

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

katedra sociologie a andragogiky

Mgr. Hana Nytrová

Hodnocení pracovníků školy

School employees evaluation

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PaedDr. Zdeněk Souček

Olomouc 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a jiné zdroje, které jsem použila.

V Praze dne 10. 11. 2010

Poděkování

Děkuji panu PaedDr. Zdeňku Součkovi za cenné rady, které mi poskytl, za přístup a trpělivost.

Anotace

Cílem této práce je navrhnout ideální typ hodnocení pracovníků základní školy s ohledem na současné trendy a teoretické přístupy. Nejefektivnější možné hodnocení pracovníků v organizaci vychází z principu hodnocení pracovního výkonu na základě písemné dohody, která také zahrnuje pracovní náplň pracovníka.

Za základní metodu hodnocení jsem zvolila hodnotící rozhovor, při tomto motivačním rozhovoru musím vycházet z plánovaného pozorování.

Vytvořila jsem hodnotícího formuláře pro pracovníky, sebehodnotící listy, hospitační záznam a stanovila kritéria hodnocení pro pedagogické pracovníky a provozní zaměstnance, navrhla jsem, jak hodnocení bude probíhat. Všechny tyto návrhy dokumentace se stanou součástí vnitřního předpisu využitelného v praxi základní školy. Návrh těchto opatření přinese škole zlepšení klimatu, napomůže komunikaci a povede k plnění cílů základního vzdělávání.

The aim of this thesis is to suggest the ideal type of elementary school employees evaluation, with regards to contemporary trends and theoretical approaches. The most effective evaluation possible is based on the principle of evaluating job performance as agreed in a written agreement, which entails the job description of the worker. I have chosen evaluation interview as the basic evaluation method. During the motivational interview I must regard planned observation. I have created evaluation forms for employees, self-evaluation sheets, class inspection record and set the criteria for educational and maintenance workers. All of these documentation suggestions will become a part of the inner set of rules usable in the practice of an elementary school. The suggestion of these acquisitions will improve the general climate at the school, facilitate communication and lead to achieve the goals of elementary education.

Obsah

Anotace

Úvod.....	6
1 Hodnocení pracovníků.....	7
1.1 Oblasti a cíle.....	8
1.2 Kritéria hodnocení pracovního výkonu.....	8
1.3 Hodnotící stupnice.....	10
1.4 Proces hodnocení.....	11
1.5 Typy hodnocení dle zdroje.....	12
1.6 Metody hodnocení.....	13
2 Hodnocení pedagogických pracovníků.....	19
2.1 Kritéria hodnocení.....	22
2.2 Kritéria pro hodnocení výkonu pedagoga.....	31
2.3 Sebehodnocení pedagoga.....	36
2.4 Pracovní náplň.....	42
3 Hodnocení nepedagogických pracovníků.....	44
3.1 Kritéria hodnocení.....	44
3.2 Pracovní náplně.....	47
4 Význam hodnocení	52
Závěr.....	54
Seznam použité literatury.....	55
Seznam zkratek.....	57

Úvod

Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti patří mezi důležitou personální činnost. Každá organizace musí vědět, jak pracují a jaký výkon podávají její pracovníci. Základem hodnocení pracovníků je průběžné hodnocení od hodnotitele – většinou přímého nadřízeného. Pravidelně se posuzuje dosahovaný pracovní výsledek pracovníka na základě předem dohodnutých kritérií – cílů a projev pracovního chování jednotlivce. Hodnocení patří k účinným motivačním nástrojům, jak přimět zaměstnance k vyšším výkonům a jak diferencovat odměny zaměstnanců podle přínosu pro organizaci. Pokud je hodnocení nastaveno kvalitně, můžeme jeho prostřednictvím poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, názorech, vztazích a úrovni komunikace. Hodnocení popisuje silné i slabé stránky pracovníka. Umožní nám navrhnout potřebné změny, stanovit výkonové cíle a objektivizovat podklady pro kariérní růst a rozvoj zaměstnanců.

Proč jsem si zvolila téma bakalářské práce hodnocení pracovníků školy? Pohybuji se v oblasti školství již mnoho let a zjistila jsem, že hodnocení pracovníků není mnohdy přijímáno s pochopením, ani nadšením, a to ani hodnocenými, tak mnohdy hodnotiteli. Cílem bakalářské práce je analyzovat současné hodnocení pracovníků a navrhnout podle současných moderních trendů efektivní způsob, jak hodnocení pracovníků na škole realizovat. Pomocí motivačně hodnotícího rozhovoru mezi hodnoceným a hodnotitelem dosáhnou realizace hodnocení pracovníků. Stanovila jsem kritéria hodnocení a upřesnila náplň práce. Doporučila jsem hodnotící listy pro pracovníky a pro hodnotitele.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je personální činnost, která patří do současné personalistiky a provádí ji manažeři. Pracovní hodnocení patří v řadě organizací k méně oblíbeným aktivitám. Bez hodnocení pracovníků ale organizace omezuje své možnosti, jak ovlivňovat výkon pracovníků. Hodnocení je jeden z nástrojů, který spojuje zájmy manažera a podřízených, ale hlavně velmi často je nástrojem ve službách odměňování. V současné odborné literatuře se změnil postoj k hodnocení minulosti na zaměření se na budoucnost. Cílem je zlepšit výkon pracovníka v budoucnosti. Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, ne pasivním objektem. Hodnocení je důležité pro posouzení předpokladů ke zvládnutí úkolů, pro zvyšování kvalifikace, pro změnu zařazení, ukončení pracovního poměru nebo jmenování do funkcí. Mezi důvody hodnocení (proč hodnotit) patří změna a posílení organizační kultury a strategie (komunikace, klima školy), sladování zájmů všech (rozvoj a motivace), zvýšení výkonnosti a zvýšení kvality práce.

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě dohody či smlouvy tady dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovního výkonu a odměňování. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“ (Koubek, 2001, str. 190).

Dohoda o pracovním výkonu zahrnuje oblast konkrétních výsledků práce, cíle a normy pracovního výkonu, znalosti a dovednosti pracovníka, měřítko výkonu a požadavky organizace. (Srov. Štoček, 2001, str. 14)

Mezi základní funkce hodnocení se považují funkce:

poznávací – tzn. průběžné sledování pracovního výkonu a jednání pracovníka,

srovnávací – tzn. komparace s jinými srovnatelnými pracovními výkony, s předchozím obdobím,

regulační – tzn. možnost provádět operativní změny (přemístění pracovníka) na základě výsledků hodnocení

a stimulační – tzn. motivace k řádnému výkonu.

1.1 Oblasti a cíle hodnocení

Pro efektivní hodnocení existují tři oblasti hodnocení: vstup (předpoklady), proces (pracovní chování) a výstup (výkon).

Vstup zahrnuje to, co pracovník do své práce vkládá, jaké má předpoklady, tedy kompetence i zkušenosti. V procesu se hodnotí přístup pracovníka k zadáním, úkolům, jak se pracovník chová při své práci. Oblast výstupu představuje snadno měřitelný výkon a výsledek.

„Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny a stejnou měrou, protože by došlo k rozmělnění nasazení. Ztratilo by se zaměření na cíl. V závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Stejně tak se budou cíle lišit podle skupin pracovníků. Uvedeme si nejdůležitější cíle hodnocení:

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál pracovníka.
- Poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytnout pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.
- Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovení cílů a definování postupů a podmínek, jak jich dosáhnout).

Stejně jako u formulování zásad efektivního náboru a výběru prvním bodem, kde byl požadavek „Nejdříve koho, co, až pak jak a čím“, i u hodnocení pracovníků platí stejná zásada.“(Hroník, 2006, str. 22,23)

1.2 Kritéria hodnocení pracovního výkonu

Volba kritérií se řídí charakteristikou pracovního výkonu. Stanovená kritéria musí být spjata s pracovní náplní. Za kritéria hodnocení můžeme považovat reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení a kompetence. Hodnocení výkonu by mělo být svázáno

s pohyblivou složkou platu, hodnocení kompetencí se spíše váže s pevnou složkou platu a zahrnuje i kariérní růst pracovníka.

Hodnocení výkonu může mít podobu hodnocení úkolů nebo pracovních cílů. Pracovní výkon je nejčastěji posuzován dle výsledků práce, pracovního a sociálního chování a dle dovedností. Kritéria výsledků práce umožňují měření. Mezi tyto kritéria patří například: přesné plnění pracovní náplně, dobrá pracovní morálka, plnění cílů včas, ochota.

Oblasti hodnocení zahrnují kritéria, zda má pracovník potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti, je otevřený dalšímu rozvoji, spolupracuje, prosazuje zájmy celku, zda plní své úkoly úplně, vyhledává příležitosti a přichází s novými nápady.

Kompetence nebo také způsobilosti představují soubor předpokladů ke konkrétní činnosti. Kompetence nám říkají, jakým způsobem – čím a jak dosáhneme měřitelného výkonu. Mezi kritéria kompetencí například patří: přístup k úkolům, vztah k druhým lidem, chování k sobě, zlepšování výkonnosti, důstojné jednání se zákazníkem, týmová práce, komunikace se spolupracovníky, zaměření na zákazníka.

Pojem kompetence vnímají pedagogičtí odborníci jako soubor profesních dovedností a dispozic, kterými má být pedagog vybaven, aby mohl efektivně vykonávat své povolání. Mezi klíčové dovednosti pedagoga patří plánování a příprava, realizace vyučovací jednotky, řízení vyučovací jednotky, klima třídy, kázeň, hodnocení prospěchu žáků, reflexe vlastní práce a evaluace (Srov. Průcha, 1996, str. 218).

„Konkrétní posuzované znaky výkonnosti pracovníka jsou například následující

- úroveň odborných znalostí a dovedností
- úroveň pracovní kázně a spolehlivosti
- úroveň pracovní iniciativity a samostatnosti
- kvalita a kvantita výkonu
- zvládání duševního zatížení a fyzické zátěže
- zvládání změn – adaptabilita
- úroveň organizačních schopností
- úroveň kooperace a jednání s lidmi apod.“ (Stýblo, 1993, str. 302).

1.3 Hodnotící stupnice

Při hodnocení potřebujeme vedle kvalitativního zhodnocení také určit míru. Použijeme stupnici, respektive škálu měření. Existují trojdílné, čtyřdílné, pětídílné, šestídílné, sedmidílné, desetidílné i stodílné stupnice. Čtyřdílná stupnice je jedna ze stupnic, která nemá středovou hodnotu. Středovou hodnotu nahrazuje nižší a vyšší střed. Nejnižší hodnota je přidělována zřídka, na nejvyšší hodnotu připadá 15 – 25 % případů.

„Hodnotící stupnice, ať již třídílné nebo stodílné, jsou v zásadě trojího druhu:

- neverbální (grafické a numerické)
- verbální
- kombinované

Neverbální hodnotící stupnice

Grafické a numerické hodnotící stupnice jsou jednou z nejstarších a nejobvyklejších metod hodnocení výkonu. Grafické a numerické hodnotící stupnice rozebírají podle jednotlivých položek atributy práce, které popisují charakteristické rysy zaměstnance a jeho práce. Za každou položkou následuje stupnice, na které manažer oznámkuje zaměstnance někde mezi špatným a výborným. Pospojováním číselných hodnocení nám vznikne grafický profil. Hodnotící stupnice je snad jednou z nejpobulárnějších hodnotících metod, protože pro vedoucí je poměrně jednoduché ji vyplnit a jelikož stupnice vyžaduje méně času na naučení a používání než jiné metody. Jejich nevýhodou je to, že po určité době není až tak zřejmé, k jakým událostem se to které hodnocení vztahuje. To je možno vyřešit tím, že se pod každou stupnici vloží prostor pro slovní komentář (viz kombinované stupnice).

Verbální hodnotící stupnice

Zatímco na grafické stupnici se manažer libovolně rozhoduje o tom, co různá bodová hodnota představuje za vlastnost, výkon, projev, ve verbální hodnotící stupnici je určitý výkon či projev pojmenován.

Kombinované stupnice

V kombinovaných stupnicích se uplatňuje grafické, numerické a verbální vyjádření ke každé hodnocené charakteristice.“ (Hroník , 2006, str. 45,46).

1.4 Proces hodnocení

Proces hodnocení pracovníků lze rozdělit do tří časových období: přípravné období, období získávání informací a podkladů a období vyhodnocení dokumentace o pracovním výkonu.

Přípravné období zahrnuje:

- poradu k hodnocení, kde informujeme zaměstnance o připravovaném hodnocení a jeho účelu
- plán hodnotících rozhovorů,
- vypracování písemné přípravy hodnocení, vytvoření formulářů,
- stanovení normy pracovního výkonu,
- kritéria výkonu a jeho hodnocení,
- zvolení metody hodnocení.

Je vhodné zpracovat všechny tyto náležitosti do vnitrofiremní směrnice.

Získávání informací a podkladů obsahuje:

- doplnění informací o hodnoceném,
- stažení sebehodnocení,
- pozorování hodnoceného,
- pořízení písemného záznamu,
- prostudování personální dokumentace.

Vyhodnocování informací zahrnuje:

- doplnění hodnotícího listu po hodnotícím rozhovoru,
- vyhodnocení pracovních výsledků zaměstnanců a pracovního chování,
- porovnání skutečných výsledků se standardy,
- projednání závěrů a podepsání výstupního archu.

Při hodnocení je potřeba určit, kdo bude hodnotitelem. Takřka vždy je jím přímý nadřízený, který je zodpovědný za výkon svých pracovníků. Samozřejmě, že na hodnocení se mohou podílet i další lidé. Hodnocení pracovníků provádíme vždy v nějaké periodě. Jako vhodná doba se ve školství nabízí začátek a konec školního roku. Standardní součástí hodnocení je hodnotící rozhovor a je pojat jednorázově. Hodnotící rozhovor trvá 30 minut až 1 hodinu.

Realizace výsledků hodnocení:

- odměňování zaměstnance
- odstranění slabých stránek zaměstnance a rezerv
- další školení a vzdělávání zaměstnance
- personální změny
- následné pozorování pracovního výkonu zaměstnance

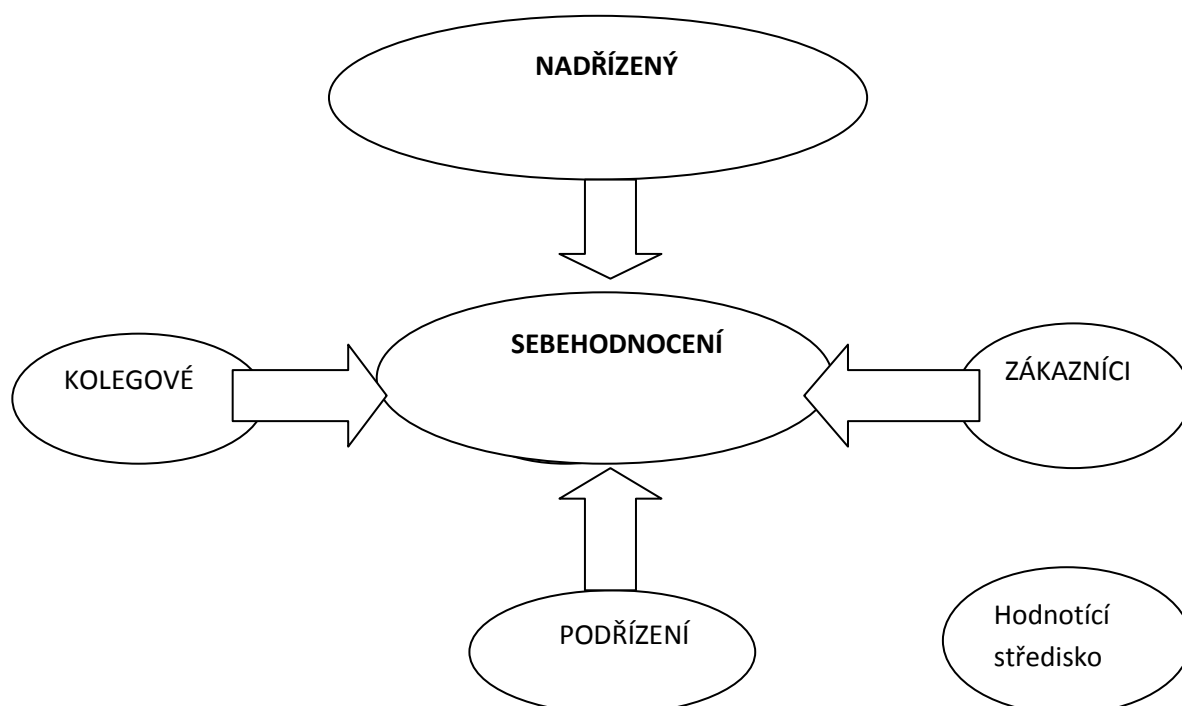
1.5 Typy hodnocení dle zdroje

„Ve většině firem provádějí hodnocení výkonnosti přímí nadřízení hodnoceného. Nicméně tento přístup má své nevýhody. Především může být pro nadřízeného komplikované, aby pozoroval chování zaměstnance dostatečně často, tak aby mohl učinit informované hodnocení o jeho pracovní výkonnosti. Dále mohou být nadřízení ovlivněni zaujatostí nebo předsudky ohledně hodnoceného nebo práce samé. Důsledkem je, že společnosti mají zájem, aby hodnocení nadřízeným bylo kombinováno s dalšími typy hodnocení, například:

- hodnocení spolupracovníků
- sebehodnocení
- hodnocení podřízenými.“ (Wagnerová, 2008, str. 74)

Nejčastěji se používá kombinace hodnocení bezprostředním přímým nadřízeným a sebehodnocení zaměstnance.

Schéma č. 1: Hodnocení dle zdroje



Smyslem sebehodnocení je zamyšlení se nad svou prací, vytvoření podkladů pro pracovní hodnocení a porovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného. V procesu sebehodnocení si může zaměstnanec uvědomit některá fakta sám, to ho může motivovat ke zlepšení. Při sebehodnocení jsou někteří zaměstnanci k sobě mírnější, někteří se podceňují, jiní naopak přeceňují. Před hodnotícím rozhovorem vyplní zaměstnanec a manažer nezávisle na sobě hodnotící formulář. Formulář může obsahovat tyto okruhy:

- pracovní úkoly a kompetence
- dosavadní cíle
- silné a slabé stránky zaměstnance
- vzdělávání
- plánované cíle
- podmínky pro práci
- silné a slabé stránky školy (Srov. Vítková, 2008, str. 4)

Obě strany pak během diskuse srovnají svá hodnocení a projednají sporná fakta. Sebehodnocení má mnoho výhod: zaměstnanec zná svoji práci nejlépe, může mít motivační účinek, uvědomí si své slabé a silné stránky a sám si stanoví cíle k případnému zlepšení. Sebehodnocení je součástí zpětné vazby, základem zpětné vazby je kontrola realitou, která přichází z různých stran a je nepřetržitá. Zpětná vazba se vztahuje k chování, ne k osobnosti, poskytuje specifické informace o chování jedince a toto chování popisuje. Velmi málo se používá hodnocení kolegy a podřízenými, nevýhodou bývá tendence vyřizování účtů nebo naopak snaha se zalíbit. K hodnocení se vyžívá v některých případech i skupina expertů. K hodnocení zákazníky se přistupuje tehdy, když se pracovník setkává osobně se zákazníkem. Nespokojenost zákazníka se často přenesse i na kritiku organizace, častěji se vyskytne negativní a neobjektivní hodnocení.

1.6 Metody hodnocení

Metod hodnocení je velké množství a každá může být uplatňována v různých modifikacích. Metody hodnocení lze rozdělit podle oblasti hodnocení (vstup, proces, výstup) a podle časového horizontu.

Podle časového horizontu můžeme rozlišit tři skupiny metod: metody zaměřené na minulost, metody zaměřené na přítomnost, metody zaměřené na budoucnost. Metody zaměřené na minulost mají výhodu, že se zabývají prací již vykonanou, ale nevýhodou je,

že výsledky práce již nelze změnit. Hodnocením již vykonané práce pracovníci získávají potřebnou zpětnou vazbu a tato vazba může obnovit pracovní úsilí. Minimálně je tedy zapotřebí, aby hodnocení zahrnovalo výstup a bylo zaměřeno do minulost (co se již stalo) ale i do budoucnosti (co chceme, aby se stalo).

„Mezi základní metody hodnocení pracovníků řadíme takové metody, které mají obecný charakter. Obvykle mezi ně patří Motivačně-hodnotící rozhovor, MBO (řízení pomocí cílů) a BSC (balance score card). MBO a BSC se více zaměřují na relativně snadněji měřitelné hodnoty, a proto se uplatňují především při hodnocení výstupů.“ (Hroník, 2006, str. 55)

Motivačně-hodnotící rozhovor

Je nejčastější metodou a je součástí většiny hodnotících systémů. Často se používá jako přímá metoda hodnocení. Hodnotící rozhovor slouží k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Zpravidla dochází k bilanci uplynulého období a ujasnění představ v příštím období. Důležitá je příprava nadřízeného i hodnoceného pracovníka na hodnotící rozhovor, která zahrnuje jak přípravu podkladů k činnosti hodnoceného tak úvahu o dalším působení pracovníka. Hodnotící rozhovor má dvě části: část sebehodnotící a část hodnocení druhým. Jeho výhodou je, že pokrývá všechny oblasti i časové horizonty hodnocení. V pohovoru se pracovník má možnost zastavit se, ohlédnout se a podívat se dopředu.

„Schéma nejobvyklejšího klasického hodnotícího rozhovoru je následující:

1. Vytvořte pozitivní, uvolněnou a přátelskou atmosféru.

Vysvětlete cíl a průběh pohovoru, systém hodnocení. Zaměstnanci musí být dáno na vědomí dostatečně dlouho předem, že se uskuteční hodnotící rozhovor. Musí mu být poskytnut čas na to, aby mohl provést sebehodnocení. Díky tomu je zaměstnanec připraven na diskusi o své výkonnosti. Rozhovor by se neměl uskutečnit, pokud na něj nejsou obě strany plně připraveny. Na začátku hodnotícího rozhovoru musí být znovu připomenut účel setkání. Instrukce pro hodnotitele jsou zpravidla následující:

Jasně popište dobré výkony, které zasluhují uznání. Klad'te otevřené dotazy. Sděl'te pracovníkovi svůj názor na jeho výkony, chování a jednání. Buď'te konkrétní, uveď'te příklady jak kladů, tak záporů. Pochval'te pozitivní stránky. Specifikuj'te co nejjasněji a nejkonkrétněji oblasti vyžadující zlepšení, naznač'te cesty a způsoby. Nadřízený má uvést konkrétní případy a argumentaci, proč jsou tyto výkony považovány za dobré. Za tímto účelem je dobré, když se hodnotitel připraví dostatečně předem. Někdy je vhodné, zvláště pokud má více podřízených, aby si v průběhu pracovního roku dělal

o výkonnosti zaměstnanců poznámky, které může použít při pracovním hodnocení na konci roku. Tím, že je nadřízený co nejkonkrétnější, umožňuje podřízenému jasně rozeznat, jaké typy chování jsou považovány za přínosné, a podle toho orientovat své budoucí chování. Během diskuse může nadřízený požádat podřízeného o to, aby sám uvedl příklady svých dobrých výkonů, které nadřízený neuvedl.

2. Požádejte o sebehodnocení pracovníka.

Vybídněte zaměstnance, aby popsal oblasti, ve kterých má potíže. V problémových oblastech je vždy lepší, když sám zaměstnanec řešení vymyslí nebo navrhne, nebo je k řešení nenásilně doveden. Tím, že zaměstnance požádáme, aby popsal své slabé stránky, se vyhneme mnoha resistencím z jeho strany. Popis obtíží zaměstnancem musí být následován dotazem, zdali je potřebná pomoc nebo rada nadřízeného. Pro motivaci zaměstnance je důležitá snaha o společné řešení problémů. Pokud zaměstnanec není schopen nebo ochoten popsat své slabé stránky, musí o nich promluvit sám nadřízený. Během hodnotícího rozhovoru by nemělo být probíráno více než dvě nebo tři nejpodstatnější slabé stránky jedince, protože zpravidla není možné, aby se zaměstnanec soustředil na řešení více problémových oblastí najednou. Pozornost má být věnována výkonu a chování zaměstnance než jeho osobnostním kvalitám. Důležité je vypracovat jasnou strukturu závěrů a doporučení, kde se dohodnou konkrétní a měřitelné cíle a stanovit termín jejich kontroly.

3. Dohodněte plán budoucí výkonnosti.

To zahrnuje výkonnostní cíle na příští období a stejně tak nápravu výkonnostních problémů z minulosti. Tento bod zpravidla nebývá součástí hodnotícího rozhovoru v systému řízení výkonnosti a je materiálem pro jiné setkání.

4. Projednejte potřeby vzdělávání.

Diskuse má zahrnovat konkrétní typy školení, které má pomoci vyhnout se minulým chybám a problémům do budoucnosti. Má také zaměstnance připravit na jeho práci, případně zvýšenou odpovědnost nebo nové úkoly v budoucnosti.

5. Někdy bývá vhodné již na konci hodnotícího rozhovoru stanovit přibližné datum další schůzky. Hodnocení výkonnosti má probíhat pravidelně. Samozřejmostí by mělo být to, že zaměstnanec s případnými problémy vyhledá nadřízeného kdykoliv. Pohovor zakončete povzbuzením k dalšímu zlepšení, vyplníte a podepíšete příslušné formulář.

Obecné zásady:

- Hodnotit celé období.
- Uvést konkrétní příklady, co nejspecifičtěji.
- Žádná překvapení. Pokud zaměstnanec měl mimořádně špatné nebo dobré výsledky, měl by o tom vědět již v průběhu roku.
- Pouze konstruktivní kritika, žádná jiná.
- Snažte se změnit chování, ne člověka.
- Hodnocení není soudní tribunál nebo příležitost k vyřizování účtů.“

(Wagnerová, 2008, str. 85,86)

MBO – Management by Objectives

MBO je metodou zaměřenou na budoucnost. Orientuje se na všechny oblasti, ale nejvíce na hodnocení výstupů. Jádrem procesu MBO je stanovení cílů, od dlouhodobých až po individuální. Proces pokračuje plánováním akcí a úkolů, které specifikují, jak má být cílů dosaženo. Pro úspěšné plnění úkolů je důležité sebeřízení, motivace. Nezbytnou součástí tohoto procesu je průběžná pravidelná kontrola a koučování. Každý cíl formuluje, čeho dosáhnou, musí být rozpracovaný a SMART: specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný. Důraz je kladen na kvantitativní i kvalitativní evaluaci výsledků. Nadřízený s podřízeným diskutují o cílech pracovního místa a tím zhodnotí výkon podřízeného. Proces hodnocení metodou MBO je administrativně náročný, ale tato metoda se orientuje na efektivnější dosahování pracovních cílů.

BSC – Balance score card

Tato metoda zavádí ukazatele zaměřené na finanční zdroje a lidské zdroje, tedy schopnosti a postoje lidí. Metoda transformuje strategické cíle do dílčích cílů. Metoda sděluje, jaké kompetence musí pracovník získat, aby byly splněny specifické cíle. Zaměřuje se na tyto oblasti: finanční hodnoty, perspektiva zákazníka, podnikové procesy, inovace, učení se, růst. Tato metoda klade vysoké požadavky na komunikaci

Dále k nejběžnějším doplňujícím metodám patří zařazování, párové srovnávání, 360° zpětná vazba, metoda klíčové události, psychologické testy a dotazníky.

Metoda zařazování je vhodná pro méně početný kolektiv. Je založena na principu seřazení hodnocených pracovníků podle vybraného kritéria od nejlepšího zaměstnance (nejlepší výkon nebo nejvyšší úroveň kompetence) po nejhoršího (nejhorší výkon nebo nejnižší úroveň

kompetence).

V metodě párového srovnávání srovnáváme jednotlivé výkony nebo kompetence hodnoceného se všemi ostatními pracovníky z dané pracovní skupiny. Toto porovnávání provádí vedoucí pracovník. Výsledkem je rozlišení pracovníků od nejlepších až po nejhorší. Základem pro srovnání je celkový pracovní výkon. Vytvoření pořadí lze provést podle toho, kolikrát byl daný pracovník zařazen před jiného. Při každém srovnání je přidělen „vítěznému“ pracovníkovi 1 bod. Součtem bodů ze všech jednotlivých srovnání získáme pořadí hodnocených.

Metoda 360° zpětná vazba spočívá v tom, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi. Systém zahrnuje hodnocení od nadřízeného, kolegů, podřízených, zákazníků a sebehodnocení formou dotazníku anonymně nebo odkrytě. Aktivita v metodě 360° zpětné vazby jsou založeny na dvou předpokladech: 1. jak se vidíme sami a jak nás vidí ostatní, zvyšuje znalost sebe sama, 2. zvýšené vědomí (znalost) sebe sama je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka. Metoda 360° je zaměřena na chování jedinců v porovnání s vytvořeným modelem schopností chování, tyto schopnosti se týkají vedení a přístupů k práci např. charakter vedení, řízení lidí, komunikace, vize, organizační dovednosti, rozhodování, odbornost, podnikavost, adaptabilita. Tato metoda poskytuje nadřízenému informace o silných a slabých stránkách pracovníků, hodnocenému pracovníkovi komplexní zpětnou vazbu, umožňuje nasměrovat osobní rozvoj pracovníků a pomáhá zlepšovat komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými.

Metoda klíčové události je zaměřena na sledování oblasti „proces“ – pracovní chování. Spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní události a jedné negativní události během stanoveného intervalu. Záznamy obsahují stručný popis toho, co se stalo. Každé události zapisuje hodnotitel váhu od 1 (minimálně závažná událost) do 5 (maximálně závažná událost). Zápis slouží jako podklad k pohovoru s hodnoceným.

Psychologické testy a dotazníky poskytují informace o osobnosti hodnoceného, hlavně o jeho vlastnostech, schopnostech, postojích. Testování provádí odborníci – psychologové. Testy lze rozdělit na testy výkonové a testy osobnosti. Výkonové testy jsou zaměřené na inteligenci nebo na speciální schopnosti a dovednosti. Testy osobnosti zkoumají temperament, motivaci, hodnoty, zájmy. V osobnostním dotazníku klient odpovídá na seznam otázek možnostmi souhlasím nebo nesouhlasím. V projektivní technice je klientovi předložen nejednoznačný materiál (obrázky, symboly) a on reaguje širokou možností odpovědí. Při hodnocení pomocí

dotazníku zaškrťává hodnocený předtištěné, formulované otázky, které slouží jako podklad pro vypracování hodnocení. Nejvíce se tyto testy používají při výběru zaměstnanců, přerazování zaměstnanců a pro účely rozvoje. (Srov. Pilařová, 2008, str. 31-38)

EMPIRICKÁ ČÁST

2 Hodnocení pedagogických pracovníků

Pedagogičtí pracovníci patří ve škole k vysoce kvalifikovaným specialistům. Patří mezi ně učitelé, třídní učitelé, vedoucí předmětových komisí, výchovní poradci, zástupci ředitele, vychovatelé i asistenti pedagogů.

Za základní metodu hodnocení ve škole jsem zvolila motivačně hodnotící rozhovor. Osobní hodnotící rozhovor probíhá podle předem stanovených pravidel, které jsou popsány v interní směrnici školy:

- termín konání hodnocení – říjen, květen
- kdo koho hodnotí – vychází z organizační struktury, hodnotitelem je přímý nadřízený, hodnoceným je přímý podřízený
- způsob záznamu hodnocení – umístění formulářů pro hodnocení ve sborovně, způsob vyplnění a oběhu (komu je dát)
- návaznost na odměňování, kariérní růst
- metodické pokyny – popis kritérií

Efektivní rozhovor musí mít tři fáze: 1. příprava na hodnotící rozhovor, 2. hodnotící rozhovor, 3. realizace a kontrola opatření

V přípravné fázi se hodnotitel dohodne s hodnoceným na termínu a místě konání, seznámí hodnoceného s délkou trvání rozhovoru, předá mu potřebnou dokumentaci a instrukce. Vhodnou místností je kancelář vedoucího. Individuální příprava zahrnuje přípravu vhodných formulací otázek, přípravu argumentů, analýzu příčin nedostatečných nebo nadprůměrných výkonů, analýzu příčin odlišných názorů, promyšlení návrhů opatření, ujasnění cílů.

V úvodní části rozhovoru je třeba vytvořit přátelskou atmosféru, vysvětlit účel setkání, seznámit se strukturou a dobou společné diskuse. Během hlavní části rozhovoru se snažíme držet daného tématu. Hodnocení má být dialogem. Nejdříve se ptáme hodnoceného a ten ohodnotí sám svůj pracovní výkon. Teprve následně předkládá svůj názor hodnotitel, začínáme silnými stránkami pedagoga. Začínáme sdělováním shodných názorů, potom hodnocený vysvětluje odlišné názory. Vyjadřujeme konkrétní pochvalu i kritiku. Vedoucí naznačí oblasti zlepšení. Objektivně analyzujeme příčinu neúspěchu způsobené jak postoji hodnoceného, znalostmi a dovednostmi hodnoceného tak vlastnostmi hodnoceného. Necháme

hodnoceného, aby si zkusil formulovat cíle sám a hodnotitel je upřesní. Společně posoudíme, jak v budoucnu posílit silné stránky hodnoceného a slabé překonat. Prodiskutujeme očekávaný osobní rozvoj pracovníka z jeho strany i ze strany organizace. Určíme společně vzdělávací akce pro další období. Usilujeme o dohodu a ukončujeme rozhovor pozitivně. Zapišeme závěry do listu hodnocení, jenž je na důkaz souhlasu podepsán oběma stranami. V závěru shrneme důležitá sdělení, dohodnuté cíle a opatření, formulujeme společný zájem. Hodnocený by měl mít možnost projednat s nadřízeným, co považuje za nutné. Dohodneme se na dalším postupu a vyjádříme víru a poděkování. Uložíme záznamové archy do portfolia učitele u vedení.

V poslední fázi nesmíme zapomenout na kontrolu realizovaných pracovních i rozvojových cílů. V popředí stojí operativní cíle a na dlouhodobé cíle se časem zapomíná.

Shrnu-li průběh rozhovoru, tak vedení hodnotícího rozhovoru vyžaduje dodržování určitých zásad:

- za průběh rozhovoru odpovídá hodnotitel,
- rozhovor je diskusí nikoliv monologem,
- hodnotící rozhovor se musí týkat práce,
- hodnocení musí vycházet z nároků pracovního místa,
- hodnocení musí vycházet z dostatečných informací a musí být spravedlivé,
- diskuse probíhá o faktech, skutečnostech,
- rozhovor vést ve vhodném, nerušeném prostředí,
- těžiště rozhovoru by mělo být v radě, jak dosáhnout zlepšení,
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky a naslouchat,
- neměla by být opomenuta chvála za dobré pracovní výsledky,
- hodnotitel musí mít na paměti, že člověk snáší lépe kritiku své práce než své osoby,
- hodnotitel by si měl z průběhu rozhovoru psát poznámky,
- rozhovoru je třeba věnovat dostatek času.

Při hodnocení můžeme narazit na tyto problémové situace:

- hodnocený se nadhodnocuje
- hodnocený se podhodnocuje
- hodnocený nesouhlasí s hodnotitelem

- hodnocený má nereálné požadavky
- hodnocený není motivován ke změně
- hodnocený není ochoten připustit vlastní podíl na neúspěchu.

Tyto situace řešíme tím, že hodnocenému musíme poskytovat vhodným způsobem (kritika, pochvala) průběžnou zpětnou vazbu. Při nadhodnocování není hodnocený ochotný vidět, že jeho výkony jsou nedostatečné, a proto je důležité mu připomenout kritéria hodnocení. Někdy příčinou podhodnocování bývá nízké sebevědomí a chybějící pochvala ze strany hodnotitele. V tomto případě hodnotitel musí podporovat hodnoceného v hledání vlastních silných stránek, častěji ho chválit a motivovat k pozitivnímu postoji k vlastním výsledkům.

Nereálné požadavky hodnoceného vyřešíme tím, že mu připomeneme vytvořená pravidla a možnosti, které se váží k dané pozici. Postoj hodnoceného ke změně můžeme ovlivnit tím, že ho informujeme o výhodách, smyslu a přínosu změn. Příčiny neúspěchu musíme objektivně posoudit a vést hodnoceného k osobní zodpovědnosti za výsledek vlastní práce.

Hodnotitel (obvykle nadřízený zaměstnanec) by měl být dobře informovaný a důvěryhodný, musí být dobře seznámen s technikou hodnocení. Jestliže jsou tyto podmínky splněny, vnímají pracovníci proces hodnocení jako přesný a spravedlivý. Hodnocení je do jisté míry subjektivní, závisí na osobních vlastnostech hodnotitele (vzdělání, zkušenosti, předsudky, sebevědomí), a proto se mohou objevit i hodnotitelské chyby v úsudku těch, kteří hodnotí.

Mezi nejčastější chyby při hodnocení patří:

- hodnocení osoby, nikoli výkonu
- ovlivnění náladou
- nedostatek informací
- zvýhodňování přátel a známých
- předsudky, např. podle vzhledu, podle pohlaví
- nesprávná měřítko, příliš přísná nebo naopak mírná, hodnocení všech průměrně
- posuzování pracovníka podle sebe
- předpokládání, že pokud pracovník podával dobrý výkon v minulosti, musí být hodnocen kladně i nadále
- posuzování výkonnosti pracovníka jen podle nedávných výsledků, ne podle výsledků za celé období
- tvrdohlavost a neústupnost hodnotitele

- posuzování pracovníka na základě celkového dojmu a ne podle dosažených výsledků (Haló efekt)
- všeobecná oblíbenost nebo neoblíbenost hodnoceného ovlivňuje i hodnotitele
- ovlivňování podle cizích názorů
- sympatie nebo antipatie hodnoceného k hodnotiteli

Objektivní hodnocení vyžaduje důkladnou přípravu hodnotitelů, kvalitu všech fází hodnocení a odpovědný vztah mezi oběma stranami.

Chybám můžeme předcházet tím, že:

- získáme jednoznačné informace,
- rozlišíme objektivní informace od domněnek,
- nezaujatě posuzujeme různé situace,
- vyhneme se ukvapeným závěrům a zobecňování,
- zkoumáme příčiny chování,
- vlastní soudy hodnotíme kriticky,
- uvědomujeme si možnost vlastních chyb.

Aby bylo hodnocení efektivní, měli by být hodnotitelé proškoleni v hodnotitelských dovednostech. Školení by mělo zahrnovat oblasti efektivní komunikace, koučování, poskytování zpětné vazby, vyhnutí se hodnotitelským chybám, provedení hodnotícího rozhovoru. Školení má probíhat formou hraní rolí.

Pravidelné hodnocení pracovníků ve škole je nutností. Hodnocení pedagogických pracovníků vychází také ze Školního vzdělávacího programu, jenž je vytvořen dle Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání.

2.1 Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení pedagogických pracovníků vychází z § 44 školského zákona Cíle základního vzdělávání. „Základní vzdělávání vede k tomu, aby si žáci osvojili potřebné strategie učení a na jejich základě byli motivováni k celoživotnímu učení, aby se učili tvořivě myslet a řešit přiměřené problémy, účinně komunikovat a spolupracovat, chránit své fyzické a duševní zdraví, vytvořené hodnoty a životní prostředí, být ohleduplní a tolerantní k jiným lidem, k odlišným kulturním a duchovním hodnotám, poznávat své schopnosti a reálné možnosti a uplatňovat je spolu s osvojenými vědomostmi a dovednostmi při rozhodování

o své další dráze a svém profesním uplatnění“ (Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, 2005, str. 10262).

Také vlastní hodnocení školy vychází z hodnocení jednotlivých pracovníků a hodnocení pracovníků tvoří jednu z částí zpracování vlastního hodnocení školy.

V ustanovení § 8 odst. 2 Vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy jsou tyto oblasti vlastního hodnocení školy:

„(2) Hlavní oblasti vlastního hodnocení školy jsou vždy:

- a. podmínky ke vzdělávání,
- b. průběh vzdělávání,
- c. podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání,
- d. výsledky vzdělávání žáků a studentů,
- e. řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků,
- f. úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomických zdrojů.“

(Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, 2005, str.67)

U pedagoga se při hodnocení zaměřujeme na hodnocení pracovní role (učitel, vychovatel, zástupce ředitele školy), na chování v průběhu pracovního procesu (iniciativa, vztahy v kolektivu), osobní a charakterové rysy (loajalita), perspektivnost pro organizaci (odbornost, nahraditelnost).

Cílem hodnocení pedagogického pracovníka je určit silné a slabé stránky pedagoga, určit kvalitu pracovního výkonu, umožnit zlepšení výkonu, určit potřeby zvyšování kvalifikace, získat informace o názorech pracovníků a nepochybně získat informace o individuálním výkonu pro odměňování.

V hodnotícím listu se zaměřím na tyto oblasti:

- vědomosti, znalosti, odborné předpoklady
- efektivita výchovně vzdělávacího procesu
- vytváření bezpečného klimatu ve třídě

- podíl na životě školy
- profesní růst a rozvoj

Smyslem pedagogické práce je naplňování cílů vzdělávání a to utvářet a rozvíjet klíčové kompetence: kompetence k učení, kompetence k řešení problémů, kompetence komunikativní, kompetence sociální a personální, kompetence občanská a kompetence pracovní. V hodnotícím listu se tedy více zaměřím na průběh vzdělávání.

Za škálu měření jsem vybrala čtyřdílnou stupnici, protože hodnotím kladně nebo záporně a zbavím se tak průměrného hodnocení. Hodnotitel přiřazuje body: 0 – nevyhovující stav úrovně práce, (ne), 1 – dobrý, přijatelný stav úrovně práce, (spíše ne), 3 – velmi dobrý a žádoucí stav práce, (spíše ano), 4 – výborná úroveň práce (ano).

Kritéria dle oblastí

I. Vědomosti

Učitel má odpovídající znalosti ve svém předmětu a v moderní psychologii a pedagogice. Zná a chápe všechny části školního vzdělávacího programu, dokáže je prezentovat na veřejnosti. Učitel používá efektivní metody výuky a využívá svých zkušeností při výuce a využívá příklady z praxe.

Má odborné vědomosti

0 – Učitel zná jen základy ve svém předmětu. Projevuje jen částečnou znalost některých pojmů a témat ve svém oboru. Má nedostatečné znalosti z moderní pedagogiky a psychologie.

1 – Pedagog zná svůj předmět, má dostatečné znalosti o pojmech a tématech ve svém oboru, má dostatečné znalosti z moderní pedagogiky a psychologie.

2 – Učitel má odpovídající znalosti ve svém předmětu. Umí vysvětlit pojmy svého oboru, má dobré znalosti z moderní pedagogiky a psychologie.

3 – Učitel je fundovaný ve svém předmětu, má komplexní znalosti o pojmech ve svém oboru, umí je srozumitelně vysvětlit a uvést do praxe. Má velmi dobré znalosti z moderní pedagogiky a psychologie.

Pracuje v souladu s ŠVP

0 – Zná školní vzdělávací program jen částečně, neorientuje se v Rámcovém vzdělávacím programu pro základní vzdělávání.

1 – Zná části školního vzdělávacího programu, je seznámený s RVP ZV a má přehled o průřezových tématech.

2 – Zná dobře všechny části školního vzdělávacího programu, je schopen ho vysvětlit rodičům i kolegům. Dokáže se orientovat v RVP ZV a rozumí průřezovým tématům

3 – Učitel zná velmi dobře všechny části školního vzdělávacího programu, dokáže ho prezentovat na veřejnosti. Velmi dobře se orientuje v souvisejících dokumentech Rámcového vzdělávacího programu.

Využívá zkušeností

0 – Učitel nedostatečně těží ze svých zkušeností, málo používá efektivní metody, nedokáže využít příkladů z praxe.

1 – Dokáže těžit ze svých zkušeností, používá vhodné metody, sleduje efektivnost svých učebních postupů. Nepravidelně využívá příkladů z praxe.

2 – Dokáže těžit ze svých zkušeností, má svojí vlastní metodu výuky. Těží ze zkušeností kolegů, svoje metody se snaží zdokonalovat. Využívá příklady z praxe.

3 – Využívá všech svých zkušeností, používá efektivní metody výuky, pravidelně si předává zkušenosti s kolegy. Daří se mu neustále zdokonalovat své postupy. Pravidelně využívá příkladů dobré praxe.

II. Efektivita výchovně vzdělávacího procesu

Učitel dokáže vytyčit výchovné a vzdělávací cíle, dobře plánuje výuku, správně volí obsah učiva a dokáže usměrňovat chování žáků. Má zkušenosti s nejrůznějšími metodami výuky a umí je využít pro individuální potřeby a zvláštnosti žáků. Respektuje individuální tempo žáka a podporuje aktivní spolupráci mezi žáky. Zvyšuje motivaci žáků využíváním aktivním způsobem učení.

Plánuje výuku

0 – Učitel nestanovuje pravidelně cíl výuky, cíl nevychází z požadavků školního vzdělávacího programu. Obsah výuky jen částečně zahrnuje vědomosti, dovednosti a postupy pro efektivní učení žáků.

1 – Stanovuje cíle výuky, které většinou odpovídají potřebám žáků a školního vzdělávacího programu. Obsah výuky většinou zahrnuje vědomosti, dovednosti a postupy důležité pro efektivní učení žáků.

2 – Učitel dobře stanovuje cíle výuky, které podporují porozumění probíraného učiva. Obsah učiva zahrnuje vědomosti, dovednosti a postupy pro efektivní učení žáků. Snaží se propojovat prvky výuky.

3 – Učitel plánuje výuku, cíle přesně odpovídají potřebám žáka a školnímu vzdělávacímu programu. Obsah učiva vychází z vědomostí, dovedností a postupů pro efektivní učení žáků. Prvky výuky jsou propojeny.

Vede výuku

0 – Učitel nehospodaří efektivně s časem. Pokyny vydávané žákům nejsou jasné. Nedokáže usměrňovat chování žáků.

1 – Zvládá běžné úkony a hospodaří s časem. Pokyny vydávané žákům jsou většinou jasné. Dokáže usměrňovat chování žáků.

2 – Učitel dobře zvládá běžné úkony a efektivně hospodaří s časem. Pokyny vydávané žákům jsou jasné. Dokáže usměrňovat chování všech žáků. Využívá prostor třídy k podpoře výuky.

3 – Výborně zvládá běžné úkony a výborně hospodaří s časem. Pokyny vydávané žákům jsou zcela jasné. Usměňuje chování žáků. Využívá prostory školy k podpoře výuky.

Vede žáky k aktivnímu přístupu

0 – Učitel nedokáže přizpůsobit výuku individuálním potřebám žáků. Nepožaduje od žáků kvalitní výkon. Je nedůsledný. Nedokáže propojit učivo s praktickým životem.

1 – Učitel dokáže přizpůsobit výuku individuálním potřebám žáků. Snaží se být důsledný. Propojuje učivo s reálným životem.

2 – Používá vhodné výukové strategie, které vyhovují individuálním potřebám žáků. Je důsledný a netoleruje nekvalitní výkon. Vhodně propojuje učivo s reálným životem.

3 – Učitel vhodně používá různé výukové strategie, které vyhovují individuálním potřebám žáků. Dbá, aby všichni pracovali s maximální snahou. Sleduje pokroky žáků a vhodně přizpůsobuje výuku žákům.

Vede žáky k vnitřní motivaci

0 – Výuka nemá jasný cíl, učitel neumožňuje žákům aktivní spolupráci. Nedává možnost volby zadávaných úloh.

1 – Výuka je většinou zajímavá. Snaží se podporovat spolupráci mezi žáky. Poskytuje možnost volby zadávaných úloh.

2 – Výuka je zajímavá. Podporuje aktivní spolupráci mezi žáky. Poskytuje možnost volby zadávaných úloh, proto se žáci sami zajímají o výuku.

3 – Výuka je smysluplná a je součástí života žáků. Cíleně podporuje aktivní spolupráci mezi žáky, stále poskytuje možnost volby zadávaných úloh. Žáci se sami aktivně zajímají o výuku.

III. Vytváření bezpečného klimatu ve třídě

Učitel zná individualitu jednotlivého žáka a přizpůsobuje prostředí tak, aby vyhověl rozdílným povahám a postojům. Vytváří prostředí soudržnosti, úcty a důvěry. Vede žáky k dodržování vyjasněných pravidel soužití ve třídě. Respektuje daná pravidla pro hodnocení a klasifikaci.

Zná žáky, jejich individualitu

0 – Učitel nemá dostatečné informace o intelektuálním potenciálu svých žáků a o jejich rodinném zázemí. Nedokáže přizpůsobit prostředí tak, aby vyhověl rozdílným povahám žáků.

1 – Učitel má základní informace o intelektuálním potenciálu svých žáků, zná rodinné zázemí svých žáků. Snaží se přizpůsobit prostředí tak, aby vyhověl rozdílným povahám a učebním stylům žáků.

2- Má přehled o intelektuálním potenciálu svých žáků, dobře zná jejich rodinné zázemí. Respektuje jejich rozdílné předpoklady.

3 – Učitel využívá komplexních znalostí o svých žácích k zacílení výuky. Díky znalosti jejich individuálních učebních stylů a jejich rodinného prostředí dokáže vyhovět potřebám žáků.

Vytváří ve třídě spolupracující tým

0 – Učitel nevytváří ve třídě spolupracující tým. Nenahlíží na třídu jako na spolupracující tým.

1 – Snaží se ve třídě vytvářet spolupracující tým. Vede žáky ke spolupráci při společném řešení úloh.

2 – Vytváří prostředí soudržnosti, vzájemné úcty a důvěry. Vede je k ujasnění pravidel a postupů při řešení úloh.

3 – Nahlíží na žáky jako na spolupracující tým, vytváří prostředí vzájemné úcty a důvěry mezi členy skupiny, kteří se dokážou vzájemně naslouchat a jsou schopni společně řešit úkol.

IV. Podíl na životě školy

Učitel podporuje aktivity jdoucí nad jeho rámec, připravuje společné školní programy. Podílí se na mimoškolních akcích a setkáních s rodiči. Dokáže kvalifikovaně reprezentovat školu na veřejnosti. Spolupracuje a efektivně komunikuje s kolegy a všemi členy vedení. Jeho jednání s rodiči je vstřícné a efektivní.

Účastní se života školy

0 – Učitel nezná vzdělávací filozofii školy. Nezapojuje se do akcí školy.

- 1 – Učitel umí popsat filozofii školy. Snaží se zapojovat do života školy.
- 2 – Dokáže objasnit filozofii školy a prezentovat program školy na veřejnosti. Aktivně se podílí na přípravě společných programů školy.
- 3 – Dokáže objasnit a zdůvodnit vzdělávací filozofii školy, je představitelem prezentace programu na veřejnosti. Pravidelně a často připravuje školní programy, aktivně se účastní mimoškolních akcí.

Spolupracuje

- 0 – Učitel nespolupracuje s kolegy a vedením. Je pasivní na poradách, nezapojuje se do společné práce. Nerespektuje přijatá rozhodnutí.
- 1 – Snaží se spolupracovat s kolegy a vedením. Spolupracuje na společných projektech, podílí se o své zkušenosti a znalosti s ostatními. Respektuje přijatá rozhodnutí.
- 2 – Efektivně spolupracuje se všemi kolegy a vedením. Aktivně se účastní porad a je iniciátorem při realizaci projektů. Respektuje přijatá rozhodnutí.
- 3 – Efektivně a ochotně spolupracuje se všemi kolegy a vedením. Aktivně se účastní porad a organizuje setkání k řešení problémů. Organizuje společné projekty. Využívá zkušeností svých kolegů a předává své zkušenosti kolegům.

Efektivně komunikuje

- 0 – Učitel nedokáže vhodným způsobem jednat s rodiči žáků a neefektivně komunikuje s kolegy i s vedením školy.
- 1 – Učitel se snaží odpovídajícím způsobem jednat s rodiči a vhodným způsobem komunikuje s kolegy a vedením školy.
- 2 – Dokáže odpovídajícím způsobem jednat s rodiči a efektivně komunikuje s kolegy a s vedením školy.
- 3 – Jednání s rodiči je založeno na partnerských vztazích, je vstřícný, vhodně a efektivně komunikuje se všemi kolegy a s vedením školy.

V. Profesní růst a rozvoj

Učitel pracuje na své profesionálním rozvoji, zapojuje se do dalšího vzdělávání a tím motivuje ostatní. Své znalosti ze seminářů předává svým kolegům. Zůstává aktivním a produktivním členem školního pedagogického sboru.

Profesní růst a rozvoj

- 0 – Učitel se nedostatečně účastní školení a seminářů, nesleduje nové poznatky v oboru.

1 – Průběžně sleduje odborné publikace ve svém oboru, snaží se účastnit školení a seminářů. Snaží se sebevzdělávat a absolvuje programy DVPP.

2 – Sleduje odborné publikace, rozpozná své vzdělávací potřeby a pravidelně se účastní školení a seminářů. Své nové znalosti začleňuje do výuky.

3 – Učitel informuje o nových odborných publikacích, zapojuje se do dalšího vzdělávání i jako lektor. Systematicky se účastní školení a seminářů, tím motivuje i ostatní. Vhodně a odborně začleňuje to, co je podstatné pro vytváření klíčových kompetencí u žáků.

(Srov. Brož, 2007, str. 94)

Tabulka č. 1

Souhrnná hodnotící tabulka výkonu pedagogických pracovníků

	HODNOTÍCÍ TABULKA – kritéria hodnocení pedagogických pracovníků	0 ne	1	2	3 ano
I.	Vědomosti				
	Má odborné vědomosti				
	Pracuje v souladu s ŠVP				
	Využívá zkušeností				
II.	Efektivita výchovně vzdělávacího procesu				
	Plánuje výuku				
	Pracuje s tematickými plány				
	Formuluje cíl vyučovací jednotky, zjišťuje jeho plnění				
	Vede žáky k vnitřní motivaci				
	Vede žáky k aktivnímu přístupu, zadává problémové úkoly, vede žáky k spolupráci				
	Vede výuku věcně správně				

	Využívá sebehodnocení žáků				
	Vede výuku diferencovaně vzhledem k rozdílům mezi žáky, individualizuje práci				
	Využívá vhodné pomůcky				
	Pracuje s převahou činnostního učení				
	Využívá při výuce moderní techniku				
	Respektuje a plní způsoby hodnocení dle ŠVP				
	Umožňuje žákům používat vhodné (kompenzační) pomůcky				
III.	Vytváření bezpečného klimatu ve třídě				
	Zná žáky, jejich individualitu				
	Zajímá se o jejich názory				
	Vytváří ve třídě spolupracující tým				
	Vyžaduje dodržování stanovených pravidel				
IV.	Podíl na životě školy				
	Účastní se života školy a mimoškolních akcí				
	Spolupracuje s kolegy				
	Spolupracuje s vedením školy				
	Efektivně komunikuje s rodiči				
	Zapojuje se aktivně do práce metodických sdružení a předmětových komisí				
V.	Profesní růst a rozvoj				
	Profesně se rozvíjí, vzdělává se				

	JMÉNO A PŘÍJMENÍ PEDAGOGA:				
	Datum hodnocení:				
	Hodnocení prováděl/a:				
	Podpis hodnotitele:	Podpis hodnoceného:			
Závěry hodnocení:					

2.2 Kritéria pro hodnocení výkonu pedagoga (přímé pedagogické práce)

Za nejvýznamnější v hodnocení práce učitele považuji jeho pedagogickou a odbornou znalost – profesní kompetence. Pojem kompetence se vykládá jako soubor dispozic a dovedností učitele. Mezi tyto klíčové dovednosti patří: plánování a příprava, realizace a řízení vyučovací jednotky, klima třídy, kázeň, hodnocení prospěchu žáků a analýza vlastní činnosti. Nejčastěji používanou metodou v procesu hodnocení je pedagogické pozorování ve formě hospitace. Jedná se o cílevědomé, plánovité a dlouhodobé vnímání výchovných jevů a procesů.

Plánování výuky

- stanovení výchovného a vzdělávacího cíle, kterému odpovídá obsah, metody a struktura vyučovací hodiny
- cíle odpovídají požadavkům ŠVP
- výuka ve sledované hodině navazuje na předchozí výuku
- příprava a používání vhodných učebních materiálů

Realizace a řízení výuky

- čas je efektivně využíván
- učivo je věcně správné, zadávané úlohy jsou různé úrovně a odpovídají individuální úrovni žáků
- učivo vychází ze zkušeností žáků, daří se udržet zájem žáků
- stanovená pravidla jsou jasná a dodržována
- pokyny a otázky jsou srozumitelné, žáci jsou vedeni ke spolupráci s učitelem
- vytvoření prostoru pro samostatné a aktivní učení
- dostatek času na pochopení a procvičení učiva, závěrečná fáze vyučovací jednotky je účelně využita

Motivace, hodnocení

- využívání vstupní a průběžné motivace (příklady z praxe, zkušenosti)
- žáci mají možnost spolupracovat
- pravidla pro hodnocení jsou respektována
- hodnocení práce žáků v průběhu hodiny soustavně a včas
- podpora sebehodnocení žáků
- respektování individuálních dispozic při hodnocení
- vedení záznamů o výsledcích hodnocení prospěchu žáků

Klima, komunikace

- vytvoření prostoru pro vyjádření vlastního názoru
- respektování osobnosti žáka, mezi učitelem a žáky jsou dobré vztahy založené na vzájemné úctě
- pozorné sledování chování žáků a předcházení možných konfliktů
- rozvoj komunikačních dovedností
- klima je vlídné, důstojné jednání podporuje autoritu učitele
- úroveň verbální a neverbální komunikace učitele (mluvený a písemný projev)

Kritéria jsou zapracována do záznamového archu hospitační činnosti.

Tabulka č. 2

Hospitační záznam

HOSPITAČNÍ ZÁZNAM					
Datum:	Vyučující:	Předmět:			
Třída:	Hodina:	Místo:			
Počet žáků:					
Téma a cíle hodiny:					
HODNOCENÍ PRŮBĚHU VZDĚLÁVÁNÍ		A	+	-	N
Plánování a příprava					
1. Výukové cíle jsou plánovány v souladu s ŠVP a s očekávanými výstupy					
2. Časové dotace souvisí s učebním plánem					
3. Výuka navazuje na předcházející učivo					
4. Učitel využívá didaktické pomůcky a technické prostředky					
5. Učebna a její zařízení podněcuje výuku					
Realizace a řízení výuky					
6. Vyučovací hodina má účelné využití času					
7. Žákům je poskytován prostor pro samostatnou a aktivní práci					
8. Učitel podněcuje práci ve skupině, ve dvojici					
9. Učitel ověřuje dosavadní znalosti a zkušenosti					
10. Je respektován individuální přístup k žákům (individuální tempo)					

11. Vhodně je zařazena práce s textem				
12. Zadávané učební úlohy jsou různého stupně náročnosti				
13. Přechody mezi jednotlivými činnostmi jsou plynulé a logické				
14. Učitel používá deduktivní a induktivní postupy výuky				
15. Učitel si ponechá dost času na ukončení a hodnocení výuky				
Motivace, hodnocení				
16. Učitel nápaditě motivuje žáky				
17. Učitel průběžně hodnotí snahu a výkon žáků				
18. Platí a jsou dodržována pravidla hodnocení				
19. Učitel podporuje sebehodnocení žáků				
20. Učitel vhodně využívá opatření k posílení kázně				
Klima, vztahy komunikace				
25. Učitel a žák se navzájem respektují, žáci přijímají učitelovu autoritu				
26. Žáci mají prostor pro vyjádření vlastního názoru				
27. Žáci jsou vedeni k asertivní komunikaci s učitelem i se spolužáky				
28. Učitel umí vhodně řešit konfliktní situace				
29. Učitel podporuje sebedůvěru žáků				

A: ano/ +:spíše ano/ - :spíše ne/ N: ne

Průběh hodiny:
Klady:
Rezervy:
Závěry, doporučení, opatření, termíny:
Datum rozboru:
Podpis hospitujícího:
Podpis hospitovaného:

2.3 Sebehodnocení pedagoga

Sebehodnocení je metoda hodnocení zaměřená na budoucnost, vede pedagoga k dalšímu rozvoji, ke zkvalitnění práce a zlepšení pracovního výkonu. Sebehodnocení učitelů se může stát východiskem k vlastnímu hodnocení školy. Vedení školy by mělo dát pedagogovi prostor, aby se vyjádřil ke své práci i k práci školy. K tomuto hodnocení dochází hlavně při hospitačních rozhovorech nebo příležitostně, když to vyplývá z aktuální konkrétní situace. Ve většině škol je sebehodnocení realizováno rozhovorem a vyplněním formuláře. Formulář slouží jako podklad pro řízený rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem. Hodnocený do formuláře průběžně zaznamenává své aktivity a postřehy. Sebehodnocení učitelů prostřednictvím hodnotícího formuláře není časově náročné. Pokud je sebehodnocení spojeno s hodnotícím pohovorem, pak nároky na čas stoupají.

Hodnotící formulář obsahuje tyto okruhy:

- pracovní úkoly a kompetence – zda jsou v souladu s popisem práce, co chybí, nebo naopak přebývá, činnosti, které učitel vykonává, aniž by je měl v popisu práce, činnosti, které nevykonává přesto, že je v popisu práce má
- dosavadní cíle – plnění stanovených cílů, překážky při jejich plnění
- silné a slabé stránky zaměstnance – úspěch i neúspěch a jeho příčiny, co vás baví i nebaví, co ztěžuje práci, co se podařilo a co ne
- vzdělávání a samostudium – oblasti, ve kterých se chce zaměstnanec dál vzdělávat, plánovaný kariérní postup
- plánované cíle – jaké má učitel cíle pro další období, co by mohlo pomoci při jejich dosahování
- podmínky pro práci – obtíže, možnosti usnadnění práce, možnosti nápravy
- silné a slabé stránky školy – návrh ke zlepšení kvality školy, jak přispěje k plnění strategických cílů školy, co by změnil, co učitele na škole drží

Při posuzování odpovědí si všímáme konkrétního obsahu sdělení, zda je učitel schopen myslet v souvislostech, zda dokáže určit silné a slabé stránky školy, zda navrhuje adekvátní a realizovatelné změny. Také zjišťujeme, co zaměstnance motivuje.

Sebehodnocení je nástrojem profesního rozvoje a trvalého zvyšování kvality.

Formulář pro sebehodnocení pedagogického pracovníka

1. Vypište své činnosti, které vykonáváte, aniž by byly v popisu vaší práce, ale i ty činnosti, které nevykonáváte přesto, že v popisu práce jsou:
.....
.....
.....
2. Zhodnoťte plnění svých cílů pro uplynulý půlrok (překážky, korekce cílů):
.....
.....
.....
3. Uveďte své aktivity v oblasti vzdělávací a výchovné práce:
.....
.....
.....
4. Uveďte své další aktivity realizované v rámci školy (v metodickém sdružení, spolupráce na řešení celoškolských problémů apod.):
.....
.....
.....
5. Uveďte, jak se podílíte na prezentaci školy na veřejnosti (soutěže, spolupráce s rodiči, kroužky):
.....
.....
.....
6. Uveďte své aktivity zaměřené na spolupráci s kolegy:
.....
.....
.....
7. Vypište akce navštívené v rámci DVVP a oblasti svého samostudia:
.....

-
-
8. Uved'te oblasti, ve kterých se chcete dál vzdělávat:
-
-
-
9. Vypište obtíže, s kterými se setkáváte při práci:
-
-
-
10. Uved'te svůj největší úspěch v tomto pololetí:
-
-
-
11. Co se nedařilo a proč:
-
-
-
12. Formulujte aspoň dva své pracovní cíle na další období:
-
-
-
13. Formulujte silné stránky školy:
-
-
-
14. Formulujte slabé stránky školy:
-
-
-
15. Vypište příležitosti ke zlepšení školy:
-

.....

.....

16. Vypište možná ohrožení školy:

.....

.....

.....

17. Další sdělení:

.....

.....

.....

Jméno, příjmení: Podpis:

Datum:

Tabulka č. 3

Souhrnný sebehodnotící dotazník

	SEBEHODNOTÍCÍ TABULKA – kritéria hodnocení pedagogických pracovníků	0 ne	1	2	3 ano
I.	Vědomosti				
	Mám odborné vědomosti				
	Pracuji v souladu s ŠVP				
	Využívám zkušeností				
II.	Efektivita výchovně vzdělávacího procesu				
	Plánuji výuku				
	Pracuji s tematickými plány				

	Formuluji cíl vyučovací jednotky, zjišťuje jeho plnění				
	Vedu žáky k vnitřní motivaci				
	Vedu žáky k aktivnímu přístupu, zadává problémové úkoly, vede žáky k spolupráci				
	Vedu výuku věcně správně				
	Využívám sebehodnocení žáků				
	Vedu výuku diferencovaně vzhledem k rozdílům mezi žáky, individualizuje práci				
	Využívám vhodné pomůcky				
	Pracuji s převahou činnostního učení				
	Využívám při výuce moderní techniku				
	Respektuji a plní způsoby hodnocení dle ŠVP				
	Umožňuji žákům používat vhodné (kompenzační) pomůcky				
III.	Vytváření bezpečného klimatu ve třídě				
	Znám žáky, jejich individualitu				
	Zajímám se o jejich názory				
	Vytvářím ve třídě spolupracující tým				
	Vyžaduji dodržování stanovených pravidel				
IV.	Podíl na životě školy				
	Účastním se života školy a mimoškolních akcí				
	Spolupracuji s kolegy				
	Spolupracuji s vedením školy				

	Efektivně komunikuji s rodiči				
	Zapojuji se aktivně do práce metodických sdružení a předmětových komisí				
V.	Profesní růst a rozvoj				
	Profesně se rozvíjím, vzdělávám se				
	JMÉNO A PŘÍJMENÍ PEDAGOGA:				
	Datum hodnocení:				
	Hodnocení prováděl/a:				
	Podpis hodnotitele: Podpis hodnoceného:				
Závěry hodnocení:					

Datum:	Ředitel školy:	Zaměstnanec:

2.4 Pracovní náplň

Hodnocení pracovníka se také zaměřuje na plnění pracovní náplně, na zjišťování a posuzování, jak pracovník dodržuje pokyny v náplni práce. S charakteristikou práce je učitel seznámen při podpisu pracovní smlouvy, jejíž součástí je pracovní náplň. Při hodnocení vycházíme z toho, zda pracovník dodržuje pracovní náplň či ne.

Formulář pro pracovní náplň pedagoga:

Funkce: učitel

Jméno:

1. Je přímo odpovědný zástupci ředitele školy. Jménem školy jedná s rodiči ve věcech týkající se jejich dětí, na základě pověření ředitelem školy i v dalších věcech.
2. Zajišťuje výchovně vzdělávací činnost žáků na získávání vědomostí a dovedností a rozvíjí talent žáků ve všeobecně vzdělávacích a odborných předmětech podle učebních dokumentů a dalších metodologických doporučení z oblasti pedagogiky a psychologie:
 - provádí osobní přípravu na vyučování
 - vede předepsanou pedagogickou dokumentaci
 - opravuje písemné a grafické práce žáků
 - provádí soustavné sledování výkonu žáka
 - provádí různé druhy zkoušek a oznamuje žákovi výsledky klasifikace
 - vede soustavnou evidenci o každé klasifikaci
 - podílí se na vypracování individuálního výukového programu
 - oznamuje poznatky o konkrétním ohrožení žáků
3. Řídí výchovu a výuku v předmětech a třídách podle své kvalifikace a podle pracovního úvazku přiděleného vedením školy a podle učebních plánů
4. Samostatně zajišťuje:
 - ochranu osobních a citlivých údajů zaměstnanců a žáků školy
 - organizaci výchovy a výuky ve třídách přidělených úvazkem nebo plánem zastupování
 - diagnostiku a hodnocení svých žáků
 - dozor nad žáky podle pracovního úvazku nebo plánem zastupování
 - bezpečnost žáků při všech činnostech organizovaných školou

- při úrazu první pomoc, zajistí ošetření a zapíše úraz do knihy úrazů
 - výchovná opatření
 - pořádek ve třídě během vyučování i po skončení vyučování
 - péči o sbírky, učebny, kabinety na základě pověření ředitele
 - práci v metodických sdružení
 - organizaci třídních schůzek a konzultací pro rodiče
 - organizaci LVVZ, ŠvP, sportovní akce
 - organizaci olympiád a školních soutěží.
5. Předkládá vedoucímu pedagogického útvaru:
- návrh změn učebních plánů
 - návrhy na volbu alternativních učebnic
 - podklady k dlouhodobým návrhům plánu a rozpočtu
 - návrhy na osvobození od klasifikace v předmětu
 - plán exkurzí, výletů a jiných výchovných akcí
 - návrhy krátkodobých i dlouhodobých koncepcí rozvoje školy
 - stanoviska ke stížnostem a podáním, která se týkají žáků.
6. Spolupracuje s rodiči žáků, pracovníky Pedagogicko psychologické poradny, lékaři, policií, sociálním odborem a pracovníky jiných škol.

3 Hodnocení nepedagogických pracovníků

Důležitou skupinou pracovníků, která se podílí na provozu školy, jsou nepedagogičtí pracovníci. Jsou to techničtí pracovníci, administrativní pracovníci, pracovníci školních jídelen a ostatní manuální pracovníci. Pro úspěšné hodnocení práce těchto pracovníků je důležitá správná volba kritérií odpovídající charakteru činnosti, kterou vykonávají. U provozních zaměstnanců preferuji kritéria v oblasti výstupu (výkon) a procesu (pracovní chování a přístup). Výstup představuje výsledek, který je dobře měřitelný. V procesu hodnotím projevy chování při práci.

3.1 Kritéria hodnocení

Odborné předpoklady, vědomosti z oboru

Požadovaná úroveň práce předpokládá splnění kvalifikačních předpokladů. Pracovník těží ze svých zkušeností, rozumí všem aspektům kladených na práci. Pro svou práci má všechny potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti.

Kvalita a efektivita práce

Pracovník plní své cíle včas a úplně, odvádí kvalitní výsledky, je přesný a spolehlivý. Má iniciativní přístup, vyhledává příležitosti ke zlepšení. Umí rozlišit zásadní problémy od nepodstatných. Využívá produktivně svůj pracovní čas. Plní danou pracovní náplň.

Dodržování termínů při plnění úkolů

Pracovník je schopen stanovit priority při plnění úkolů tak, aby splnil termín. Dodržuje včasné příchody.

Pracovní morálka, spolupráce a komunikace

Pracovník je zaujat svou prací. Je spolehlivý a osobně zodpovědný za kvalitu své práce. Vytváří atmosféru důvěry a spolupráce. Prosazuje zájmy celku, je ochotný a v rámci své náplně zlepšuje pracovní postupy.

Profesní rozvoj

Pracovník je otevřený dalšímu rozvoji a změně, neustále na sobě pracuje. Využívá nabídek k rozvoji svých dovedností.

K hodnocení navrhuji opět čtyřbodovou stupnici. Hodnotitel přiřazuje body: 0 – nevyhovující stav úrovně práce, (ne), 1 – dobrý, přijatelný stav úrovně práce, (spíše ne), 3 - velmi dobrý a žádoucí stav práce, (spíše ano), 4 – výborná úroveň práce (ano).

Body:

0: Pracovní úkoly jsou plněny v nevyhovující kvalitě. Nejsou dodržovány termíny. Přístup pracovníka a pracovní schopnosti neodpovídají požadavkům školy.

1: Pracovní činnost odpovídá požadavkům pracovního místa. Pracovník mívá někdy obtíže, které je však schopen sám nebo s pomocí zvládnout. Plní příkazy, iniciativa se vyskytuje málo. Úroveň a kvalita práce je vcelku přijatelná.

2: Pracovní úkoly jsou zvládány bez problémů. Projevuje iniciativu, aktivně přistupuje k úkolům. Zvládá náročnější postupy, pozitivně ovlivňuje své spolupracovníky.

3: Pracovník odvádí mimořádný výkon, kvalitně zvládá i nejnáročnější úkoly. Aktivně ovlivňuje své okolí a pomáhá vedení prosazovat zájmy a cíle školy.

Tabulka č. 4

Hodnoticí tabulka výkonu nepedagogického pracovníka

HODNOTÍCÍ TABULKA - kritéria hodnocení nepedagogických pracovníků	0 nevyhovující	1	2	3 výborný
JMÉNO A PŘÍJMENÍ:				
Datum hodnocení:				
Hodnocení prováděl/a:				
Podpis hodnotitele: Podpis hodnoceného:				
I. Odborné předpoklady, vědomosti z oboru				
Má odborné předpoklady				

Má vědomosti a poznatky z oboru				
II. Kvalita a efektivita práce				
Odvádí kvalitní práci a kvalitní výsledky				
Má aktivní a iniciativní přístup				
Využívá vhodně pracovního času				
III. Dodržování termínů				
Dodrжуje termíny při plnění úkolu				
Je přesný a spolehlivý				
IV. Pracovní morálka, spolupráce a komunikace				
Dodrжуje etická pravidla				
Spolupracuje a komunikuje s kolegy				
V. Profesní rozvoj				
Rozšiřuje si odbornost				
Závěry hodnocení:				

3.2 Pracovní náplně

Pracovní náplně charakterizují obsah dané práce. Při hodnocení výkonu zjišťujeme realizaci dané náplně a tím hodnotíme pracovníky.

Pracovní náplň

Druh práce: uklízečka

Jméno:

1. Je přímo podřízena školníkovi.
2. Udrží přídělené školní prostory v čistotě a pořádku. Provádí každodenní běžný úklid, týdenní úklid a velký úklid. Dle pokynů školníka provádí i další úklid.
3. Provádí úklid v rozsahu:
 - denně zametá a vytírá podlahy, koberce vyčistí vysavačem
 - denně vyprazdňuje koše, smetí odnáší do kontejneru
 - denně otírá prach ze všech dosažitelných míst
 - denně kontroluje zavření oken, zhasnutí a zamknutí učebny
 - denně za použití čistících prostředků s dezinfekčním účinkem umývá umyvadla, toaletní mísy, mušle
 - kontroluje množství WC papíru a mýdla, v případě potřeby doplní
 - jednou týdně omyje kachlíky v umývárně a na záchodě
 - jednou týdně vyleští zrcadla
 - dvakrát ročně umyje okna včetně rámců a svítidel
 - dodržuje předpisy BOZP, účastní se školení
 - plní další úkoly dané sanitačním řádem školy
 - všechny zjištěné nedostatky a závady okamžitě hlásí školníkovi

Datum:	Ředitel školy:	Zaměstnanec:

Pracovní náplň

Druh práce: školník – domovník

Jméno:

1. Je přímo podřízen řediteli školy.
2. Vykonává správce budovy a zařízení. Spolupracuje se zřizovatelem při správě jejich majetku.
3. Úklid a údržba:
 - zodpovídá za úklid ve škole
 - organizuje velký úklid ve škole
 - provádí drobné opravy a úpravy majetku školy, opravuje a vyměňuje zámky, opravuje dveře, lavice, židle, vyměňuje a doplňuje žárovky
 - pravidelně kontroluje záznamy v sešitu závad, závady odstraňuje nebo navrhne způsob odstranění
 - odpovídá za pořádek a bezpečnost v technických prostorách školy
 - provádí sekání trávy na školním pozemku
 - provádí údržbu chodníku v zimním období
 - zodpovídá za vybavení místností papírovými ručníky a hygienickými potřebami
 - zodpovídá za hospodaření s kontejnery (popelnicemi)
4. Kontrola:
 - sleduje čerpání energií
 - kontroluje úniky tepla a vody
 - řídí a kontroluje práci uklízeček
 - kontroluje teplotu ve třídách během topného období
 - kontroluje pořádek v šatnách a uzamykání šaten
 - kontroluje uzamykání oken a vchodů po výuce
 - kontroluje čistotu oken a osvětlení
 - kontroluje stav střechy
 - kontroluje stav hygienických zařízení
 - kontroluje kotelnu
 - kontroluje správnost školních hodin
 - kontroluje umístění informací ve škole (označení tříd, kanceláří, kabinetů)

5. Péče o majetek, ekonomická a pracovně právní oblast:

- sleduje a vyhodnocuje technický stav budovy
- provádí nákup, skladování a výdej materiálu pro provozní zaměstnance, vede skladovou evidenci
- otevírá a zavírá školu, zodpovídá za funkci zabezpečovacího systému
- vede evidenci klíčů, zapůjčuje a přebírá klíče
- podepisuje dodací listy na provedenou práci
- zajišťuje vstup do školy pracovníkům firem, které provádí revize, údržbu, opravy apod., kontroluje jejich činnost
- navrhuje opatření v personální a mzdové oblasti uklízeček, organizuje zastupování nepřítomných uklízeček
- vede přehled o přesčasových hodinách provozních zaměstnanců
- obsluhuje technická zařízení (rozvod ústředního topení, elektřiny, vzduchotechniky) dle příslušných vyhlášek a norem
- vede evidenci a platnost revizí, zajišťuje nové revize
- vyvěšuje a udržuje v pořádku státní vlajku
- dohlíží na používání osobních ochranných pomůcek, zajišťuje jejich nákup
- zúčastňuje se prověrek BOZP
- předkládá řediteli školy návrhy krátkodobých i dlouhodobých koncepcí rozvoje školy.

Datum:	Ředitel školy:	Zaměstnanec:

Pracovní náplň

Druh práce: Kuchařka

Jméno:

1. Je podřízena vedoucí školní jídelny.
2. Odpovídá za dodržování technologických postupů a norem, za kvalitu jídel a za dodržování předpisů týkajících se školního stravování a bezpečnosti práce.
3. Pracovní povinnosti:
 - obsluhuje kuchyňské stroje a vyrábí technologicky náročná teplá jídla
 - spolupracuje s vedoucí školní jídelny při sestavování jídelníčku
 - odpovídá za správnou přejímku potravin ze skladu a jejich účelné využití při výrobě pokrmů
 - normuje suroviny na přípravu jídel, odpovídá za chutnost a zdravotní nezávadnost vyrobených pokrmů dle spotřebních norem
 - opracovává a upravuje jateční maso
 - odpovídá za čistotu provozu a dodržování hygienických zásad
 - odebírá a zajišťuje vzorky potravin a jídel podle směrnic MZ, zapisuje teplotu kritických bodů při přípravě
 - dbá o správné obhospodaření zbytků potravin a likvidaci zbytků
 - organizuje a řídí práci podřízených pracovníků
 - zajišťuje úklidové práce ve stravovacím prostoru

Datum:	Ředitel školy:	Zaměstnanec:

Pracovní náplň

Druh práce: vedoucí školní jídelny

Jméno:

1. Řídí školní jídelnu a odpovídá za její provoz.
2. Řídí personál školní jídelny.
3. Sestavuje s vedoucí kuchařkou jídelní lístky, dbá na dodržování vyživovacích norem, kontroluje dodržování technologických postupů přípravy jídel.
4. Zajišťuje objednávky a nákup potravin, kontroluje záruční lhůty potravin.

5. Vede skladové karty, denní spotřebu potravin, zpracovává uzávěrku spotřeby potravin.
6. Vede evidenci prodeje obědů a vede přehled stravovaných osob.
7. Provádí vyúčtování stravného za běžný měsíc.
8. Zajišťuje smluvní prodej obědů.
9. Připravuje plány a rozpočty školní jídelny, zpracovává rekapitulaci pro zřizovatele.
10. Odpovídá za inventář školní jídelny.
11. Zodpovídá za řádné vedení písemností,
12. Vydává provozní řád školní jídelny.
13. Je odpovědná za dodržování hygienických předpisů a předpisů BOZP, zajišťuje pracovní pomůcky a ochranné prostředky a eviduje je.

Datum:	Ředitel školy:	Zaměstnanec:

4 Význam hodnocení

Výsledky hodnocení pracovníků jsou důležitým podkladem pro ředitele školy. Každý ředitel se snaží mít školu úspěšnou. Mezi hlavní a rozhodující oblasti úspěšné školy patří lidské zdroje, které přispívají k dosažení cílů školy. Vedle žáků, rodičů to jsou správní zaměstnanci a hlavně učitelé. Cíle školy mohou nejlépe plnit pracovníci, kteří dosahují nejlepších pracovních výkonů. Hodnocení práce zaměstnanců proto umožňuje každému jednotlivci zpětnou vazbu k jeho výkonu a každý pracovník by měl takovou zpětnou vazbu dostávat. Hodnocení pomáhá nadřízenému pracovníkovi podporovat dobré výsledky práce a přijímat opatření u slabého výkonu. Na hodnocení rovněž závisí rozhodování o umístění pracovníka. Cílem hodnocení je spravedlivě zhodnotit výkon pracovníka a vedoucímu pomáhá:

- zlepšit výkon pracovníka
- určit odměnu
- získat podklady pro rozmisťování, rozhodnout o pracovním zařazení, povýšení, přeřazení, propuštění
- upozornit na potřebu rozvoje pracovníka a zvýšení kvalifikace
- rozpoznat nedostatky ve výběru pracovníka
- najít chyby v rozvržení práce
- získat informace o názorech pracovníka
- zlepšit vztah mezi vedením a pracovníky
- poradit se o pracovních problémech
- získat informace o plnění některých opatření organizace
- přesvědčit se účinnosti personálního řízení

Hodnocení na škole je prováděno každodenně i systematicky (např. hospitace) podle stanovených kritérií. Hodnocení je většinou individuální a záznam o hodnocení hodnocený podepisuje.

Při hodnocení pracovníka vycházíme z popisu práce a z rozsahu funkčních povinností. Často porovnáváme výkony mezi jednotlivými pracovníky. Nejčastěji je hodnocení pracovníka spojováno s finančním ohodnocením – odměnou a osobním příplatkem. Odměňování zaměstnanců je efektivním nástrojem pro získání a udržení pracovní síly. Odpovídající hodnocení dává pracovníkům impuls, aby se ve vlastním zájmu neustále

rozvíjeli. Hodnocení pracovníků má být pravidelné, srozumitelné, objektivní a má mít stanovená pravidla. Výstupy hodnocení využíváme nejčastěji v odměňování, k povýšení, k stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce, ke zlepšování organizace práce, k vzdělávání organizace jako celku, ke kariéře.

Závěr

Práce zdůrazňuje význam hodnocení a předkládá způsoby hodnocení a motivace pracovníků.

Navrhla jsem způsob hodnocení pracovníků, který se zaměřuje na hodnocení pracovního výkonu a profesních kompetencí. Škola uskutečňuje vzdělávání a výchovu. Vzdělávání zajišťují pedagogičtí pracovníci, a proto jsem se více zaměřila na hodnocení dlouhodobého pedagogického výkonu a odborné znalosti učitelů. V hodnocení práce nepedagogických pracovníků jsem vycházela z hlediska plnění pracovních úkolů a chování v průběhu pracovního procesu.

Zvolila jsem metodu hodnotícího rozhovoru, která se ve škole užívá nejčastěji. Zdůraznila jsem pravidla, fáze a části hodnotícího rozhovoru. Cílem hodnotícího rozhovoru je většinou bilance uplynulého období a diskuse vztahující se k následujícímu období. U pedagogických pracovníků rozhovor navazuje na hospitaci. Součástí hodnocení pracovníků je i sebehodnocení pracovníka. Cílem práce je návrh efektivního hodnocení pracovníků. Stanovila jsem kritéria tohoto hodnocení, které jsem shrnula do hodnotících formulářů. Tato kritéria pomohou vedoucímu pracovníkovi zjistit silné i slabé stránky práce jednotlivých pracovníků.

Konečným výstupem mé práce jsou hodnotící tabulky výkonu pedagogických a nepedagogických pracovníků, sebehodnotící formulář, sebehodnotící dotazník a hospitační záznam. Souhrnné formuláře hodnocení i formulář hospitace lze využít na základní škole.

Seznam použité literatury

ALIČE, F., TOMŠÍ I. *Katalog prací*. 1. vyd. Praha : Anag, 2010. 503 s.

ISBN 978-80-7263-614-3.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s.,

2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001.

400 s. ISBN 80-7261-033-3.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd.

Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. 4. vyd. Praha : Portál, s.r.o., 2005. 488 s.

ISBN 978-80-7367-503-5.

PRUNNER, P.: *Zásady managementu a laedershipu ve školství*. 1. vyd. Plzeň : Pedagogické

centrum, 1997. 22 s. ISBN 80-7020-003-0.

STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing,a.s., 1993. 334 s.

ISBN 80-85424-92-4.

ŠTOČEK, M. *Pracovní náplně a plány činností v základní škole*. 1. vyd. Nový Bydžov :

ATRE, 2001. 95 s.

VALENTA, J. *Nový zákoník práce ve školské praxi*. 1. vyd. Karviná : Paris, 2006. 416 s.

ISBN 80-239-7620-6.

Vyhláška MŠMT č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastní hodnocení školy

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s.,

2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

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

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

Seznam zdrojů

BROŽ, Z. *Hodnocení pedagogických pracovníků*. [online], [cit. 2007-05-16]. Dostupné na WWW:

< <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/1368/hodnoceni-pedagogickych-pracovniku.html/> >

MEZERA, A. *Hodnocení učitele*. [online], [cit. 2006-09-14]. Dostupné na WWW:

< <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/902/hodnoceni-ucitele.html/> >

JINDRA, J., ŠMÍDOVÁ, M. *Abeceda managementu – Hodnocení pracovníků*. [online], [cit. 2008-10-09]. Dostupné na WWW:

< <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/2657/abeceda-managementu-hodnoceni-pracovniku.html/> >

VÍTKOVÁ, J. *Profesní sebehodnocení pedagoga*. [online], [cit. 2008-07-07]. Dostupné na WWW: < <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/2392/profesni-sebehodnoceni-pedagoga.html/> >

Seznam zkratek

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DVPP – Další vzdělávání pedagogických pracovníků

LVVZ – Lyžařský výchovně vzdělávací zájezd

MZ – Ministerstvo zdravotnictví

ŠvP – Škola v přírodě

ŠVP – Školní vzdělávací program

RVP ZV – Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání