odpovídající cíle. V rámci zpětné vazby mohou vyjádřit i své názory, obavy i požadavky.

Potřeba hodnocení ředitelem školy a obecně vedoucím pracovníkem je jasná už na základě legislativy. Základním signálem je ale vize školy a celkové směřování – ředitel potřebuje vědět, jaké má učitele, jaké jsou jejich znalosti a dovednosti a zda jsou schopni naplňovat dlouhodobé cíle: „... kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávané sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2014, s. 109).



PODNĚT K ZAMYŠLENÍ 3: Hodnocení a vize školy

Kdy jste si dali naposledy do souvislosti strukturu svého pedagogického sboru a vizi školy? Jsou ještě v souladu? Není třeba zamyslet se nad případnou změnou?



PŘÍKLAD Z PRAXE 1: Změna vize školy

Dlouho oceňovaná vize školy zaměřená na jazyky začala pokulhávat v okamžiku nedostatku učitelů anglického jazyka na prvním stupni. Rodiče se oprávněně ptali, proč se navyšuje počet žáků ve skupinách, proč zde učí učitelé kvalifikovaní pro druhý stupeň a proč často odcházejí. Ředitel školy si vymezil jeden školní rok na analýzu situace a přípravu případné změny vize školy.

Vize školy naznačuje dlouhodobé směřování školy, ale existují i plány střednědobé, obvykle kopírující daný školní rok. V rámci něj ředitel školy přemýšlí o úvazcích (připomeňme školní vzdělávací program) a přidělení třídnictví, a proto musí dobře znát své učitele.



PODNĚT K ZAMYŠLENÍ 4: Střednědobé plánování

Dáváte výborným učitelům výborné třídy, ať už z hlediska třídnictví, nebo úvazků? Nebo pro ně vybíráte (a je jasné, že z hlediska nutnosti) třídy „problémové“? Přemýšlíte někdy nad tím, jak dlouho to učitel vydrží? Řešíte nějak toto přidělení v rámci odměn?

Podle Diane Arthur (Arthur, 2010) je přínosem **hodnocení pro vedoucí pracovníky** skutečnost, že poznají své podřízené a mohou je dále směřovat – ať už na základě jejich silných stránek, nebo podle oblastí, které

vyžadují zlepšení. Na základě hodnocení ředitel stanoví, jak už bylo zmíněno, finanční či nefinanční odměny a také potřebu dalšího vzdělání pro jednotlivce nebo celý pedagogický sbor. Lze samozřejmě uvažovat i o určitém kariérním postupu, i když ve školství (zvláště nyní, vzpomeňme na kariérní řád) velmi omezeném. Obecně lze funkce hodnocení podřízených pracovníků shrnout do tří oblastí (Kocianová, 2010): poznávací, srovnávací a regulační.

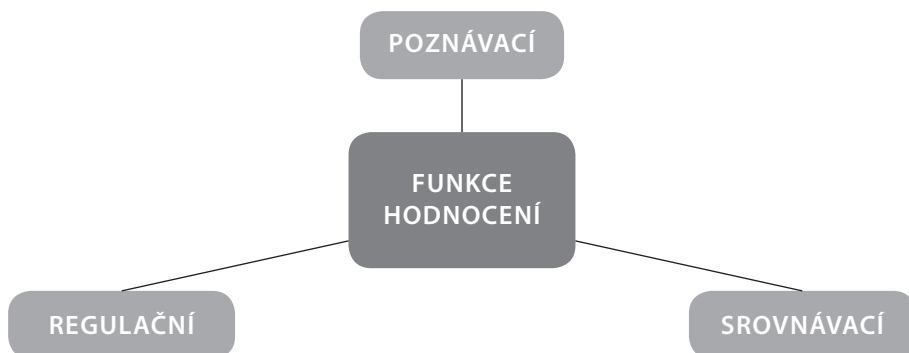


Schéma 1: Funkce hodnocení

Výchozí je funkce poznávací, která zjišťuje, v jaké kvalitě, popř. kvantitě odvádí pracovník požadované činnosti. Funkce srovnávací vede k diferenciaci pracovníků, tedy stanoví potřebu odlišného vzdělávání nebo rozdílného přidělení odměn. Poslední funkcí je funkce regulační, tedy změna pracovního zařazení (třídnictví, úvazek, výměna ve dvojici kolegyn ve třídě mateřské školy) nebo případný postup (jmenování do funkce zástupce).

K tomu ještě jedna poznámka: Na hodnocení kolegů nahlížím nejen z hlediska výše uvedených funkcí, ale především jako na svou podporu vzhledem k nim a věřím, že mé poznatky, ať už k jakékoliv jejich činnosti, pro ně mohou být přínosné. Také se od nich mnohé učím a inspiraci uplatňuji ve své vlastní výuce.

Zapomenout nesmíme ani na **pověst školy**, která je nesmírně důležitá pro získávání budoucích žáků, či spíše rodičů. Pověst školy je dlouhodobá záležitost, která se obtížně mění, a ředitel školy ji buduje společně se svými učiteli. Čím lepší učitelé, tím samozřejmě lepší pověst. Hodnocení je pak právě jedním z nástrojů, které umožňují řediteli školy poznat jeho učitele a přidělit je ve škole na správné místo nebo jim zajistit pomoc, kterou potřebují. Škola s výbornými učiteli pak zcela jistě přiláká žáky i rodiče.



SHRNUTÍ KAPITOLY

- Hodnocení pedagogických pracovníků vyplývá z potřeb legislativy, vedoucích i řadových pracovníků, stejně jako samotné školy.
- V rámci legislativy ukládá vedoucímu pracovníkovi povinnost hodnotit zákoník práce.
- Odpovědnost ředitele školy spojenou s hodnocením vymezuje školský zákon.
- Pedagogický pracovník potřebuje znát hodnocení své práce z hlediska motivace i potřeb dalšího rozvoje.
- Ředitel školy hodnotí pedagogické pracovníky kvůli naplnění cílů školy a přidělení odměn nebo vymezení dalšího vzdělávání, popř. kariéry – hodnocení má funkci poznávací, srovnávací a regulační.
- Důsledky hodnocení pedagogů se odrazí i na pověsti školy a získávání klientů.