

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hodnocení pedagogických pracovníků

The Evaluation of teaching staff

Mgr. Věra Sobotová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, MBA, CSc.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Hodnocení pedagogických pracovníků potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 15.4. 2023

Ráda bych vyjádřila poděkování PhDr. Michaelé Tureckiové, MBA, CSc. za vstřícné a odborné vedení mé práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu, kterou mi poskytla při studiu na vysoké škole.

## **ABSTRAKT**

Tématem diplomové práce je Hodnocení pedagogických pracovníků. Cílem práce je popsat používané hodnoticí nástroje pro hodnocení pedagogických pracovníků v soukromých základních a středních školách v České republice a na základě zjištěných výsledků navrhnout optimalizaci systému hodnocení. Práce poskytuje ucelený přehled o problematice hodnocení pedagogů a prezentuje souhrn hodnoticích metod pedagogických pracovníků, které mohou být využity ke zlepšení kvality vzdělávání. V teoretické části jsou představeny pojmy jako formy, kritéria, funkce, proces a metody hodnocení. Jsou popsána specifika hodnocení pedagogů a důležitost sdělování výsledků hodnocení pracovníkům, chyby hodnotitelů a hodnocených, jakož i zásady hodnocení, nové trendy v této oblasti a možné využití výsledků hodnocení. Praktická část práce je založena na dotazníkovém šetření mezi řediteli soukromých základních a středních škol. Výsledky ukázaly, že hospitace a sebehodnocení jsou nejpoužívanějšími nástroji pro hodnocení pedagogů. Většina ředitelů hodnotí pedagogy alespoň jedenkrát ročně a využívá motivaci k práci a schopnosti pedagogů jako kritéria hodnocení. Výzkum také ukázal, že pouze polovina respondentů je spokojena s fungováním hodnocení ve své škole. Nejvíce respondentů by si přálo mít na hodnocení více času a stejné množství dotazovaných by chtělo změnit celý jejich systém hodnocení. Navrhovaná optimalizace systému hodnocení zahrnuje implementaci 360stupňové zpětné vazby, která by mohla zvýšit objektivitu hodnocení poskytnutím více pohledů na pracovní výkon pedagoga.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

hodnocení, hodnoticí rozhovor, kritéria hodnocení, metody hodnocení, pedagogický pracovník, řízení lidských zdrojů, systém hodnocení

## **ABSTRACT**

The topic of the diploma thesis is the evaluation of teaching staff. The aim of the thesis is to describe the evaluation tools used for evaluation of teaching staff in private primary and secondary schools in the Czech Republic and to propose an optimisation of the evaluation system based on the results. The thesis provides a comprehensive overview of the issue of teacher evaluation and presents a summary of methods of teacher evaluation that can be used to improve the quality of education. In the theoretical part, concepts such as forms, criteria, functions, process and methods of evaluation are introduced. The specific aspects of teacher evaluation and the importance of communication of evaluation results to staff, mistakes of evaluators and evaluated, as well as evaluation principles, new trends in this field and possible uses of evaluation results are described. The practical part of the thesis is based on a questionnaire survey among principals of private primary and secondary schools. The results show that lesson observations and self-evaluation are the most commonly used tools for teacher evaluation. Most principals evaluate teachers at least once a year and use teachers' work motivation and skills as evaluation criteria. The research also showed that only half of the respondents are satisfied with the way evaluation works in their school. Most of the respondents would like to have more time for evaluation and the same number of respondents would like to change the entire evaluation system. Suggestions for improving the evaluation system include the introduction of 360-degree feedback, which could increase the objectivity of evaluations by providing multiple perspectives on teacher performance.

## **KEYWORDS**

evaluation, evaluation interview, evaluation criteria, evaluation methods, teaching staff, human resource management, evaluation system

## Obsah

Úvod .....	7
1 Hodnocení pracovníků.....	9
1.1 Hodnocení pracovního výkonu.....	9
1.2 Význam hodnocení .....	12
1.3 Formy hodnocení .....	13
1.4 Kritéria hodnocení .....	14
1.5 Funkce hodnocení.....	15
1.6 Proces hodnocení pracovníků .....	15
2 Metody hodnocení .....	17
2.1 Základní hodnoticí metody .....	20
3 Hodnocení pracovníků v podmínkách školství .....	32
3.1 Škola jako organizace a pedagogický pracovník.....	32
3.2 Kritéria hodnocení pedagogických pracovníků .....	33
3.3 Specifické hodnoticí metody pro pedagogické pracovníky.....	34
4 Výstupy a trendy hodnocení .....	42
4.1 Sdělování výsledků hodnocení pracovníkům .....	42
4.1.1 Hodnoticí rozhovor .....	42
4.2 Chyby hodnotitelů a hodnocených .....	44
4.3 Zásady hodnocení .....	46
4.4 Možnosti využití výsledků hodnocení pracovníků .....	46
4.5 Trendy v hodnocení pracovníků .....	47
5 Metodologie.....	49
5.1 Dotazník.....	50
6 Výzkum a jeho výsledky .....	52

6.1	Vyhodnocení výzkumu.....	52
6.2	Shrnutí výzkumu.....	79
6.3	Vyhodnocení výzkumných otázek.....	82
7	Optimalizace systému hodnocení pedagogických pracovníků .....	83
8	Diskuze .....	86
	Závěr.....	88
	Seznam použitých zkratk .....	90
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	91
	Seznam příloh .....	94

## Úvod

Kvalitní vzdělání je klíčem k úspěšné budoucnosti každého jedince a pedagogičtí pracovníci hrají v tomto procesu zásadní roli. Soukromé základní a střední školy v České republice se v posledních letech stávají stále populárnějšími alternativami k veřejným školám, a proto je důležité zkoumat, jak tyto vzdělávací instituce hodnotí své pedagogické pracovníky.

Správné objektivní hodnocení pedagogických pracovníků umožňuje identifikovat jejich silné a slabé stránky a vytvořit prostor pro jejich další profesní růst a rozvoj.

Tato diplomová práce se zaměřuje na hodnocení pedagogických pracovníků na soukromých základních a středních školách v ČR. Cílem diplomové práce je popsat používané hodnoticí nástroje pro hodnocení pedagogických pracovníků v soukromých základních a středních školách v ČR a na základě zjištěných výsledků navrhnout optimalizaci systému hodnocení.

Vzhledem k tomu, že pracuji jako učitelka na soukromém osmiletém gymnáziu v Praze, je pro mě hodnocení pedagogických pracovníků na tomto typu školy zajímavým a přínosným tématem, které mi může pomoci zlepšit pracovní výkon v roli pedagoga i dále se rozvíjet v oblasti řízení školy.

Přínosem předkládané diplomové práce pro obor Andragogika a školský management je poskytnutí uceleného přehledu o problematice hodnocení pedagogických pracovníků na soukromých základních a středních školách v ČR. Práce prezentuje přehledný souhrn metod pro hodnocení pedagogů, které mohou být využity ke zlepšení kvality vzdělávání a pedagogického procesu. Práce může také nabídnout manažerům či personálním pracovníkům náhled na to, jaká kritéria by mohla být použita při hodnocení zaměstnanců nebo jakým způsobem by se mělo provádět hodnocení.

První kapitola této práce se zabývá hodnocením pracovníků, objasňuje hodnocení pracovního výkonu a význam hodnocení, představuje formy, kritéria, funkce a proces hodnocení pracovníků. Druhá kapitola se věnuje charakteristice základních metod hodnocení zaměstnanců. Třetí kapitola se zabývá hodnocením pracovníků v oblasti školství. Čtvrtá kapitola se věnuje výstupům a trendům hodnocení. Popisuje sdělování výsledků hodnocení pracovníkům, upozornění na možné chyby hodnotitelů a hodnocených, zásady hodnocení, možnosti využití výsledků hodnocení pracovníků a trendy v oblasti hodnocení



zaměstnanců. V rámci páté kapitoly věnující se metodologii je podrobně popsáno vlastní dotazníkové šetření. Šestá kapitola přináší vyhodnocení a shrnutí výzkumu a zodpovězení výzkumných otázek. V sedmé kapitole je navržena optimalizace systému hodnocení pedagogických pracovníků, kde jsou na základě odborné literatury a výzkumného šetření předneseny možné návrhy a doporučení, které by měly přispět ke zlepšení hodnocení pracovního výkonu. Následuje diskuze a závěr shrnující poznatky týkající se hodnocení pedagogických pracovníků.

## **1 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků je aktuálním a stále se rozvíjejícím tématem. Hodnocení je klíčovou součástí řízení lidských zdrojů v každé organizaci. Pomáhá zjišťovat, jak dobře pracovníci plní své pracovní úkoly, jak se rozvíjejí a jak přispívají k úspěchu organizace. Hodnocení pracovníků umožňuje manažerům a vedení organizace poskytnout zpětnou vazbu a identifikovat oblasti, ve kterých pracovníci potřebují podporu a další rozvoj.

Tato personální činnost, kterou provádí personalisté i manažeři, přispívá organizacím dosáhnout svých cílů a zlepšit výkonnost pracovníků.

Tato kapitola se zabývá hodnocením pracovníků, objasňuje pojem hodnocení pracovního výkonu, ukazuje význam hodnocení a dále představuje formy, kritéria, funkce a proces hodnocení pracovníků.

### **1.1 Hodnocení pracovního výkonu**

Vzhledem k tomu, že řada odborníků používá různé pojmy související s hodnocením zaměstnanců, je zapotřebí správně vymezit stěžejní termín této práce, a to hodnocení pracovníků.

Zahraniční autorka Arhur (2010, s. 12) používá pojem hodnocení výkonu, jehož hlavním cílem je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Pojem hodnocení výkonu je také dle autorky možné označit jako „kontrola výkonu“ nebo „posouzení výkonu“.

Hodnocení pracovníků není podle Hroníka (2006, s. 13) ideální pojem, ale je dle autora vhodnější než hodnocení chování pracovníků, hodnocení pracovního výkonu apod. Při hodnocení zaměstnanců je zapotřebí sledovat, jak svým chováním dosahují požadovaného výkonu, nikoliv jakou mají osobnost jednotliví pracovníci.

Hodnocení pracovníků je nástrojem vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, umožňuje podpořit pracovní výkon i usměrnit neodpovídající chování pracovníka. Hodnocení slouží ke shrnutí výkonu pracovníka za předchozí období, přináší možnost stanovit jeho nové výkonové cíle a naplánovat další pracovní rozvoj zaměstnance. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 257)

Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 268) chápou hodnocení zaměstnanců jako trvalý proces, který začíná přijetím pracovníka do zaměstnání a končí jeho odchodem z podniku. Hodnocení pracovníků je dle autorů Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 269) v tomto případě možno chápat i jako řízení pracovního výkonu zaměstnanců, které usiluje o zvýšení výkonu organizace.

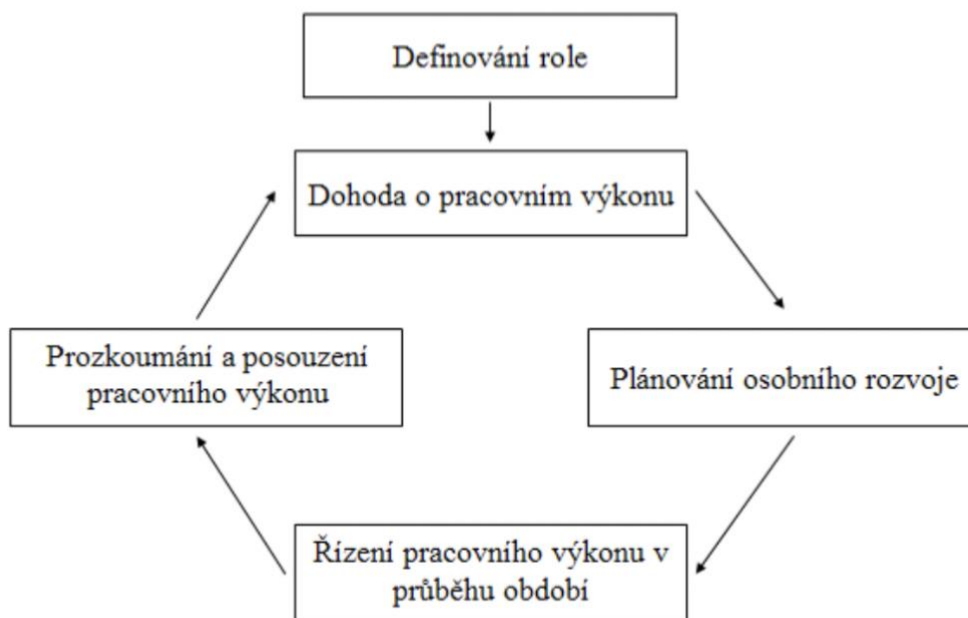
Wágnerová (2008, s. 11-12) používá pojem hodnocení pracovní výkonnosti, kdy tento pojem vysvětluje jako pravidelné hodnocení pracovních výsledků založených na předem domluvených kritériích výkonnosti neboli cílů. Pracovní výkonnost je dle autorky obecnější a dlouhodobý výraz pracovního výkonu vztahený k určitému jedinci. Pracovní výkonnost ovlivňují subjektivní a objektivní podmínky. Mezi subjektivní předpoklady řadíme tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci, kvalifikační dispozice a volní vlastnosti jako například vytrvalost, samostatnost či spolehlivost.

Šikýř (2014, s. 109) píše, že systematické hodnocení pracovníků je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Armstrong (2015, s. 394) charakterizuje řízení pracovního výkonu jako širší a komplexnější než hodnocení zaměstnanců a jejich výkonu. Hodnocení zaměstnanců popisuje Armstrong (2015, s. 394) jako formální personální činnost.

Koubek (2015, s. 202) charakterizuje pracovní výkon zaměstnanců jako hlavní smysl personální práce a představuje řízení pracovního výkonu jako proces, který se skládá z několika fází. Proces řízení pracovního výkonu se skládá z následujících 5 kroků (Koubek, 2015, s. 205):

- 1) Definování role pracovníka.
- 2) Projednání a uzavření ústní dohody či písemné smlouvy o pracovním výkonu.
- 3) Vypracování plánu výkonu a rozvoje zaměstnance.
- 4) Řízení pracovního výkonu během určitého období.
- 5) Závěrečné přezkoumání a posouzení pracovního výkonu (hodnocení pracovníka).

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2015, s. 204)

Dle Koubka (2015, s. 208) je termín hodnocení pracovního výkonu častěji používán v angličtině, i když v České republice se začíná také čím dál více objevovat. Koubek (2015, s. 205) pojem hodnocení pracovníků definuje jako velmi významnou personální činnost, která tvoří závěrečnou fázi v procesu řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Hodnocení pracovníků je dle Koubka (2015, s. 208) zaměřeno jak na výsledky práce, tak i na pracovní a sociální chování, schopnosti a vlastnosti pracovníka.

Na následující tabulce č. 1 je možné vidět, jaký je rozdíl v procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.

Tabulka 1: Srovnání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

<i><b>Řízení pracovního výkonu</b></i>	<i><b>Hodnocení zaměstnanců</b></i>
zaměřené na cíle jednotlivců a organizace	může obsahovat individuální cíle
zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	mohou být zařazeny i některé kvalitativní výkonové cíle
celoroční záležitost	hodnocení jednou za rok (příp. dvakrát ročně)
nemusí obsahovat klasifikace	klasifikace
pohled do budoucnosti	pohled do minulosti
zaměřené na rozvoj a výkon	zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
společný, sdílený proces	system shora-dolů
flexibilní proces	monolitní systém
šité na míru	obvykle šité na míru
minimální administrativa	složitá administrativa
nemusí být spojené s odměňováním na základě výkonu	často spojené s odměňováním na základě výkonu
uplatňované u všech zaměstnanců	uplatňované u všech zaměstnanců
záležitost převážně liniových manažerů	záležitost personálního útvaru i liniových vedoucích

Zdroj: Horváthová (2014, s. 147)

## 1.2 Význam hodnocení

Hodnocení zaměstnanců považují publikace o personalistice za významnou činnost. Podle Plamínka (2009, s. 104) je standardní hodnocení základním nástrojem působení na zaměstnance a je velmi úzce propojeno s procesem odměňování pracovníků. Kociánová (2010, s. 145) píše, že základním účelem hodnocení zaměstnanců je především získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich práci.

Šikýř (2014, s. 109) k hodnocení zaměstnanců uvádí: „*Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.*“ Hodnocení pracovníků proto patří k základním povinnostem manažerů, i když mnohdy není přijímáno

s pochopením, ani s nadšením, a to ani hodnocenými a často ani hodnotiteli. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 257-258)

Povinnost hodnotit pracovníky je však také zakotvena v legislativě. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce stanovuje jako základní povinnost vedoucích zaměstnanců řídit a kontrolovat práci podřízených pracovníků, hodnotit jejich pracovní výkon a výsledky. Důsledky hodnocení zaměstnanců jsou úzce propojeny s odměňováním pracovníků. Finanční odměny jsou upraveny rovněž v zákoníku práce, který uvádí, že pracovníkům, kteří dosahují velmi dobrých pracovních výsledků, může zaměstnavatel poskytnout osobní příplatek.

### **1.3 Formy hodnocení**

Existují dvě podoby hodnocení zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 208):

**Neformální hodnocení** neboli hodnocení průběžné je prováděno nahodile nebo podle aktuální potřeby. Nemá přesně daná pravidla či jasně stanovené postupy a kritéria hodnocení. Mělo by se však realizovat v souladu s obecně platnými zásadami o poskytování zpětné vazby. Tato forma hodnocení nebývá obvykle zaznamenávána písemně, často probíhá mezi čtyřma očima. Účelem průběžného hodnocení je včasné rozpoznání případných problémů a jejich řešení. Nadřízený provádí průběžnou kontrolu plnění pracovních úkolů a pracovního chování podřízeného, jedná se tak o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Nadřízený může poskytovat skrz neformální hodnocení pomoc podřízenému plnit správně úkoly a poskytnout mu průběžnou podporu a rozvíjet jeho dovednosti. Neformální hodnocení většinou nebývá příčinou nějakého zásadnějšího personálního rozhodnutí.

**Formální hodnocení** či systematické hodnocení je obvykle standardizované a pravidelné. Uplatňuje se v pravidelném intervalu při posuzování pracovního výkonu pracovníka za určité období. Manažer, nadřízený, projednává s podřízeným dosažený pracovní výkon, schopnosti či motivaci. Řada firem využívá pro tuto formu hodnocení hodnotící rozhovor, ze kterého se vytvoří výsledná zpráva, která je zařazena do osobních spisů pracovníka. Zvláštním případem formálního hodnocení tzv. příležitostné hodnocení, které je vyvolané náhlou potřebou vytvořit pracovní posudek v určitých momentech pracovní kariéry zaměstnance.

Je zjevné, že personální literatura se zabývá zpravidla formálním hodnocením, protože tato forma hodnocení má svá pravidla a postupy, a tak se tato diplomová práce bude zabývat také hodnocením formálním.

#### **1.4 Kritéria hodnocení**

Chceme-li hodnotit pracovní výkon pracovníka, musíme nejprve zvážit, která kritéria výkonu jsou adekvátní určité práci. Kritéria hodnocení by měla vždy odpovídat účelu hodnocení. Kritéria bývají různě členěna.

Kritéria hodnocení pracovníků, která zahrnují faktory charakterizující a ovlivňující jejich pracovní výkon, Šikýř (2014, s. 113) diferencuje na:

- „*Výsledky (množství práce, kvalita práce, včasnost provedení apod.)*,
- *chování (provedení práce, přístup k práci)*,
- *schopnosti (způsobilost k práci)*,
- *motivace (ochota a úsilí k práci)*,
- *podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí apod.)*.“

Koubek (2015, s. 212) uvádí tři základní a univerzální kritéria pro hodnocení pracovníků, a to kvantitu, kvalitu a včasnost plnění, nicméně autor dále píše, že je zapotřebí uplatnit ještě další a detailnější kritéria při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v různých odvětvích a na různých pracovních postech.

Následující vybraná kritéria hodnocení pracovního výkonu lze zpravidla univerzálně využít pro většinu pracovních míst (Koubek, 2015, s. 213-214):

- a) **Výsledky práce:** realizované výsledky práce, množství práce, kvalita práce, množství reklamací, úrazovost, množství uzavřených smluv, množství obslužených zákazníků atd.
- b) **Pracovní chování:** ochota přijímat úkoly, hospodárnost, řádná docházka, dodržování instrukcí, úsilí při plnění úkolů, vedení potřebných záznamů, ohlašování problémů, používání alkoholu na pracovišti.

- c) Sociální chování: ochota ke spolupráci, vztahy s kolegy, vztah k zákazníkům, jednání s lidmi, chování k nadřízeným/podřízeným, styl vedení lidí.
- d) Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti: fyzická síla, znalost práce vzdělání, diplomy a osvědčení, vytrvalost, znalost jazyků, samostatnost, dovednosti, verbální schopnosti, čestnost, odolnost vůči stresu, přizpůsobivost, organizační schopnosti.

Při stanovení hodnoticích kritérií je zapotřebí stanovit, jaké výsledky (z hlediska výkonu, pracovního a sociálního chování, znalostí, dovedností a vlastností atd.) představují nezbytný standard, jaké jsou nadstandardní a jaké jsou nedostatečné. Při vlastním hodnocení je také nutné přihlížet k dalším okolnostem, např. zda pracovník má k dispozici zařízení a vybavení přiměřené k jeho práci, zda má odpovídající životní podmínky atd.

## **1.5 Funkce hodnocení**

Literatura zabývající se řízením lidských zdrojů obvykle za základní funkce hodnocení pracovníků považuje (Kociánová, 2010, s. 146):

- a) Poznávací – průběžné sledování pracovního výkonu z kvantitativního a kvalitativního hlediska
- b) Srovnávací – komparace výkonu zaměstnance s jinými srovnatelnými pracovními výkony nebo s výkony v předchozích obdobích
- c) Regulační – provádění změn v pracovním zařazení zaměstnance
- d) Kauzální – sledování příčin změn v pracovním jednání
- e) Stimulační – podněcování zaměstnanců k žádoucím pracovním výkonům
- f) Výběrová – možnost kariéerního postupu talentovaných pracovníků.
- g) Komunikační – nástroj komunikace mezi zaměstnanci a vedením organizace.

## **1.6 Proces hodnocení pracovníků**

Proces hodnocení zaměstnanců má několik fází, které na sebe navzájem navazují. Koubek (2015, s. 215-216) proces rozděluje dle časových období:

- a) Přípravné období: V této fázi se stanoví cíle, zásady, metody, formy a kritéria hodnocení. Provede se analýza pracovního místa, hodnotitel musí být seznámen

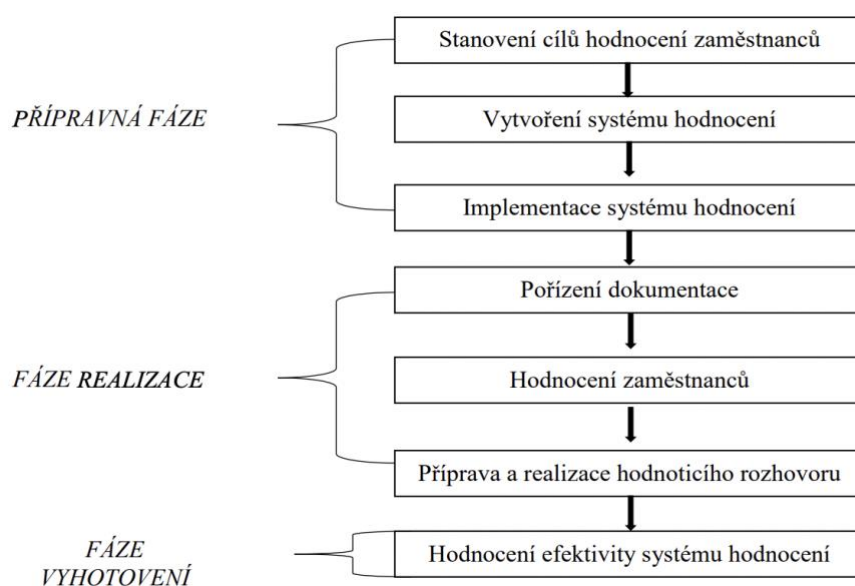


se specifikací pracovního místa. Vymezí se také normy pracovního výkonu a informují se pracovníci o připravovaném hodnocení a jeho účelu.

- b) Období zjišťování informací a pořizování podkladů: Zisk a dokumentace informací probíhá zpravidla pozorováním zaměstnanců při práci, nebo zkoumáním výsledků jejich práce. Tyto důležité údaje jsou poté dokumentovány a ukládány do osobních složek pracovníků. Tato fáze je klíčová.
- c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu: Závěrečná fáze se skládá z vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností zaměstnanců. Proces hodnocení je završen motivačně-hodnoticím rozhovorem s hodnoceným zaměstnancem. V případě systematického hodnocení poté hodnotitel pokračuje opět následným pozorováním pracovního výkonu pracovníka tak, aby mu mohl pomoci zlepšit jeho pracovní výkon.

V následujícím schématu je patrné, že uskutečnění hodnoticího rozhovoru je možné zařadit i do fáze prostřední, tedy etapy realizace hodnocení.

Obrázek 2: Proces hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Horváthová (2014, s. 149)

## 2 Metody hodnocení

Metody hodnocení pracovníků představují různé techniky, které organizace používají ke zkoumání a posuzování pracovního výkonu svých pracovníků. Tyto metody pomáhají manažerům zjistit, jak pracovníci plní své pracovní úkoly, jaký mají potenciál či jakou mají úroveň znalostí a schopností. (Šikýř, 2016, s. 123)

Existuje nepřehledné množství způsobů, jak hodnotit zaměstnance. Personální literatura uvádí několik variant členění metod využívaných k hodnocení zaměstnanců. Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 259-267) diferencují hodnoticí metody z hlediska času, předmětu hodnocení, použitých nástrojů a z hlediska hodnotitele.

**Z hlediska času** lze hodnocení členit na průběžné a pravidelné. V rámci tohoto členění je možné také uvést hodnocení zaměstnanců ve zkušební době, které má za cíl zjistit, zda pracovní výkon a pracovní chování pracovníka odpovídá očekávaním nadřízených. Pravidelné hodnocení shrnuje výsledky průběžného hodnocení za určitý časový interval. Je možné hodnotit dle různé frekvence, hodnocení je obvyklé provádět pololetně nebo ročně. Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 267)

**Podle hlavního předmětu** lze členit metody na hodnoticí nástroje sloužící především k hodnocení výsledků práce, vhodné k posouzení pracovního chování pracovníků nebo metody vhodné k posouzení schopností a potenciálu zaměstnanců (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 259).

**Z hlediska použitých nástrojů** lze hodnoticí metody rozčlenit na hodnocení (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s.259-261):

- Podle dohodnutých cílů, respektive tato metoda slouží k hodnocení výsledků práce.
- Na základě plnění norem a standardů, typické pro výrobní dělníky.
- Pomocí hodnoticích stupnic (číselných, grafických nebo slovních), slouží obvykle k hodnocení pracovního chování a schopností pracovníků.
- Na základě kritických případů, jedná se o písemnou evidenci významných (pozitivních a negativních) případů, které se při pracovním výkonu určitého zaměstnance vyskytly.

- Prostřednictvím Assessment (development) centre, které má rozsáhlé využití a výborně slouží k identifikaci talentovaných, ale kvůli své časové, personální a finanční náročnosti se však obvykle využívá pouze u manažerů a specialistů.
- Prostřednictvím personálního a manažerského auditu, které představuje vnější, nezávislé posouzení pracovníků, především manažerů.

Hodnoticí metody z **hlediska hodnotitele** jsou také velmi rozmanité. Z hlediska hodnotících osob lze metody hodnocení rozdělit do následujících kategorií (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 261-264):

- Hodnocení zaměstnanců jejich přímými nadřízenými - toto základní hodnocení slouží ke zhodnocení a dokumentaci výkonu zaměstnance za určité uplynulé období a stanovení nových cílů.
- Sebehodnocení zaměstnanců - hodnocení pracovního výkonu zaměstnance ze strany jeho nadřízeného je stále častěji doplňováno sebehodnocením. Zaměstnanec v jeho rámci hodnotí splnění svých cílů za minulé období, posuzuje své vlastní pracovní chování na základě dopředu daných kritérií, navrhuje směry svého dalšího osobního rozvoje i své osobní cíle pro následující období.
- Hodnocení zaměstnanců navzájem - používá se obvykle u zaměstnanců pracujících na společných úkolech či projektech.
- Hodnocení nadřízených „zdola“ - slouží k hodnocení řídicích pracovníků a jejich řídicích a sociálních schopností. Tento typ hodnocení má za cíl zdokonalovat u manažerů jejich řídicí styl.
- Hodnocení vedoucích projektových týmů.
- Hodnocení pracovníků jejich mentory.
- Hodnocení zaměstnanců a manažerů ze strany jejich interních zákazníků.
- Hodnocení externích zákazníků.
- Tzv. 360° zpětná vazba neboli vícezdrojové hodnocení - spočívá v tom, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi, a to kolegy, podřízenými, nadřízenými, zákazníky, dodavateli, a samozřejmě také sám sebou.

Hroník (2016, s. 54) metody hodnocení diferencuje podle toho, na jaký časový horizont se orientují. Podle časového horizontu můžeme rozlišit hodnoticí metody zaměřené na minulost, na přítomnost a na budoucnost. Metody zaměřené na minulost se orientují především na to, co se již stalo. Metody zaměřené na přítomnost jsou zaměřené na zhodnocení bezprostřední situace a metody orientované na budoucnost se specializují na určité předpovědi toho, co se může stát. Výčet metod dle Hroníka (2006, s. 54) si lze prohlédnout v tabulce č. 1. Hroník (2016, s. 54) u matice metod uvádí, že motivačně-hodnoticí pohovor je základní metoda, kterou lze uvést v každém poli této tabulky.

Tabulka 2: Matice metod hodnocení

	<b>Hodnocení vstupů</b>	<b>Hodnocení procesu</b>	<b>Hodnocení výstupů</b>
<b>Metody zaměřené na minulost</b>	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnávání výsledků
<b>Metody zaměřené na přítomnost</b>	Assessment centre Development centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<b>Metody zaměřené na budoucnost</b>	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník (2016, s. 54)

Koubek (2015, s. 219-224) uvádí následující častěji používané metody hodnocení:

- hodnocení na základě stanovených cílů (MBO),
- hodnocení na základě plnění norem,
- volného popisu,

- hodnocení na základě kritických případů,
- hodnocení pomocí stupnice,
- checklist – dotazník,
- metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales),
- srovnávání s jinými pracovníky (střídavé, párové, povinné)
- Assessment centre.

Barták (2011, s. 78-79), Dvořáková (2012, s. 265), Koubek (2015, s. 219-224), Šikýř (2014, s. 113-114) a Wagnerová (2008, s. 83-84) neuvádí motivačně-hodnoticí pohovor mezi metodami hodnocení zaměstnanců, naopak Hroník (2006, s. 54-55) motivačně-hodnoticí pohovor řadí mezi základní metody hodnocení. Motivačně-hodnoticí pohovor však přímo neuvádí ve své matici metod hodnocení, který je možné vidět v tabulce č. 2. Kociánová (2010, s. 150-152) hodnoticí rozhovor uvádí mezi hodnoticími nástroji a popisuje ho jako základní metodu, která je zpravidla součástí každého systému hodnocení, nicméně bližší informace k rozhovoru přidává až v souvislosti se sdělováním výsledků hodnocení pracovníkům. Trojanová (2017, s. 38) píše: *„Dalším nástrojem hodnocení, který se v podstatě jako takový pro hodnocení samostatně nepoužívá, je rozhovor. Ten se obvykle spojuje s výsledky hospitační činnosti, tedy s pozorováním.“*

Barták (2011, s. 79), Dvořáková (2012, s. 274-276), Koubek (2015, s. 225-228), Šikýř (2014, s. 115-116) a Wágnerová (2008, s. 83-84) se zabývají hodnoticím pohovorem v souvislosti se seznámením zaměstnanců s výsledky hodnocení, a tak i tato práce se jím zabývá v podkapitole Sdělování výsledků hodnocení pracovníkům.

## **2.1 Základní hodnoticí metody**

Vzhledem k poměrně velkému množství hodnoticích metod a jejich rozdílnému členění se tato část práce bude zabývat charakteristikou několika častěji používaných reprezentantů těchto metod. V kapitole Hodnocení pracovníků v podmínkách školství jsou dále představeny hodnoticí metody užívané primárně pro hodnocení pedagogických pracovníků.

## **Hodnocení podle stanovených cílů**

Hodnocení podle dohodnutých cílů představuje základní hodnoticí nástroj, který se používá především pro hodnocení vedoucích či specializovaných pracovníků. Tato metoda má za úkol zhodnotit výsledky práce, a tak je vhodné ji použít tam, kde lze objektivně posoudit či změřit splnění předem stanovených cílů. Výkonné cíle musí být jasně stanovené, zpravidla se při vytváření cílů používá pravidlo SMART. Anglický výraz SMART (česky „chytrý“) přináší v počátečních písmenech optimálně stanovená pravidla pro formulaci cílů. SMART znamená: S - specific (specifický), M – measurable (měřitelný), A – achievable/acceptable (dosažitelný/ akceptovatelný), R – relevant/realistic (relevantní/realistický), T – time-framed (termínovaný). (Koubek, 2015, s. 219-220)

Metoda řízení podle předem vymezených cílů, nazývajících se v angličtině management by objectives neboli zkratkou MBO, začíná dohodnutím jasných cílů podle pravidla SMART. Uzavření dohody o pracovních cílech probíhá mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Dochází ke stanovení plánu, ve kterém je určeno, jak a kdy budou cíle splněny. Poté probíhá sebeřízení pracovníka a realizace dohodnutých cílů. Následně nastává pravidelná kontrola cílů obvykle za pomoci rozhovorů mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným, v případě potřeby je možné i již domluvené cíle upravit. Po fázi posuzování plnění cílů, případně po opatření, která vedou ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, nastává etapa stanovení nových cílů. Dohoda je opět uzavřena na vymezené příští období. (Dvořáková, 2012, s. 266)

Podle Hroníka (2006, s. 54) je řízení podle dohodnutých cílů základní metodou zaměřenou na budoucnost, protože se dle něj tato metoda orientuje k určité předpovědi toho, co se může stát v budoucnosti. Dvořáková (2012, s. 266) tento hodnoticí nástroj naopak řadí mezi metody orientované na minulost, neboť je tato metoda zaměřená na odvedený pracovní výkon. Dle Dvořákové (2012, s. 265) metody namířené do budoucnosti identifikují rozvojový potenciál pracovníka, tedy vedou nejen k rozvoji pracovníka ale i organizace. Mezi tyto metody autorka řadí ještě sebehodnocení, třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu a hodnocení pomocí Assessment (development) center.

V oblasti školství není využití metody MBO příliš vhodné, protože nastavit konkrétní, měřitelné a podnětné pracovní cíle, které budou zároveň odpovídat cílům organizace a budou

časově ohraničené, je poměrně náročné. Největší úskalí při stanovování dobrých cílů u pedagogických pracovníků je možné spatřit v oblasti měřitelnosti a objektivnosti. Metodu MBO je příhodné využít u těch pracovních míst, kde lze dobře sledovat výsledky práce.

### **Hodnocení na základě plnění norem**

Hodnocení podle stanovených norem se obvykle používá pro hodnocení výrobních dělníků, kdy se zjišťuje a kontroluje splnění předem určené normy. Toto hodnocení je založeno na porovnání výkonových norem organizace se skutečným výkonem zaměstnance, kdy nejprve dochází ke stanovení očekávané úrovně pracovního výkonu. Je možné se s pracovníkem také na dané normě dohodnout. Je nutné, aby se pracovníci důkladně seznámili s normami, ideálně aby se pracovníci podíleli na jejich projednávání, což podpoří lepší přijetí norem. V závěrečné fázi dochází k porovnávání výkonu každého pracovníka s danými normami. (Koubek, 2015, s. 220-221)

Výhodou tohoto hodnoticího nástroje je, že pracovní výkon lze posuzovat pomocí relativně objektivních měřítek. Nevýhodou metody je to, že je možné ji použít pouze u pracovních míst v oblasti výroby. Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011, s. 260) lze tuto metodu v rámci řízení výkonu také uplatnit i pro technickohospodářské pracovníky. Hodnocení na základě plnění norem tak není vhodné pro hodnocení pedagogických pracovníků.

### **Hodnocení volným popisem**

Hodnocení volným popisem je metoda univerzální, kterou však lze využít nejlépe pro hodnocení manažerů, tvůrčích pracovníků či specialistů. Hodnotitel písemně popisuje pracovní výkon hodnoceného zpravidla podle předem daných kritérií pracovního výkonu. Výsledná zpráva za pomoci tohoto nástroje může být však velmi rozdílná, neboť hodnotitelé mívají různé vyjadřovací schopnosti, a tak zpravidla není možné tyto hodnocení porovnat. (Koubek, 2015, s. 221)

Volný popis je metoda, která se dá využít i jako nástroj pro sebehodnocení. Trojanová (2017, s. 39) radí tuto hodnoticí metodu použít ve školských podmínkách spíše ústní formou, tedy aby hodnocený sám vylíčil události, nejlépe bezprostředně po nějaké školní akci. Trojanová (2017, s. 39) dále doporučuje ústně vyzpovídat pedagogického účastníka akce,

vedoucího akce a další účastníky (žáky), což hodnotiteli poskytnou ucelenější a přesnější podklady pro hodnocení písemné.

Vzhledem k tomu, že tato metoda klade velké nároky na úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele a není zpravidla využitelná pro vzájemné porovnávání výkonů pracovníků, lze ji považovat za méně efektivní pro hodnocení pracovníků. Je možné ji doporučit jako doplňující metodu pro sebehodnocení, pokud se bude hodnocený držet předem daných bodů. Volný popis je tak žádoucí jako doprovodný nástroj hodnocení.

### **Hodnocení na základě kritických případů**

Tento hodnoticí nástroj vyžaduje po hodnotiteli pravidelné písemné zaznamenávání kritických událostí, které se udály zaměstnanci při vykonávání pracovních úkolů v určitém období. Zaznamenávané případy mohou mít velmi pozitivní neboli vysoce efektivní, a nebo naopak výrazně negativní charakter. Jedná se o poměrně časově náročnou metodu, která vyžaduje zápis klíčových případů pravidelně (alespoň jednou týdně). Dvořáková (2012, s. 269) doporučuje tuto metodu využít jako podklad k hodnoticímu rozhovoru a k tvorbě individuálního rozvojového plánu.

Hledisko kritického případu však nemusí být vždy jednoznačné, hodnotitelé si obvykle stanovují vlastní normy správného jednání podřízených. Při tomto typu hodnocení může zaměstnanec mít také nepříjemné pocity, když si o něm nadřízený píše nějaké poznámky. (Koubek, 2015, s. 221)



Tabulka 3: Příklad hodnocení pedagoga na základě záznamů kritických případů

<b>Kritérium: Kvalita práce</b>			
<b>Datum</b>	<b>Pozitivní případy</b>	<b>Datum</b>	<b>Negativní případy</b>
01.11.2023	Příprava a zpracování žádosti na mezinárodní projekt	01.01.2023	Odevzdání neúplné dokumentace ke čtvrtletí
12.12.2023	Zaškolení nového kolegy v online třídní knize		
<b>Kritérium: Včasnost práce</b>			
<b>Datum</b>	<b>Pozitivní případy</b>	<b>Datum</b>	<b>Negativní případy</b>
05.09.2022	Správné a rychlé vyplnění školní dokumentace (školní matrika, třídní kniha)	03.10.2022	Pozdní odevzdání povinného návrhu na školní akci
		12.11.2022	Pozdní příchod na dozor v jídelně
		03.12.2022	Pozdní příchod na 1. vyučovací hodinu

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Hodnocení pomocí stupnice**

Jedná se o velmi často uplatňovanou hodnoticí metodu, která lze využít pro hodnocení jakéhokoliv zaměstnance. Hodnocení pomocí stupnice je možné použít i na sebehodnocení pracovníků. Hodnoticí stupnice může mít číselnou, grafickou či slovní podobu, eventuálně jejich kombinaci. Každé kritérium pracovního výkonu (množství práce, včasnost odevzdání úkolů, přítomnost v práci apod.) se posuzuje samostatně a hodnotitelem je k němu přiřazen určitý stupeň pracovního výkonu. U číselné hodnoticí stupnice bývá souhrnné hodnocení stanoveno součtem všech bodů nebo aritmetickým průměrem bodů za všechna jednotlivá kritéria. (Šikýř, 2014, s. 114)

Výhodou této metody je, že umožňuje relativně objektivní srovnání kvalitativních projevů různých zaměstnanců. Tato všeobecně využívaná metoda má však také určitá úskalí, a to vhodný výběr kritérií pracovního výkonu, interpretace kritérií a stupně pracovního

výkonu, subjektivita hodnocení či využívání jen průměrných stupňů hodnocení. Příklady hodnotících stupnic přináší tabulka č. 4.

Tabulka 4: Příklad hodnotící stupnice

Kritérium hodnocení		Stupeň hodnocení (plnění)				
		1	2	3	4	5
1) Množství práce				✓		
2) Kvalita práce					✓	
3) Přítomnost v práci						✓
4) Znalost práce					✓	
5) Samostatnost					✓	
6) Ochota k práci					✓	
7) Včasnost práce				✓		
<b>Celkem: max. 35 b.</b>	<b>27 b.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>5</b>
Hodnotící stupnice		Slovní hodnocení jednotlivých stupňů				
1 - nedostatečný		nedostatečný výkon, nedosahuje standardu, vyžaduje zlepšení				
2 - dostatečný		podprůměrný výkon, neodpovídá standardu, vyžaduje zlepšení				
3 - dobrý		průměrný výkon, odpovídá standardu, umožňuje jisté zlepšení				
4- velmi dobrý		nadprůměrný výkon, přesahuje standard, umožňuje další zlepšení				
5 - výborný		vynikající výkon, výrazně převyšuje standard, stanovit náročnější cíle				

Zdroj: Vlastní zpracování dle Šikýř, Borovec a Trojanová (2016, s. 109)

### Srovnávací metody

Komparativní metody jsou založeny na srovnávání zaměstnanců mezi sebou dle předem stanovených kritérií. Koubek (2015, s. 224) charakterizuje metodu jako nástroj, který porovnává výkon dvou nebo více jedinců, a člení srovnávací metodu na střídavé porovnávání, párové porovnávání a povinné rozdělení.

Střídavé porovnávání je forma srovnávací hodnoticí metody, u které hodnotitel vybírá vždy nejlepšího a následně nejhoršího. Nový seznam tak vzniká postupně od konců do středu. (Koubek, 2015, s. 224)

Při párovém porovnávání je každý srovnáván s každým. Komparace začíná vždy na dvou pracovnících, vybraných podle určitého klíče, a na základě stanoveného kritéria, např. množství práce či výše tržby, dochází k srovnávání, postup se opakuje, dokud hodnotitel neporovná všechny přidělené pracovníky mezi sebou. Hodnotitel vybírá u každého páru lepšího a může ho označit body, případně známkou. Ten, kdo získá v páru nižší počet bodů je lepší. Součet bodů určuje pořadí pracovníků. Metoda není vhodná, pokud je zaměstnanců velké množství. Toto porovnávání umožňuje srovnávat každého s každým v každé kompetenci nebo celkově. (Hroník, 2006, s. 48)

Další komparativní metodou je povinné rozdělení neboli nucená distribuce, při které má hodnotitel pro každé kritérium určený „balík bodů“, které rozděluje mezi vyhrazenou skupinu hodnocených. Nucená distribuce přináší poměrně náročné početní úkoly, kdy je potřeba upravovat bodové rozložení podle reality. Dle Hroníka (2006, s. 48-49) je tato varianta srovnávání méně využívaná.

Hroník (2006, s. 47) doporučuje využití srovnávacích metod ve výrazně soutěživém a individualistickém prostředí, zvláště v případě, kdy je toto hodnocení přístupné všem zúčastněným. Srovnávací metody tak dle tohoto autora nejsou vhodné pro hodnocení pedagogických pracovníků, protože školské prostředí je založené na vzájemném sdílení a spolupráci.

### **Assessment centre**

Assessment centre (AC) se zaměřují na výběr a vzdělávání pracovníků, lze jej však použít i k hodnocení zaměstnanců. Právě díky tomu, že AC jsou schopni identifikovat rozvojový potenciál zaměstnance, řadí Dvořáková (2012, s. 271) hodnocení prostřednictvím Assessment centre do metod orientovaných na budoucnost, kdežto Hroník (2006, s. 54) AC přiřadil k metodám zaměřeným na přítomnost, neboť AC informují o momentálním výkonu pracovníka.

AC využívá skupinu metod, při kterých hodnocený pracovník simuluje řešení každodenních úkolů nebo řeší případové studie či cvičení, při nichž je hodnocený sledován a posuzován různými hodnotiteli. Mezi nejrozšířenější metody užívané v rámci AC náleží skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostika. Hodnocení prostřednictvím AC trvá obvykle 1 den. (Hroník, 2006, s. 63)

Hroník (2006, s. 63) AC charakterizuje jako multisituační zkoušku s mnohostranným hodnocením. Výhodou tohoto hodnocení je určitá komplexnost posouzení, protože vyšší počet hodnotitelů zabezpečuje mnohostrannost hodnocení. Mezi hodnotiteli v AC bývají personalisté, vedoucí zaměstnanci z vyšších úrovní řízení a externí specialisté, kteří sledují jednotlivce, jak pracuje ve skupině, plní úkoly, prezentuje řešení nějakého problému, diskutuje o zadaném problému atd. Výsledkem hodnocení je obsáhlejší písemná zpráva o silných a slabých stránkách hodnoceného. Tato zpráva vedle popisu úrovně kompetencí pracovníka může obsahovat také návrh na změnu jeho postavení či doporučení k tréninku.

Hodnocení pomocí Assessment centre patří mezi nejvíce finančně, časově a personálně nákladné metody, a proto je tato metoda uplatňována spíše u manažerských míst. Dle Dvořákové (2012, s. 271) lze hodnocení prostřednictvím AC využít ve zjednodušené formě i u administrativních pozic. Dle Hroníka (2006, s. 65) může užitek metody převážit nad její finanční náročností, neboť AC poskytují bohaté informace, které jsou využitelné nejen při hodnocení pracovníků, ale pomohou i lépe koncipovat umístění pracovníků a jejich rozvoj.

Assessment centre by jistě bylo vhodnou metodou pro výběr, rozvoj i hodnocení pedagogických pracovníků, nicméně z důvodu značné finanční nákladnosti této metody lze tuto metodu doporučit spíše pro řídicí pracovníky.

### **Dotazník**

Hodnoticí dotazník přináší otázky vztahující se k chování pracovníka, přičemž odpovědi na otázky jsou obvykle pouze ano nebo ne, eventuálně jsou navíc k dispozici hodnotiteli varianty spíše ne, spíše ano apod. Hodnotitel zpravidla odpovídá zaškrtnutím pole v dotazníku. Odpovědi v dotazníku vyhodnocuje obvykle personální oddělení organizace, při vyhodnocování je každé tvrzení obodováno a celkový počet bodů udává výsledné

hodnocení zaměstnance. Jednotlivé odpovědi v dotazníku mohou mít přiřazenou jinou váhu. Metoda vyžaduje obsáhlejší přípravu. Koubek (2015, s. 223) o této hodnoticí metodě píše: „*Je časově náročná, protože pro každou skupinu pracovních míst musí být jiný formulář a specifické formulace.*“ Koubek (2015, s. 223) dále tvrdí, že dotazník je často zatížen subjektivním pohledem hodnotitelů a otázky mohou být různě interpretovány.

Kociánová (2010 s. 152) a Koubek (2015, s. 223) konstatují, že hodnoticí dotazník lze nazývat také check-listem. Kombinací check-listu a hodnoticí stupnice vzniká hodnoticí anketa, u které namísto strohých odpovědí ano a ne volí hodnotitel odpovědi na stupnici např. 1 - vždy, 2 - často, 3 - příležitostně, 4 – zřídka, 5 – nikdy. (Kociánová, 2010, s. 152)

Trojanová (2017, s. 39) doporučuje dotazník využít ve školství jako doplňující hodnoticí nástroj ke zjištění spokojenosti rodičů či žáků např. s kvalitou stravování ve školní jídelně či s proběhlou školní akcí atd. Dotazník má velkou výhodu v tom, že může oslovit velké množství respondentů. V současné moderní době ho lze rozeslat i vyhodnotit elektronicky, což hodnotiteli ušetří mnoho času. Hodnotitel však musí zvážit, jaké otázky a jejich formulace je vhodné použít, a co chce vlastně zjistit.

Dotazník (check-list) nebo hodnoticí anketu lze doporučit jako doplňující hodnoticí metodu v podmínkách školství. Je to ideální nástroj pro větší množství dotazovaných, lze ho poslat a vyhodnotit prostřednictvím internetu, čímž hodnotitel ušetří mnoho času. Lze soudit, že ani příprava dotazníku zaměřená např. na hodnocení proběhlého školního projektu nezabere tolik času. Check-list i přes snahu pojmout co nejvíce otázek na pracovní výkon pedagogického pracovníka však nemůže být dostatečně vypovídající, a tak je vhodné ho využít pouze jako doplňující nástroj.

### **Metoda BARS**

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) představuje klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování (přístup k práci, dodržování určitého postupu atd.) Jedná se o variantu check-listu či hodnoticí stupnice. Koubek (2015, s. 223) o této metodě píše: „*Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.*“

BARS se zaměřuje na konkrétní chování zaměstnanců, které je pozorovatelné a měřitelné. Tato chování jsou definována na základě specifických ukazatelů a standardů výkonu, které jsou předem stanoveny. U pedagogů lze pozorovat například jejich plánování a přípravu na výuku, prostředí a atmosféru ve třídě, samotnou výuku či jejich profesní odpovědnost. (Martin-Raugh, online, 2016)

Výhodou metody BARS je především to, že klasifikační stupnici připravují vedoucí pracovníci společně s běžnými pracovníky, zařazenými na určitá pracovní místa, což vede k lepšímu přijetí tohoto hodnoticího nástroje. Nevýhodou metody je její časová náročnost v přípravné etapě a nutnost vytvořit různé formuláře pro různé práce v organizaci. (Koubek, 2015, s. 223)

### **Hodnocení pomocí 360° zpětné vazby**

Třistašedesátistupňové hodnocení zaměstnanců je moderní koncepcí, která se snaží o co nejobjektivnější a nejvšestrannější přístup. Přináší informace o pracovním výkonu zaměstnance. Je vhodné, když je zpětná vazba založena na kompetenčním modelu. Při této metodě se uplatňuje široké spektrum kritérií a hodnocení více hodnotiteli. Tento hodnoticí nástroj se také nazývá vícezdrojové hodnocení. (Hroník 2006, s. 66-67)

Dle Hroníka (2006, s. 66-67) má systém 360° zpětné vazby obvykle 7 základních hodnotitelů, a to nadřízeného, podřízeného, „laskavého“ kolegu, „přísného“ kolegu, dodavatele, zákazníka a sebe samotného. Hodnocení se může účastnit i více hodnotitelů, např. více kolegů či zákazníků atd. Hroník (2006, s. 66-67) dále tvrdí, že je vhodné využít i hodnocení tzv. žolíkem, který představuje jednoho či více lidí, kteří jsou vybráni samotným hodnoceným. Hodnotitel „žolíka“ většinou hodnoceného zná „jinak“, např. bývalý kolega, manžel, přítel atd. Barták (2011, s. 79) naopak 360° hodnocení popisuje s menším počtem hodnotitelů. Hodnocení ze strany zákazníků, dodavatelů a subdodavatelů zahrnuje do metody nazvané již jako 540stupňové hodnocení. Je možné tak konstatovat, že personální literatura není ve shodě s tím, kteří hodnotitelé patří do 360° hodnocení, ale jejím základem jsou zpravidla nadřízený, podřízený, zákazníci, spolupracovníci a sebehodnocení. Dle Koubka (2015, s. 219) nejvýznamnější roli v tomto vícezdrojovém hodnocení hrají bezprostřední nadřízený a sám pracovník a jeho sebehodnocení.

Vzhledem k tomu, že 360° zpětná vazba má poměrně dost hodnotitelů, je žádoucí, aby hodnocení bylo prováděno elektronicky. Internetové prostředí umožňuje hodnotitelům přístup odkudkoli a kdykoli. Dle Kociánové (Personální činnosti, s. 156) se nejčastěji využívá v elektronické verzi dotazníková forma vstupů pro jednotlivé hodnotitele. Dotazník obsahuje soubor položek, ke kterým hodnotitel přiřazuje určitou bodovou hodnotu. V závěru dotazníku má obvykle hodnotitel malý prostor napsat hodnotící komentář. Hroník (2006, s. 66-67)

Výstupy z 360° zpětné vazby mohou mít 3 formy. Pro hodnoceného mohou být jednotlivá hodnocení plně anonymní, částečně anonymní nebo zcela odkrytá. 360° zpětná vazba je náročná na přípravu hodnotitelů. Je žádoucí, aby účastníci hodnocení věděli, jak správně poskytovat zpětnou vazbu. Větší počet hodnotitelů by měl přispět ke zvýšení objektivity hodnocení, nicméně důležitější pro korektní zpětnou vazbu je uplatnění objektivních kritérií a výběr jednotlivých metod. Je nezbytné, aby byla jasně stanovená objektivní kritéria, která budou pro daná pracovní místa dobře popsána.

360° hodnocení přináší nadřízenému informace o pracovním výkonu a pracovním chování hodnocených zaměstnanců i o jejich přednostech a slabinách. Hodnocenému zaměstnanci toto hodnocení poskytuje komplexní zpětnou vazbu, tedy hodnotící informace od jeho okolí. Hodnocení od druhých lidí rozšiřují pracovníkovi znalost sebe sama. Další výhodou tohoto hodnotícího nástroje je vznik systematicky seřazených informací na jednom místě, které tvoří výborný základ pro tvorbu plánu osobního rozvoje.

360° hodnocení řadí Hroník (2016, s. 54) mezi metody zaměřené na přítomnost, Dvořáková (2012, s. 265) přiřazuje tento nástroj hodnocení mezi hodnotící metody orientované na budoucnost. Oba autoři mají ve svém pohledu pravdu, 360° hodnocení patří mezi metody nasměřované na přítomnost, neboť zhodnocuje aktuální situaci, nicméně metoda přináší také obsáhlé podklady pro konkrétně zaměřený rozvojový plán pracovníka, a tak je možné zařadit vícezdrojové hodnocení i do metod orientovaných na budoucnost.

### **Sebehodnocení**

V rámci sebehodnocení pracovník hodnotí sám sebe a jeho názor bývá srovnáván s pohledem jiného hodnotitele, nejčastěji přímého nadřízeného. Zaměstnavatelé stále častěji

požadují po pracovnících jejich vlastní hodnocení. Cílem sebehodnocení je posílit tendenci pracovníků zamýšlet se nad svou prací a jejími výsledky. Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 262) o sebehodnocení uvádí: „*Zaměstnanec v jeho rámci hodnotí splnění svých cílů za minulé období, posuzuje své vlastní pracovní chování na základě stanovených kritérií, navrhuje směry svého dalšího osobního rozvoje i své osobní cíle pro nastávající období.*“

Nejčastěji má vlastní hodnocení formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnoticího formuláře. (Koubek, 2015, s. 217)

Sebehodnocení má zpravidla podobu zprávy o výsledcích práce nebo sebehodnoticího protokolu. Pro napsání vlastního hodnocení je možné využít i jiné hodnoticí nástroje, např. hodnocení pomocí stupnice, volný popis či v oblasti školství portfolio pedagoga.

Je žádoucí, aby zaměstnanci byli alespoň stručně proškolení, jak se sebehodnocení tvoří a k čemu slouží. Koubek (2015, s. 217) tvrdí, že je pro hodnocení přínosné, aby pracovníci před tvorbou vlastního hodnocení dostali na srozuměnou, že hodnocení bude použito v zájmu jejich rozvoje a zlepšení pracovních podmínek atd.

Pracovníkovo zapojení do procesu hodnocení může přinést mnoho výhod, například zvýšení jeho pracovní motivace, lepší přijetí hodnocení či uvažování nad tím, v čem by se mohl zlepšit. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 262) Arthur (2010, s. 53) dokonce uvádí, že sebehodnocení může zlepšit vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, pokud oba účastníci hodnocení zůstanou tolerantní k rozdílným názorům. Výsledné hodnocení může díky konfrontaci názorů nadřízeného a podřízeného přinést větší objektivitu.

Sebehodnocení je také vhodné jako příprava zaměstnance na hodnoticí rozhovor. Význam sebehodnocení v současné době narůstá, mnoho organizací ho zavádí jako doplňující nástroj k hodnocení od nadřízených. Sebehodnocení může být také součástí 360stupňového hodnocení. (Arthur, 2010, s. 53)



### **3 Hodnocení pracovníků v podmínkách školství**

Hodnocení pedagogických pracovníků přináší určitá specifika. Tato kapitola se věnuje vymezení základních pojmů z oblasti školství, které je nutné čtenáři objasnit. V této kapitole jsou také představeny kritéria a metody hodnocení pedagogických pracovníků.

#### **3.1 Škola jako organizace a pedagogický pracovník**

##### **Základní a střední škola**

Základní škola je škola, která zajišťuje povinnou školní docházku. V ČR je rozdělena na 1. stupeň a 2. stupeň. Absolvent základní školy může pokračovat ve studiu na škole střední. Následné vzdělávání představují v ČR tři základní typy středních škol: a) gymnázia, kde vzdělávání je především všeobecné a připravující pro studium na vysokých školách, b) střední odborné školy, které připravují středně technické odborníky, c) střední odborná učiliště, která připravují studenty pro výkon povolání v dělnických profesích nebo pro zaměstnání v oblasti služeb. Vzdělávání může být ukončeno závěrečnou nebo maturitní zkouškou. Dokladem o úspěšném zakončení studia je vysvědčení o závěrečné zkoušce, výuční list nebo maturitní vysvědčení. (Kolář, 2012, s. 140-141)

##### **Soukromá škola**

Soukromá škola je školské zařízení, jejímž zřizovatelem je soukromá osoba nebo společnost. Soukromé školy mohou být mateřské, základní, střední a vysoké. V pedagogické oblasti musí soukromé vzdělávací instituce respektovat celostátní standardy jako je například vzdělávací program nebo kvalifikace pedagogů. Stát se podílí prostřednictvím dotací na procesu a provozu soukromých škol. Studenti, respektive rodiče, platí školné. Soukromé školy mají určitou volnost v organizaci vzdělávacího procesu. V České republice existují vedle soukromých škol také školy církevní a veřejné. (Kolář, 2012, s. 140)

##### **Pedagogický pracovník a jeho náplň práce**

V Zákoně č. 563/2004 Sb. je pojem vymezen takto: „*Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě právního předpisu.*“

Zákon o pedagogických pracovnících také vyjmenovává profese, které vykonávají přímou pedagogickou činnost, a to učitel, vychovatel, speciální pedagog, psycholog, pedagog volného času, asistent pedagoga, trenér a vedoucí pedagogický pracovník. Průcha a Veteška (2014, s. 211) uvádí, že v andragogickém aspektu z toho vyplývá, že za pedagogické pracovníky lze považovat i odborníky, kteří se podílejí na vzdělávání dospělých, a to zejména lektor, mentor, tutor, školitel, kouč, manažer vzdělávání či supervizor.

Zákon o pedagogických pracovnících tak rozlišuje oproti běžnému vyjadřování ve společnosti pojmy učitel a pedagogický pracovník. Týž zákon také stanovuje předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka. Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady: a) je plně zodpovědný k právním úkonům, b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává c) je bezúhonný d) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.

### **3.2 Kritéria hodnocení pedagogických pracovníků**

Hodnocení pracovního výkonu u pedagogických pracovníků přináší určitá specifika a úskalí i v oblasti kritérií.

Za hlavní pracovní výsledky pedagogických pracovníků nelze brát výsledky žáků, respektive jejich známky na vysvědčeních. Tyto výsledky práce jsou sice měřitelné a objektivně zjištěitelné, ale nemusí odpovídat úsilí ani znalostem pedagoga atd. Vzhledem k různému vstupnímu potenciálu žáků je vhodné hodnotit, například jak vedou pedagogové žáky k osvojení klíčových kompetencí, jak pracují se speciálně vzdělávacími potřebami, jak a jestli využívají smysluplně ICT techniku, kterou mají k dispozici. Hodnotit lze také osvojené znalosti a dovednosti žáků a jejich aktivitu ve vyučování, individuální přístup k žákům atd. (Trojan, Trojanová a Puškinová, 2015, s. 62-63)

Vedle pracovních výsledků se hodnotí i pracovní chování, které představuje soulad jednání pedagoga s určitými pravidly. Z hlediska pracovního chování je možné sledovat včasný nástup do práce i na vyučování, dodržování a aktivní plnění dozorů či včasné odevzdávání pracovních úkolů. Hodnotitelé většinou u učitelů hodnotí hodnocení žáků, tedy zda má učitel dostatečný počet známek pro klasifikaci, jestli struktura známek odpovídá například vnitřním směrnícím školy či zda je soulad s obsahem školního vzdělávacího programu.

Vedle hodnocení žáků se u pedagogů sleduje řádně vyplněná povinná dokumentace (třídní knihy, školní matrika atd.) (Šikýř, Borovec a Trojanová, 2016, s. 108)

Pokud se zaměříme na hodnocení oblasti sociálního chování pedagogických pracovníků, lze konstatovat, že je obdobné jako u zaměstnanců pracujících mimo školství. Je zde třeba zdůraznit vztah k zákazníkům, což u (soukromých) škol představují žáci i rodiče.

Schopnosti pedagogických pracovníků lze spatřovat především v rámci výuky, kdy je pozorovatelné, jaké didaktické metody pedagog využívá, na jaké úrovni je předáván žákům odborný obsah, zda pedagog naplňuje cíle školního vzdělávacího programu či zda dodržuje tematické plány předmětu.

Co se týče dovedností, znalostí, potřeb, vlastností, schopností a motivace lze u pedagogických pracovníků hodnotit například ochotu dále se vzdělávat, ochotu pracovat nad rámec povinností (tvorba projektů, příprava a pořádání soutěží, výletů a exkurzí), tvořivost (výzdoba třídy a školy, projekty, akce) a samostatnost.

Z hlediska pracovního prostředí lze posoudit udržování pořádku ve třídě, využívání pracovních pomůcek a výpočetní techniky. (Šikýř, Borovec a Trojanová, 2016, s. 108)

Pro kritéria hodnocení pracovníků lze použít také kritéria České školní inspekce (ČŠI), která je definuje v dokumentu Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2022/2023.

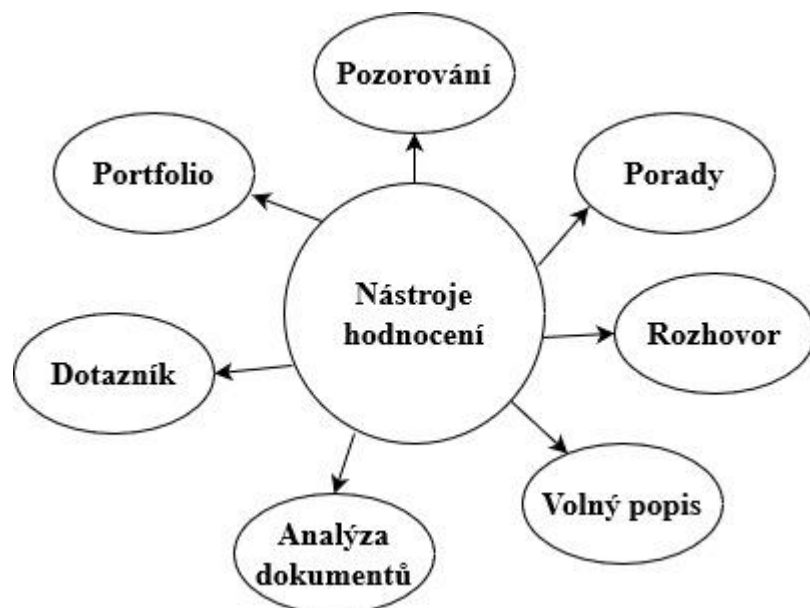
### **3.3 Specifické hodnoticí metody pro pedagogické pracovníky**

Základní metody hodnocení jsou vysvětleny v kapitole Metody hodnocení. Tato podkapitola přináší popis specifických metod hodnocení pro pedagogické pracovníky.

Nástroje pro hodnocení pedagogických pracovníků ve svém díle rozebírá Trojanová (2017, s. 36-41). Výčet metod hodnocení pedagogických pracovníků dle této autorky je možné vidět na následujícím obrázku č. 3.

V této části práce se budeme znovu zabývat metodou 360° zpětné vazby, která přináší ve školství také určitá specifika.

Obrázek 3: Hodnoticí nástroje pro pedagogické pracovníky



Zdroj: Trojanová (2017, s. 37)

### **Hospitace**

Tradiční metodou hodnocení pedagogických pracovníků je přímé pozorování neboli hospitace. Jedná se o způsob kontroly a hodnocení práce učitelů, lektorů či školitelů. Hodnotitel navštěvuje výuku hodnoceného pedagoga, uskutečňuje pozorování a po jeho ukončení vede hodnoticí rozhovor s hodnoceným. Pozorovatelem je obvykle ve vzdělávacím prostředí ředitel školy, zástupce ředitele nebo zástupce České školní inspekce. (Průcha a Veteška, 2014, s. 128)

Kolář (2012, s. 49) charakterizuje hospitaci jako účast dané osoby ve vyučování z důvodu kontroly kvality řízení učební činnosti žáků (vedení školy, ČŠI), nebo pro poučení (student učitelství) či obohacení a poznání např. nových didaktických metod (pedagogičtí spolupracovníci). Autor také upozorňuje na to, že hospitační činnost je součástí pedagogické praxe studentů učitelství.

Dle Trojana (2021, s. 97) je hospitace kvalifikovaná návštěva jednoho odborníka u druhého, přičemž tato sdílená pracovní zkušenost může posunout dopředu hodnoceného i hodnotitele. Trojan (2021, s. 97) také konstatuje: „*Hospitace je patrně jedinou originální metodou*

*pedagogické diagnostiky.*“ Dále Trojanová (2017, s. 36) o hospitaci tvrdí, že se jedná o nejčastěji využívanou metodu hodnocení.

V České republice má vedoucí pracovník povinnost hodnotit své podřízené (podkapitola 1.2 této práce), nicméně neexistuje žádný právní předpis, který by přikazoval řediteli školy provádět hospitace. Ředitel školy je zodpovědný za řízení pedagogického procesu, jeho průběh a výsledky, ale jakým způsobem tak bude činit, je výhradně v jeho kompetenci. Hospitační činnost, případně pozorování pouze některých oblastí pedagogického procesu či pedagogických kompetencí, tak ředitel školy může delegovat na jiné osoby, obvykle na zástupce ředitele či vedoucího vzdělávacího týmu. Trojan (2021, s. 97)

Hospitace má v moderní škole řadu funkcí (Trojan, 2018, s. 70):

- a) Diagnostická funkce: Spočívá v získávání objektivních informací o určité pedagogické situaci skrz pozorování. Hospitace umožňuje odhalit nežádoucí stav ve vzdělávacím procesu a zjistit případné potřebné změny.
- b) Kontrolní funkce: Je založena na kontrole úrovně přímé pedagogické práce pedagoga. Vedení školy kontroluje hospitační průběh vzdělávání a posuzuje kvalitu práce pedagogického pracovníka.
- c) Formativní funkce: Pomáhá rozvíjet schopnost reflexe pedagogické práce pracovníka s cílem dalšího rozvoje. Hospitace poskytuje pedagogickému pracovníkovi profesionální zpětnou vazbu, která může být motivačním faktorem ke zlepšení jeho pracovního výkonu. Vzájemné hospitace, ukázkové hodiny kolegů mohou přinést inspiraci a obohacení.
- d) Sumativní funkce: Přináší souhrnné zhodnocení pracovního výkonu pedagogů. Hospitace je důležitý prostředek k získávání informací o výsledcích vzdělávání.

Přímé pozorování ve vyučovacích hodinách, jak již bylo napsáno výše, nemusí provádět pouze ředitel školy za účelem kontroly pracovního výkonu pedagoga. Hospitační činnost je možné rozdělit podle jejího účelu a podle osob, na které je přímé pozorování zaměřeno.

Dělení hospitací podle účelu (Trojan, 2018, s. 72-73):

- a) Vzájemné hospitace pedagogů: Slouží k výměně zkušeností, inspiraci v oblasti pracovních postupů, moderních metod či forem výuky. Pedagogové se mohou navzájem obohatit o to, jaké využívají učební pomůcky, počítačové aplikace, vzdělávací portály či jiné vzdělávací materiály. Díky této formě hospitace se také pedagogové mohou naučit, jak pracovat s jednotlivými žáky i celou třídou způsobem, který povede k větší efektivitě vzdělávacího procesu. Do tohoto typu hospitace patří i hospitační činnost v rámci adaptačního vzdělávání začínajících pedagogů mezi uvádějícími a uváděnými pedagogy.
- b) Koordinační hospitace: Vykonávají je především vedoucí metodických týmů určitých vzdělávacích oblastí tak, aby sjednotili specifické přístupy a požadavky v jednotlivých vzdělávacích předmětech. Slouží také ke koordinaci případných potřebných úprav školního vzdělávacího programu a tematického plánu.
- c) Zobecnovací hospitace: Provádějí se na úrovni vedení a pedagog a jejich účelem je poznání podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání. Dalším cílem hospitace v tomto provedení je také identifikace potřeb dalšího rozvoje pedagogů.
- d) Inspekční hospitace: Provádějí je orgány České školní inspekce a jejich cílem je získání a analýza informací o podmínkách, průběhu a výsledcích pedagogického procesu. Zaměstnanci ČŠI zjišťují, zda vzdělávání probíhá podle školního vzdělávacího programu a zda je v souladu s rámcovým vzdělávacím programem.
- e) Kontrola stavu: Vykonává se z důvodu mimořádné situace, tak aby vedení školy získalo další informace a mohlo zajistit případnou nápravu nežádoucího stavu ve vzdělávání.

Hospitace mohou být zaměřené na různé osoby, případně oblasti. Je možné ve vyučování sledovat žáky, pedagogy nebo výukovou oblast (vyučovacím předmětu). U všech zaměření je žádoucí, aby hospitací proběhlo více, což hodnotiteli poskytne přesnější a ucelenější informace pro hodnocení. Hospitace mohou být také zaměřené na vedení školy či střední management školy s cílem pozorovat jejich hodnocení výukových činností a žáků. Hospitace

strategická neboli vizionářská je zaměřená na projekty, mezipředmětové akce nebo personální změny. Jejím cílem je získat podklady pro budoucí rozhodnutí. (Trojan, 2018, s. 73-74)

Hospitační činnost má tři fáze. První etapa přináší začlenění hospitací do strategie rozvoje školy a do systému hodnocení. Rozhodnutí o tom kdo, jak a co bude hospitovat. Druhá fáze je již realizace hospitace. Nejprve její naplánování, dále případné předhospitační krátké setkání a vlastní hospitace. Poslední etapou je reflexe hospitace, kdy hodnotitel využívá pohospitační pohovor. Tato důležitá část přináší závěry z hospitace, navržená opatření směřující ke zlepšení či eventuálně domluvené další návštěvy. Je vhodné, aby hospitační formulář byl přístupným materiálem pro všechny hodnocené pracovníky.

V současném moderním světě je možné provést také virtuální hospitaci, která přináší možnost sledovat práci pedagogických pracovníků odkudkoliv a v případě nahrání vyučovací hodiny také vidět opakovaně. Trojan (2018, s. 79)

Další metodou, která je založena na přímém pozorování, jsou náhledy do hodin, kdy hodnotitel není přítomen po celou vyučovací hodinu, ale pozoruje pouze její část. (Trojanová, 2017, s. 36)

Hospitace je tradičním hodnocicím nástrojem, který využívá zpravidla vedení školy a ČŠI. Hospitace, stejně jako jiné metody hodnocení, může být zatížena subjektivitou hospitující osoby, a tak je vhodné, aby hodnocení pedagogických pracovníků nebylo založeno pouze na hospitacích, které samy o sobě nemohou přinést dostatečný přehled o práci pedagoga.

### **Analýza pedagogických dokumentů**

Analýza dokumentů patří mezi velmi oblíbené metody hodnocení pedagogických pracovníků. Lze tvrdit, že jakákoliv písemnost, která souvisí s prací pedagogického pracovníka, je vhodná k hodnocení. Žákovské sešity, žakovské knížky, přípravy vyučujících na hodiny, testy, pracovní listy či jiné materiály žáků je možné analyzovat. Rozbor například pracovních listů a testů ověří, jak odpovídají školnímu vzdělávacímu programu, eventuálně tematického plánu. Je možné sledovat přiměřený rozsah a obsah učiva, četnost testů, počet a rozložení známek atd. (Trojanová, 2017, s. 37)

Tato hodnoticí metoda využívá i materiály pedagogické dokumentace, např. třídní knihu, třídní výkaz, školní matriku, zápisy z pedagogické rady atd. Lze analyzovat například včasnost odevzdání nebo správnost vyplnění. (Trojanová, 2017, s. 38)

Je možné konstatovat, že analýza dokumentů je vhodný nástroj pro hodnocení pedagogických pracovníků, protože je to poměrně jednoduchá metoda, která poskytuje značné množství informací o výkonu pracovníka. Analýza dokumentů spolu s hospitační činností představuje základní nástroj k hodnocení pracovních výkonů pedagogických pracovníků.

### **Hodnoticí portfolio**

Portfolio poskytuje přehled o činnosti pedagoga a umožňuje jeho hodnocení, sebehodnocení i další rozvoj. Portfolio pedagoga může sloužit jako primárně sebehodnoticí nástroj nebo jako podkladový materiál pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance nadřízeným. (Trojanová, 2017, s. 76)

Obsah hodnoticího portfolio záleží na každé škole. Portfolio může obsahovat například přípravy na zajímavé vyučovací hodiny, pracovní listy pro žáky, písemné testy s hodnoticí stupnicí, přípravu, popis realizace a vyhodnocení projektů, školních a mimoškolních akcí, doklady z dalšího vzdělávání, výpisky z odborné literatury. Dále portfolio může zahrnovat záznamy z jednání s rodiči, profesní vizi, sebehodnoticí formuláře, zpětnou vazbu od žáků, informace o spolupráci s kolegy či externími partnery školy, zápisy ze vzájemných hospitací nebo plán osobního rozvoje pedagoga atd. (Šikýř, Borovec a Trojanová, 2016, s. 111)

Z hlediska obsažených materiálů rozlišujeme portfolio sběrná, výběrová a prezentační. Ve sběrném portfolio může být prakticky cokoli spojené s prací pedagoga. Ze všech těchto materiálů poté pedagog vybere ty, které si myslí, že budou užitečné i do budoucna. Materiály, které budou stanoveny jako nepotřebné, pedagog vyhodí. Výběrové portfolio pedagoga se tak skládá z něj potřebných věcí určených k budoucímu použití. Prezentační portfolio tvoří již znovu selektované materiály pedagoga, které jsou vhodné k prezentaci jeho práce například u hodnoticího pohovoru na konci školního. (Trojanová, 2017, s. 78-79)

Dle Trojanové (2017, s. 79) nemá hodnoticí portfolio oficiální strukturu, nicméně každé vedení školy si ji může upravit podle svých potřeb. Hodnoticí portfolio je vhodnou



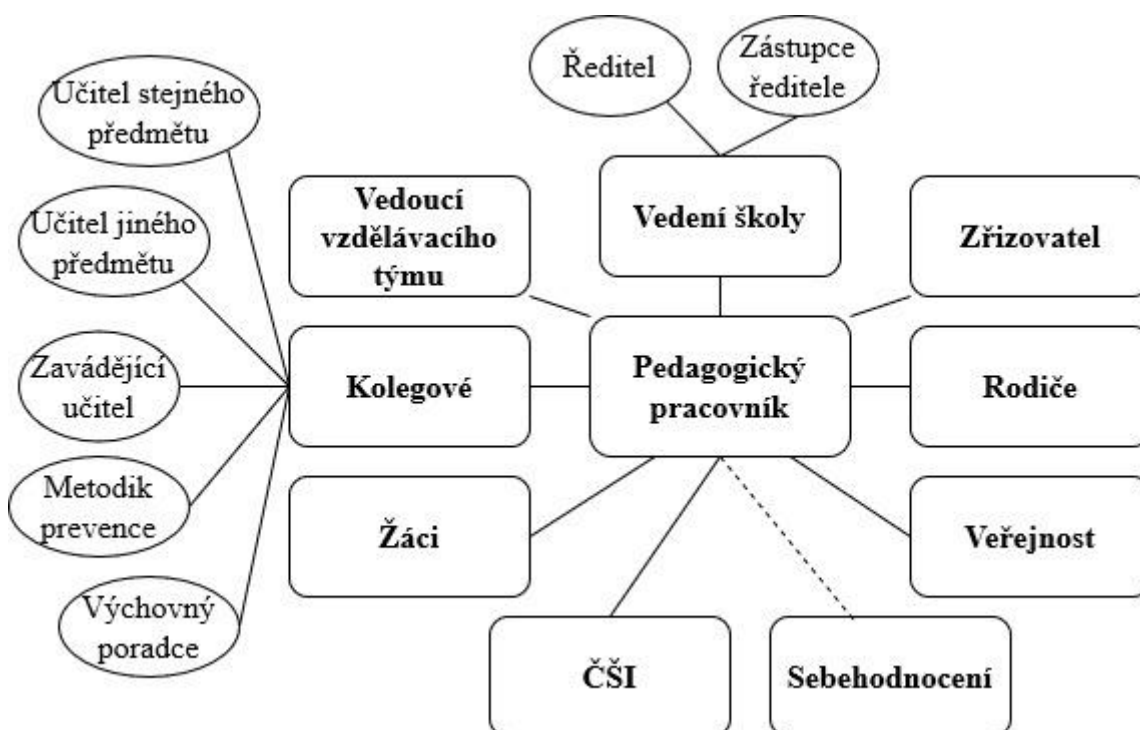
doplňující metodou pro hodnocení pedagogických pracovníků, kteří mohou skrz tento nástroj sami sebe prezentovat.

### 360° zpětná vazba

360° zpětná vazba je hodnoticí metoda, která je využitelná v různých organizacích. Charakteristika této metody je vylíčena v kapitole Metody hodnocení. V této části práce je 360° zpětná vazba popsána v podmínkách školství.

Kdo všechno může hodnotit pedagogického pracovníka, je možné vidět na obrázku č. 4.

Obrázek 4: Hodnotitelé pedagogického pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování dle Trojanové (2017, s. 43-58).

Konkrétní interní hodnotitelé pedagogického pracovníka mohou hodnotit například tyto činnosti a oblasti (Šikýř, Borovec a Trojanová, 2016, s. 113):

- Ředitel školy: celková osobnost pedagoga, spolupráce a komunikace s rodiči, pořádání školních akcí, další vzdělávání,
- Zástupce ředitele: dodržování organizačních povinností (přítomnost na pracovišti, dozory, odevzdávání dokumentace, vedení třídní knihy),

- Vedoucí vzdělávacího týmu (příp. vedoucí předmětové komise): dodržování školního vzdělávacího programu a jeho úprava podle potřeb žáků, akce se žáky, soutěže, dodržování tematického plánu.
- Pedagogičtí kolegové – výchovný poradce, metodik prevence (příp. speciální pedagog): spolupráce s pedagogicko-psychologickou poradnou, průběžná práce se žáky se speciálními potřebami, dodržování individuálních vzdělávacích plánů u žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, případně vedení třídnických hodin a atmosféra ve třídě
- Další pedagogičtí kolegové: předem vybraná kompetence z oblasti manažerské (např. vedení porad) a odborné (např. znalost vyučovacích metod, znalost obsahu vyučovacích předmětů). Učitel stejného a učitel jiného předmětu může pozorovat jiné kompetence.
- Žáci: osobnost pedagoga, vyučovací metody, atmosféru ve třídě, komunikaci se žáky atd.

V případě, že není ve vzdělávací instituci zavedena funkce vedoucího vzdělávacího týmu, případně vedoucího předmětové komise, který by měl rozsáhlejší pravomoci a větší odpovědnost než běžný pedagogický pracovník, je zapotřebí rozdělit oblasti hodnocení primárně na vedení školy, tedy ředitele školy a jeho zástupce.

Mezi externí možné hodnotitele pedagogických pracovníků patří rodiče, veřejnost, eventuálně zřizovatel, který má zpravidla přehled o práci konkrétních pedagogů pouze na malé obci. (Trojanová, 2017, s. 55)

Česká školní inspekce, která je tzv. mezičlánkem mezi interními a externími hodnotiteli, se může zaměřit ve svém hodnocení pedagoga na téměř jakoukoliv oblast nebo činnost.

Posledním možným hodnotitelem pedagogického pracovníka je on sám. Sebehodnocení představuje vlastní pohled na svou práci. Sebereflexi pedagogických pracovníků se věnuje ve svém díle Trojanová (2017, s. 71-76), která rozebírá, k čemu pedagogům vlastní hodnocení slouží. Dle autorky má sebehodnocení 5 funkcí: poznávací, zpětnovazební, rozvíjející, preventivní a relaxační. Obecně se blíže vlastnímu hodnocení věnuje kapitola této práce Metody hodnocení.

## **4 Výstupy a trendy hodnocení**

Čtvrtá kapitola se věnuje sdělování výsledků hodnocení pracovníkům, zásadám hodnocení, chybám, možnostem využití výsledků a trendům v hodnocení pracovníků. Budou popsány nejčastější chyby, stejně jako příklady nejnovějších trendů v hodnocení.

### **4.1 Sdělování výsledků hodnocení pracovníkům**

Poskytování zpětné vazby hodnocenému je nejdůležitější částí celého systému hodnocení. Správné sdělení výsledků významně ovlivňuje efektivitu hodnocení. Výsledky hodnocení se zaměstnancům zpravidla sdělují formou hodnotícího rozhovoru. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 270)

#### **4.1.1 Hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor je nástrojem hodnocení pracovníků. Jedná se o oficiální, formální schůzku, která by měla mít pevnou obsahovou strukturu i pevný časový plán. Výsledky hodnocení projednává s hodnoceným obvykle přímý nadřízený. Na hodnotící rozhovor je nutné, aby se připravil vedoucí zaměstnanec i samotný pracovník, neboť pracovník má právo se ke zpětné vazbě vyjádřit.

Hodnotící rozhovor má za cíl formálně informovat zaměstnance o jeho reálném pracovním výkonu za předchozí období a prodiskutovat možná zlepšení v období následujícím. Během hodnotícího pohovoru vedoucí pracovník spolu s podřízeným projednávají dosažené pracovní výsledky, chování, schopnosti, ale také jeho motivaci a podmínky, které pracovník na pracovišti má.

Rozhovor o výsledcích hodnocení má obvykle několik fází. Vstupní fáze zahrnuje vytvoření pozitivní atmosféry pro rozhovor. Je vhodné si promyslet správné rozsazení účastníků a zajištění klidného místa pro nerušený rozhovor. Druhá fáze představuje sebehodnocení pracovníka. Hodnocený pedagogický pracovník může předvést portfolio své práce, ve kterém ukáže mimo jiné zajímavé vyučovací hodiny, osvědčení ze vzdělávacích akcí, zorganizované školní akce, projekty či soutěže atd. Wágnerová (2008, s. 85) doporučuje vyzvat zaměstnance, ať sám popíše své dvě až tři slabé a silné stránky. Následuje třetí etapa, kterou tvoří hodnocení hodnotitele. Vedoucí pracovník poskytne zpětnou vazbu k pracovnímu výkonu zaměstnance a nabídne mu pomoc vedoucí k jeho zlepšení. V případě

využití sebehodnoticího portfolia dává hodnotitel komentář k němu. Další fází je vzájemná diskuze, která obsahuje vyjasnění stanovisek, projednání pracovního výkonu a pracovních podmínek hodnoceného, prodiskutování změn a návrhy na zlepšení. Nadřízený by měl jasně deklarovat ochotu pomoci a poskytnout rady, podněty či konkrétní kroky, které by měl zaměstnanec ke zvýšení své výkonnosti podniknout. Pátá etapa představuje stanovení budoucích cílů, projednání dalšího vzdělávání a v oblasti školství může také obsahovat vymezení ke vzdělávacím oblastem či k třídnické práci na příští období. Závěrečná fáze obsahuje poděkování pracovníkovi, povzbuzení a rozloučení. Tato fáze může také obsahovat návrh na další formální setkání sloužící k projednání navržených změn nebo k dalšímu budoucímu hodnocení. (Trojan, Trojanová a Puškinová, 2015, s. 66-67)

Při hodnoticím pohovoru je vhodné dodržovat následující zásady: zdůraznit, že účelem setkání je snaha pomoci hodnocenému se zlepšit, nechat dostatečný prostor hodnocenému vyjádřit se, povzbudit hodnoceného k vlastnímu hodnocení, věnovat se pracovnímu výkonu zaměstnance během celého období, začít uznáním pozitiv, používat konstruktivní kritiku, být pozitivní a chválit, kde je to jen možné, chápat, že obranné reakce hodnoceného jsou normální, uvědomit si vlastní hranice. (Koubek, 2015, s. 226)

Wágnerová (2008, s. 86) přidává další zásady k vedení hodnoticího rozhovoru: uvádět, co nejvíce konkrétní příklady, nepřinášet velká a nečekaná překvapení až během pohovoru, nevyřizovat si osobní problémy s podřízeným.

Ještě další podstatné zásady k vedení hodnoticímu pohovoru připojuje Dvořáková (2012, s. 275), a to používat pouze věcné, přesné a pravdivé informace významné pro hodnocení, rezervovat přiměřený čas pro klidný a nerušný rozhovor bez účasti dalších cizích osob a přijímání telefonních hovorů. Dvořáková (2012, s. 276) dále doporučuje poskytnout hodnocenému včas hodnoticí zprávu před konáním formálního rozhovoru a připravit si pro toto setkání stručnou osnovu s body, které chce vedoucí zaměstnanec s podřízeným projednat.

Uplatnění těchto zásad je předpokladem k tomu, aby se hodnoticí pohovor stal účinným nástrojem hodnocení zaměstnanců. Sdělení výsledků hodnocení pracovníkům může přinést řadu úskalí a chyb na obou stranách. Nejčastější chyby hodnotitelů a hodnocených jsou představeny v následující kapitole.

Rozhovor o výsledcích hodnocení by také měl zajistit podklady pro odměňování, rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků nebo poznat potenciál zaměstnance a možnosti jeho povýšení či převedení na jiné pracovní místo. (Koubek, 2015, s. 225) Těmto tématům se věnuje podkapitola Možnosti využití výsledků hodnocení pracovníků.

## 4.2 Chyby hodnotitelů a hodnocených

Existuje celá řada chyb, se kterými je možné se setkat při hodnocení pracovníků. Chybami, které se vyskytují během hodnocení, se zabývá Wágnerová (2008, s. 89-91), Dvořáková (2012, s. 276-277), Koubek (2015, s. 229) i Kociánová (2010, s. 154). Nezávisle na způsobu hodnocení se může vyskytnout chyba ze strany hodnotitelů nebo hodnocených.

Wágnerová (2008, s. 89-90) tvrdí, že mezi nejobvyklejší typy chyb při hodnocení patří: *„Zaujatost, kontrast, centrální tendence, přísnost nebo mírnost.“*

Dle Koubka (2015, s. 229) mezi časté chyby při hodnocení patří především nevhodný výběr kritérií a metod hodnocení a subjektivismus. Autor ve své knize popisuje konkrétní častěji vyskytované chyby během hodnocení, a to například nepřihlížení k objektivním vlivům, příliš kritické hodnocení a přílišná shovívavost či přísnost. V tomto případě hodnotitel hodnotí většinu pracovníků nadměru pozitivně či negativně a nedochází k rozptýlení pracovníků po celé stupnici hodnocení. Centrální tendence neboli hodnocení všech pracovníků průměrně také nepřináší vhodné rozlišení pracovních výkonů.

Další chyby hodnotitelů pramení ze zaujatosti, představují tendenci hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých osobních sympatií či antipatií nebo předsudků. Mezi nejčastější chyby zaujatosti lze řadit efekt prvního dojmu, efekt podobnosti sama sobě nebo tzv. haló efekt, kdy se hodnotitel nechá ovlivnit nějakým výrazným prvkem u hodnoceného a pod tímto vlivem hodnotí celý pracovní výkon zaměstnance. Halo efektem může být vzhled, vystupování či pracovní výsledky v jedné určité oblasti pracovního výkonu. Další chybou zaujatosti je přihlížení k sociálnímu postavení, sociální, etnické či rasové příslušnosti, pohlaví, známosti atd.

Další chyby, které Koubek (2015, s. 229) zmiňuje, jsou tendence hodnotit podle vlastních měřítek, nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými

hodnotiteli nebo přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení (např. odměňování, snižování počtu zaměstnanců).

Kociánová (2010, s. 154) doplňuje ještě další chyby při hodnocení, a to předčasné závěry, hodnocení výrazně zkreslené pracovním výkonem v poslední době neboli efekt nedávnosti a současné hodnocení vytvořené na základě hodnocení v minulosti tzv. „kumulativní chyba.

Autorka dále popisuje „aroganční chybu“ (hodnotitel vlastní názor považuje předem za správný), „egocentrickou chybu“ (založena na posuzování ostatních podle sebe), a úmyslné chyby při hodnocení (protěžování, podhodnocování).

Dvořáková (2012, s. 276) také uvádí ve svém díle často vyskytované chyby během hodnocení, rozlišuje chyby v systému hodnocení, chyby na straně hodnocených a chyby na straně hodnotitelů. Chyby na straně hodnotitelů jsou již popsány výše. Mezi nejčastější chyby v realizaci systému hodnocení autorka řadí chybně stanovená kritéria hodnocení, špatnou metodiku hodnocení, nevhodně vedený proces hodnocení, uspěchanost hodnocení, nedostatečnou účast zaměstnanců na průběhu a formulaci výsledků hodnocení a nevyhovující práci se závěry hodnocení. Dvořáková (2012, s. 276-277) uvádí stejně jako Koubek (2015, s. 229) také nepřihlížení ke skutečným pracovním podmínkám a nestejný přístup hodnotitelů především v oblasti kritérií.

Chyby na straně hodnocených pramení dle Dvořákové (2012, s. 276): „... z *nedostatků v metodice a přípravě systému hodnocení, nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení managementem organizace.*“ Hodnocený pracovník se tak může dopouštět chyb během hodnocení či při hodnotícím rozhovoru například tím, že není připraven na pohovor o výsledcích jeho pracovního výkonu, nemá zodpovědný přístup k hodnocení, je málo otevřený zpětné vazbě, svaluje vinu za špatné výsledky na jiné, nedokáže ovládat vlastní emoce nebo špatně interpretuje předané informace. (Šikýř, Borovec a Trojanová, 2016, s. 115)

Aby se předešlo uvedeným chybám při hodnocení, je nutné, aby byl systém hodnocení propracovaný a kritéria a metody hodnocení dobře vybrány. Koubek (2015, s. 230) i Wágnerová (2008, s. 91-92) se také shodují, že je pro úspěšnost hodnocení velmi významná

důkladná příprava hodnotitelů (formuláře, postup, vysvětlení účelu hodnocení hodnoceným) a jejich proškolení.

Předcházet vyjmenovaným chybám v hodnocení zaměstnanců nám může také pomoci dodržovat zásady hodnocení.

### **4.3 Zásady hodnocení**

Koubek (2015, s. 211) považuje za hlavní požadavek a zároveň problém každého hodnocení zaměstnanců přesnost a spravedlnost. Efektivním hodnocením je dle autora pouze systematické a periodicky se opakující hodnocení. Do systému hodnocení zaměstnanců doporučuje zabudovat následující zásady: cíle hodnocení vytvořené podle pravidla SMART, zapojení obou stran v přípravě hodnocení, proškolení všech hodnotitelů, obeznámení všech zaměstnanců, k čemu hodnocení slouží, hodnocení musí být v souladu s platnými zákony, hodnocení zaměstnanci mají mít možnost vyjádřit se k výslednému hodnocení a systém hodnocení by měl být stále vylepšován. (Koubek, 2015, s. 211)

Při hodnocení pracovníka je vhodné využít více hodnoticích nástrojů tak, abychom pokryli co nejvíce oblastí hodnocení a časových horizontů. Pro vyšší objektivnost hodnocení je také optimální zařadit metody hodnocení, které umožňují vedle účasti podřízeného i účast dalších hodnotitelů. Není však možné použít všechny existující metody hodnocení, neboť by to bylo finančně velmi nákladné a časově značně náročné. Je nutné, abychom si vybrali správný soubor metod, které budou vhodné pro dané pracovní místo. Výběr jednotlivých metod bychom měli zvolit tak, aby výsledné hodnocení mělo také výstup k odměňování i k rozvoji zaměstnanců. Při tvorbě souboru hodnoticích metod je nezbytné, abychom znali nejprve personální strategii organizace a kritéria hodnocení. (Hroník, 2006, s. 55, 77)

### **4.4 Možnosti využití výsledků hodnocení pracovníků**

Výsledky hodnocení zaměstnanců slouží k mnoha účelům. Vedoucí zaměstnanci se díky nim mohou lépe rozhodovat v řadě dalších personálních činnostech.

Výsledky hodnocení pracovníků lze využít jako velmi důležitý podklad pro identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje jednotlivých pracovníků i celé organizace, pro oblast odměňování nebo pro vytváření pracovních míst. Hodnocení zaměstnanců dále slouží

v oblasti získávání a výběru pracovníků především k posouzení efektivnosti vhodných metod pro výběr nových zaměstnanců. Výsledky hodnocení pracovníků mají také vliv na rozmisťování pracovníků v organizaci, tedy na jejich převedení na jinou práci, na propuštění či povýšení. Hodnocení ovlivňuje také formování pracovních vztahů nebo vytváření a zlepšení pracovních podmínek. (Koubek, 2015, s. 231-233)

Hodnocení pracovníků má tak velmi blízký vztah k řadě dalších personálních činností, dle Plamínka (2009) výstupy hodnocení představují především významnou základnu pro systém odměňování. Dle Pilařové (2008, s. 71) je nezbytné, aby systém hodnocení pracovního výkonu byl propojen s dalšími personálními systémy.

#### **4.5 Trendy v hodnocení pracovníků**

Současným trendem v hodnocení zaměstnanců je především vyšší participace hodnoceného na procesu hodnocení. Hroník (2006, s. 18) o této tendenci píše: „*Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem.*“ Aby bylo hodnocení pracovníků efektivnější, je vhodné, aby se pracovníci podíleli na projednávání cílů. Soudobé systémy hodnocení zaměstnanců se čím dál více zaměřují na budoucnost prostřednictvím motivování pracovníků. (Hroník, 2006, s. 18)

V souvislosti s vyšší participací pracovníků na jejich hodnocení Dvořáková (2012, s. 279) zmiňuje také tendenci zvýšit objektivnost hodnocení zaměstnanců. Autorka dále uvádí, že nový přístup, který zapojuje samotného pracovníka a zvyšuje objektivitu a pocit spravedlnosti pro hodnocené, představuje 360stupňová zpětná vazba. (Dvořáková, 2012, s. 281)

Další nový trend souvisí s rozvojem informačních a komunikačních technologií, které přináší i do oblasti hodnocení zaměstnanců nové podněty. Hodnocení lze díky nejnovějším technologiím provádět elektronicky, papírové hodnocení se v některých odvětvích již přestává využívat. Elektronické prostředí umožňuje hodnocení rozšíření možností. (Hroník, 2006, s. 19)

Některé hodnotící nástroje, například hodnotící dotazníky či hodnotící stupnice, využívají již nyní ve velké míře informační a komunikační technologie. Vícezdrojové hodnocení je



také vhodné vyplňovat v elektronickém prostředí především díky úspoře času a koncentrovanosti a setříděnosti informací na jednom místě.

Trendem dnešní doby je také větší rozmanitost hodnotících metod, různá odvětví využívají odlišné nástroje hodnocení. Ve školství je specifickou hodnotící metodou hospitace, a právě hospitace přichází s inovacemi. Díky moderním komunikačním technologiím je možné využít hospitaci virtuální, tedy pozorování vyučovací hodiny a hodnocení pedagoga provést v online prostředí. Výhodou této hospitační činnosti je možnost navštívit víceméně kohokoliv a kdykoliv, nahrát návštěvu a společně ji s hodnoceným pedagogem rozebrat. (Trojan, 2018, s. 79)

## 5 Metodologie

Tato kapitola se zabývá představením výzkumného problému, výzkumného cíle a výzkumných otázek. Vzhledem k cíli diplomové práce byl zvolen kvantitativní výzkum a hlavní metodou výzkumu bylo vybráno dotazníkové šetření. Je zde tak popsán výběr vzorku, sběr dat a průběh výzkumného šetření.

Metodologická východiska byla zpracována podle díla Chrásky (2016) a Průchy (2014). Výzkumným tématem diplomové práce je hodnocení pedagogických pracovníků v soukromých základních a středních školách v ČR. Hlavním cílem práce je popsat používané hodnoticí nástroje pro hodnocení pedagogických pracovníků v soukromých základních a středních školách v ČR a na základě zjištěných výsledků navrhnout optimalizaci systému hodnocení pedagogických pracovníků.

Cílem výzkumného šetření je zjistit, jaké metody z celé řady uvedených metod v teoretické části práce se používá v soukromých základních a středních školách pro hodnocení pedagogických pracovníků, dále jak často vedení těchto škol provádí hodnocení pedagogických pracovníků, konkrétně také jak často využívá vedení soukromých základních a středních škol v ČR hospitace jako nástroj pro hodnocení pedagogických pracovníků. Práce také zjišťuje, jaká hodnoticí kritéria a k jakým účelům využívá výsledky hodnocení vedení soukromých základních a středních škol.

Pro větší přehlednost jsou zde uvedeny výzkumné otázky:

**V1:** Jaké hodnoticí nástroje pro hodnocení pedagogických pracovníků používá nejčastěji vedení soukromých základních a středních škol v ČR?

**V2:** Jak často využívá vedení soukromých základních a středních škol v ČR hospitace jako nástroj pro hodnocení pedagogických pracovníků?

**V3:** Jaká kritéria pro hodnocení pedagogických pracovníků využívá vedení soukromých základních a středních škol v ČR?

**V4:** Jakým způsobem jsou využívány výsledky hodnocení pedagogických pracovníků v soukromých základních a středních školách v ČR?

## 5.1 Dotazník

Pro účely výzkumného šetření bylo zvoleno dotazníkové šetření. Průcha (2014, s. 114) dotazník charakterizuje jako výzkumný nástroj, který má záměr získat v písemné podobě data od velkého počtu respondentů. Chráska (2016, s. 158) tuto velmi frekventovanou metodu pedagogického výzkumu popisuje: „*Samotný dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně.*“

Pro výzkumné šetření byli vybráni jako respondenti ředitelé soukromých základních a středních škol v ČR. Adresář škol a školských zařízení (MŠMT, 2023), který spravuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, poskytl na vedení privátních ZŠ a SŠ v ČR emailové kontakty. Dle tohoto adresáře škol MŠMT, který je veřejnosti volně přístupný, existovalo v době konání výzkumného šetření 307 soukromých základních škol a 330 soukromých středních škol, celkem tedy bylo zapsáno v adresáři ke dni 20. února, kdy započala realizace výzkumu, 637 základních a středních škol se soukromým zřizovatelem v ČR.

Před samotným zahájením výzkumného šetření byla provedena pilotáž. Cílem tohoto předvýzkumu bylo zjistit srozumitelnost vytvořených otázek v dotazníku. Dotazník byl konzultován s vedoucí práce a následně s dvěma řediteli ZŠ a SŠ. Dotazník byl vyhodnocen jako srozumitelný, nicméně byly provedeny drobné úpravy v možnostech odpovědí pro respondenty.

Po provedení pilotáže byla poslána na 637 emailových adres žádost o vyplnění dotazníku. Doprovodný text k dotazníku, který obsahoval krátké představení tazatele a účel prováděného výzkumu, je možné nalézt spolu s dotazníkem v příloze této diplomové práce.

Pro tvorbu online dotazníku bylo využito volně přístupného nástroje Google Formulářů. Průcha (2014, s. 116) považuje za značnou výhodu elektronického dotazníku nízkou časovou a finanční náročnost, ale naopak v neprospěch tohoto specifického druhu dotazníku lze uvést obvykle velmi nízkou návratnost vyplnění. Průcha (2014, s. 116) dále uvádí, že většinou bývá návratnost online dotazníků okolo 10 % a méně.

Dotazníkové šetření probíhalo v období 20. února až 3. března 2023. Obsah výzkumného šetření vychází z odborné literatury zaměřené na téma práce Hodnocení pedagogických pracovníků na soukromých základních a středních školách v ČR.

Otázky neboli položky v dotazníku byly zvoleny otevřené, uzavřené a polouzavřené. Jedinou otevřenou položkou v dotazníku byla otázka: *Co byste chtěl(a) zlepšit v hodnocení pedagogických pracovníků u Vás ve škole?* Dotazník hojně využívá polouzavřené otázky s možností dopsání jiné odpovědi, položky škálové, ve kterých respondent vybírá určitý bod na hodnotící škále a také otázky výčtové s možností volby více možných odpovědí. (Chráska, 2016, s. 160-162)

Po obsahové stránce jsou v uvedeném dotazníku použity položky zjišťující fakta, například je zde uvedena otázka zjišťující počet žáků ve škole, a dále položky zjišťující mínění, postoje či motivy, například: *Považujete současný systém hodnocení ve Vaší škole za dostatečně motivující ke zvyšování pracovního výkonu?*

Samotný dotazník byl vytvořen tak, aby byl co nejvíce srozumitelný a časově nenáročný. Vyplnění dotazníku by nemělo respondentovi trvat déle než 4 minuty. Dotazník je koncipován jako anonymní a jednorázový. Obsahuje 17 otázek, z nichž poslední otázka je otevřená a nepovinná.

Celkem bylo rozesláno 637 elektronických dotazníků. Dotazník vyplnilo 169 respondentů. Celková návratnost tak činila 26,5 %, což je dle Průchy (2014, s. 116) vyšší návratnost, než je u online dotazníků obvyklé. 26,5% návratnost není velká, ale 169 vyplněných dotazníků má určitou vypovídající hodnotu o problematice hodnocení pedagogických pracovníků v podmínkách soukromých ZŠ a SŠ v ČR.

## 6 Výzkum a jeho výsledky

Tato kapitola přináší podrobný popis výsledků výzkumného šetření. Po vyhodnocení výzkumu následuje jeho shrnutí a zodpovězení výzkumných otázek.

### 6.1 Vyhodnocení výzkumu

Významným omezením výzkumu a následné interpretace jeho výsledků je, že bylo provedeno pouze v soukromých základních a středních školách v ČR, a tak se následná výzkumná zjištění dají zobecnit pouze pro tento určitý typ vzdělávací instituce.

Pro větší přehlednost jsou získané informace uváděny v grafech a tabulkách. Nejprve jsou vyhodnoceny identifikační a statistické otázky, které představují položky č. 6, 7, 9 a 15. Poté jsou postupně vyhodnoceny všechny ostatní otázky. Zpočátku položky č. 2 a č. 3, které se věnují pravidelnosti a frekvenci hodnocení zaměstnanců. Následuje položka č. 12, která se zaměřuje na kritéria pracovního výkonu pedagogů, a poté položky č. 4 a č. 5, které se zabývají metodami hodnocení. Dále jsou vyhodnoceny položky č. 1, č. 8 a č. 10, které poskytují informace o hospitační činnosti a o oblasti nových trendů v hodnocení pedagogů v soukromých ZŠ a SŠ. Poté položky č. 11 a č. 14 věnující se výsledkům hodnocení a jejich sdělování pedagogům. Poslední položky, které jsou zpracovány, jsou položky č. 13, č. 16 a č. 17. Tyto položky se zaměřily na to, jak jsou dle ředitelů systému hodnocení pedagogických pracovníků pro zaměstnance motivující a zda jsou vedoucí pracovníci spokojeni s jejich současným systémem hodnocení zaměstnanců a co by případně chtěli na tomto systému změnit.

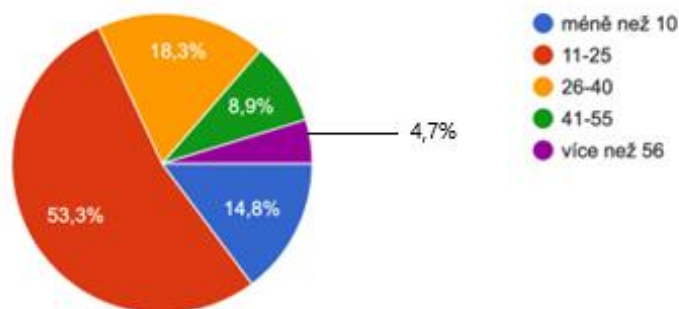
#### **Položka č. 6 - Kolik má Vaše škola počet pedagogických pracovníků?**

Tato statistická položka zjišťuje, z jak velkých škol z hlediska počtu pedagogických pracovníků pochází dotazovaní ředitelé škol. 53,3 % respondentů uvedlo, že jejich škola má 11-25 pedagogických pracovníků, 18,3 % ředitelů škol má 26-40 pedagogických pracovníků, 14,8 % vedoucích pracovníků řídí školu s méně než 10 pedagogy, 8,9 % účastníků výzkumu pochází ze škol s 41-55 pedagogy a 4,7 % ředitelů škol uvedlo, že řídí více než 56 pedagogických pracovníků. Rozvržení dat si lze prohlédnout v grafu č. 1 a v tabulce č. 5.

Graf 1: Počet pedagogických pracovníků v soukromých ZŠ a SŠ

Kolik má Vaše škola počet pedagogických pracovníků?

169 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Počet pedagogických pracovníků v soukromých ZŠ a SŠ

Kolik má Vaše škola počet pedagogických pracovníků?	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 10	25	14,8 %
11-25	90	53,3 %
26-40	31	18,3 %
41-55	15	8,9 %
více než 56	8	4,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### Položka č. 7 - Kolik má Vaše škola počet žáků?

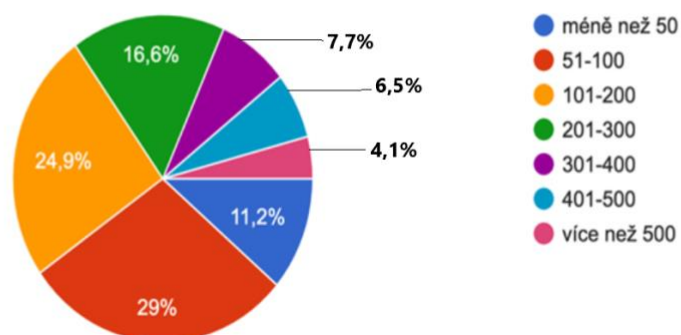
Tato otázka zjišťuje, kolik žáků, případně studentů, navštěvuje danou vzdělávací instituci v době výzkumu. 29 % respondentů uvedlo, že jejich škola má 51-100 žáků, 24,9 % respondentů napsalo, že řídí školu o 101-200 žácích. 16,6 % ředitelů škol v dotazníku zaškrtnulo, že jejich škola má 201-300 žáků. 11,2 % respondentů v dotazníku vyplnilo, že jejich školu navštěvuje méně než 50 žáků. 7,7 % respondentů uvedlo, že řídí vzdělávací instituci o 301-400 žácích. 6,5 % ředitelů škol napsalo, že má v jejich škole 401-500 žáků. 4,1 % vedení soukromých škol vybralo, že jejich škola má více než 500 žáků.

Lze konstatovat, že 65,1 % dotazovaných škol navštěvuje 200 a méně žáků. Ve výzkumu je však možné nalézt zástupce malých i velkých vzdělávacích institucí. Data jsou znázorněna v grafu č. 2 a v tabulce č. 6.

Graf 2: Počet žáků v soukromých ZŠ a SŠ

Kolik má Vaše škola počet žáků?

169 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Počet žáků v soukromých ZŠ a SŠ

Kolik má Vaše škola počet žáků?	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 50	19	11,2 %
51-100	49	29,0 %
101-200	42	24,9 %
201-300	28	16,6 %
301-400	13	7,7 %
401-500	11	6,5 %
více než 500	7	4,1 %

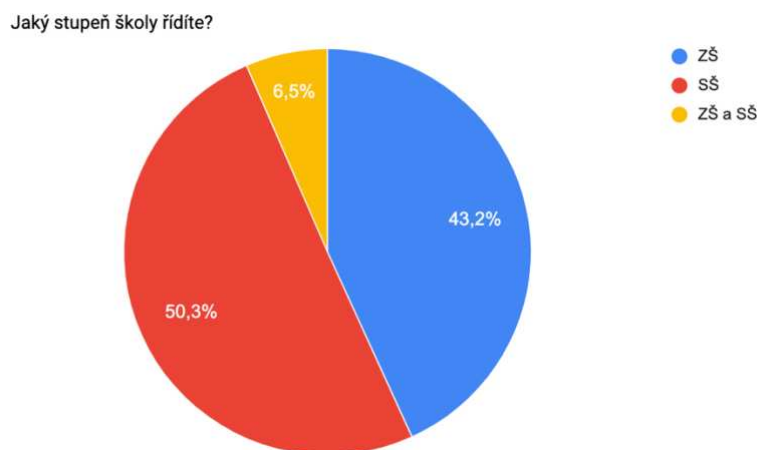
Zdroj: Vlastní zpracování

### Položka č. 9 – Jaký stupeň školy řídíte?

Devátá položka zjišťuje, jaký stupeň ředitel školy řídí. Z grafu č. 3 lze vidět, že polovina respondentů (50,3 %) uvedla, že řídí pouze střední školu, 43,2 % dotazovaných je ve vedoucí

funkci jen na základní škole a 6,5 % respondentů řídí základní i střední školu. Tabulka č. 7 ukazuje absolutní a relativní četnost odpovědí ve výzkumu.

Graf 3: Stupeň školy, který řídí ředitelé



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Stupeň školy, který řídí ředitelé

Jaký stupeň školy řídíte?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ZŠ	73	43,2 %
SŠ	85	50,3 %
ZŠ a SŠ	11	6,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Položka č. 15 – Kolik let zastáváte funkci ředitele školy?**

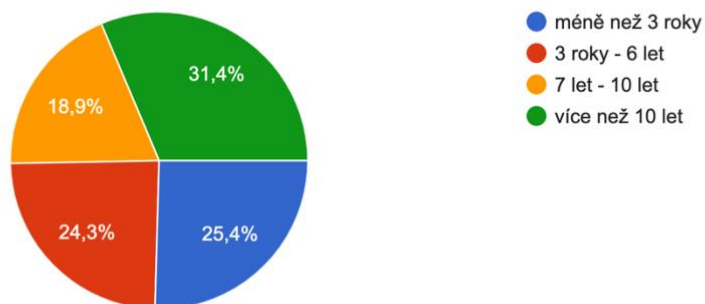
Tato další statistická otázka zkoumá, jak dlouhou mají praxi ředitelé soukromých škol ve vedoucí pozici. 31,4 % respondentů uvedlo, že zastává funkci ředitele více než 10 let. 25,4 % dotazovaných vybralo možnost s odpovědí méně než 3 roky. 24,3 % ředitelů vede školu 3-6 let. 18,9 % respondentů zaškrtnulo, že je ve funkci ředitele školy 7-10 let. Data si lze prohlédnout v grafu č. 4 a v tabulce č. 8.



Graf 4: Délka praxe ředitelů škol

Kolik let zastáváte funkci ředitele školy?

169 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Délka praxe ředitelů škol

Kolik let zastáváte funkci ředitele školy?	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 3 roky	43	25,4 %
3 roky - 6 let	41	24,3 %
7 let - 10 let	32	18,9 %
více než 10 let	53	31,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující položky č. 2 a č. 3 se zaměřují na pravidelnost a frekvenci hodnocení pedagogických pracovníků v soukromých ZŠ a SŠ.

#### **Položka č. 2 – Provádíte hodnocení pedagogických pracovníků pravidelně?**

Druhá otázka zkoumá, zda ředitelé soukromých ZŠ a SŠ v ČR provádí hodnocení pedagogických pracovníků pravidelně. Více jak polovina (53,3 %) respondentů napsal a, že pedagogy hodnotí pravidelně. 35,5 % ředitelů uvedlo, že pedagogické pracovníky hodnotí spíše pravidelně. Spíše nepravidelně hodnotí pedagogy 8,3 % ředitelů a pouze 3 % respondentů hodnotí zcela nepravidelně. 88,8 % vedoucích pracovníků tak uvedlo, že své podřízené hodnotí pravidelně. Údaje lze vidět v grafu č. 5 a v tabulce č. 9.

Graf 5: Pravidelnost hodnocení pedagogů



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Pravidelnost hodnocení pedagogů

Provádíte hodnocení pedagogických pracovníků pravidelně?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	90	53,3 %
Spíše ano	60	35,5 %
Spíše ne	14	8,3 %
Ne	5	3 %

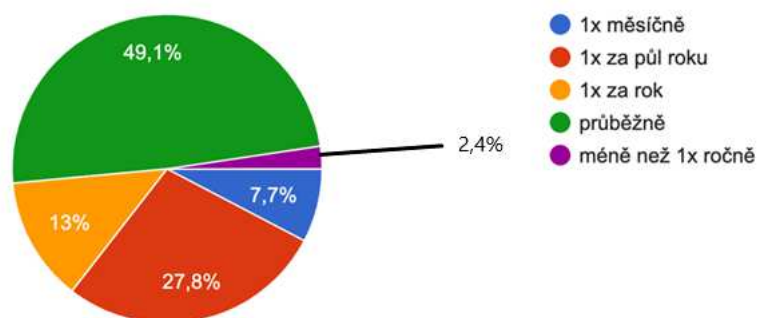
Zdroj: Vlastní zpracování

### Položka č. 3 – Jak často provádíte hodnocení pedagogických pracovníků?

Další otázka zjišťuje, v jaké frekvenci provádí ředitelé hodnocení pedagogických pracovníků. Jak je možné vidět z grafu č. 6 a tabulky č. 10 hodnocení pedagogů provádí průběžně téměř polovina (49,1 %) účastníků výzkumu. 27,8 % respondentů uvedlo, že provádí hodnocení pedagogů ve frekvenci 1x za půl roku, 13 % ředitelů uvedlo, že hodnotí pedagogy 1x za rok. Častěji, konkrétně 1x za měsíc, hodnotí pedagogické pracovníky pouze 7,7 % ředitelů. Méně než 1x ročně hodnotí zaměstnance pouze 2,4 % respondentů.

Graf 6: Frekvence hodnocení pedagogů

Jak často provádíte hodnocení pedagogických pracovníků?  
169 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Frekvence hodnocení pedagogů

Jak často provádíte hodnocení pedagogických pracovníků?	Absolutní četnost	Relativní četnost
1x měsíčně	13	7,7 %
1x za půl roku	47	28,5 %
1x za rok	22	13,0 %
průběžně	83	49,1 %
méně než 1x ročně	4	2,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

**Položka č. 12 – Jsou ve Vaší škole níže uvedené oblasti pracovního výkonu pedagogů podkladem pro jejich hodnocení?**

Tato otázka zkoumá, jaká kritéria pro hodnocení pedagogických pracovníků využívá vedení soukromých základních a středních škol v ČR. Jak je patrné z grafu č. 7, 39,1 % respondentů uvedlo, že výsledky (osvojené znalosti žáků, kvalita práce apod.) využívá jako podklad k hodnocení pedagogů. 38,1 % dotazovaných zvolilo odpověď, že výsledky spíše využívají jako kritéria k hodnocení. 14,8 % ředitelů výsledky pedagogů nepoužívá k hodnocení

pedagogických pracovníků a 7,7 % respondentů vybralo, že zcela nevyužívá výsledky (osvojené znalosti žáků, kvalita práce apod.) jako podklad pro hodnocení pracovníků.

Je tak možné tvrdit, že 77,2 % ředitelů soukromých škol využívá alespoň částečně výsledky (osvojené znalosti žáků, kvalita práce apod.) jako kritérium pro hodnocení pedagogických pracovníků.

Chování (dodržování dohledů, přístup k práci apod.) slouží jako podklad pro hodnocení pedagogů podle 88,8 % ředitelů, z toho 45,6 % ředitelů s tímto názorem zcela souhlasí a 43,2 % dotazovaných vybralo možnost, že spíše souhlasí. Naopak spíše nesouhlasí zvolilo v této položce 7,1 % účastníků výzkumu a pouze 4,1 % ředitelům neslouží jako kritérium pracovního výkonu chování pedagogů.

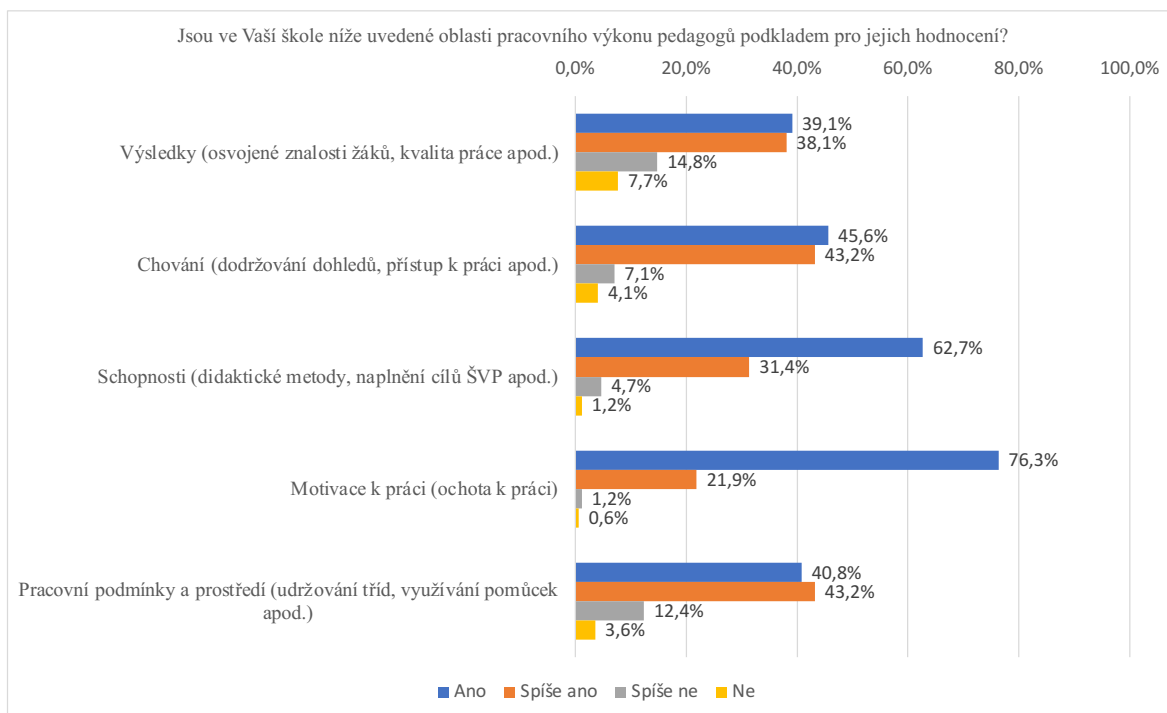
Schopnosti (didaktické metody, naplnění cílů ŠVP apod.) slouží jako kritérium pro hodnocení pedagogického pracovníka v 62,7 % dotazovaných škol. 31,4 % ředitelů spíše využívá schopnosti pedagogů jako podklad k jejich hodnocení. Pouze 5,9 % ředitelů (konkrétně 4,7 % spíše ne a rozhodně ne 1,2 %) uvedlo, že schopnosti pedagogických pracovníků nevyužívá jako kritérium pro jejich hodnocení.

Motivace k práci (ochota k práci) byla v odpovědích respondentů nejvíce zastoupena jako kritérium pro hodnocení pedagogů. 98,2 % ředitelů soukromých základních a středních škol využívá ve svých školách jako podklad k hodnocení pedagogů jejich ochotu pracovat. Konkrétně 76,3 % ředitelů zcela souhlasilo s motivací jako kritériem k hodnocení a 21,9 % respondentů spíše souhlasilo s tímto názorem. Pouhých 1,2 % ředitelů uvedlo, že motivaci jako kritérium pro hodnocení spíše nevyužívá. 0,6 % ředitelů vůbec ochotu k práci nehodnotí.

Pracovní podmínky a prostředí (udržování tříd, využívání pomůcek apod.) zcela využívá jako podklad k hodnocení pedagogů 40,8 % ředitelů, 43,2 % vedoucích pracovníků uvedlo, že toto kritérium spíše využívá. 12,4 % respondentů zvolilo, že spíše nehodnotí pracovní podmínky a prostředí pedagogů. 3,6 % účastníků výzkumu vůbec nevyužívá jako podklad k hodnocení pedagogů jejich pracovní podmínky a prostředí.

Relativní četnost odpovědí je možné shlédnout v tabulce č. 11.

Graf 7: Kritéria pracovního výkonu pedagogů



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Kritéria pracovního výkonu pedagogů

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Jsou ve Vaší škole níže uvedené oblasti pracovního výkonu pedagogů podkladem pro jejich hodnocení?</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Ne</b>	<b>Ne</b>
Výsledky (osvojené znalosti žáků, kvalita práce apod.)	66	39,1%	65	38,1%	25	14,8%	13	7,7%
Chování (dodržování dohledů, přístup k práci apod.)	77	45,6%	73	43,2%	12	7,1%	7	4,1%
Schopnosti (didaktické metody, naplnění cílů ŠVP apod.)	106	62,7%	53	31,4%	8	4,7%	2	1,2%
Motivace k práci (ochota k práci)	129	76,3%	37	21,9%	2	1,2%	1	0,6%
Pracovní podmínky a prostředí (udržování tříd, využívání pomůcek apod.)	69	40,8%	73	43,2%	21	12,4%	6	3,6%

Zdroj: Vlastní zpracování

Položky č. 4 a č. 5 se zabývají metodami hodnocení.

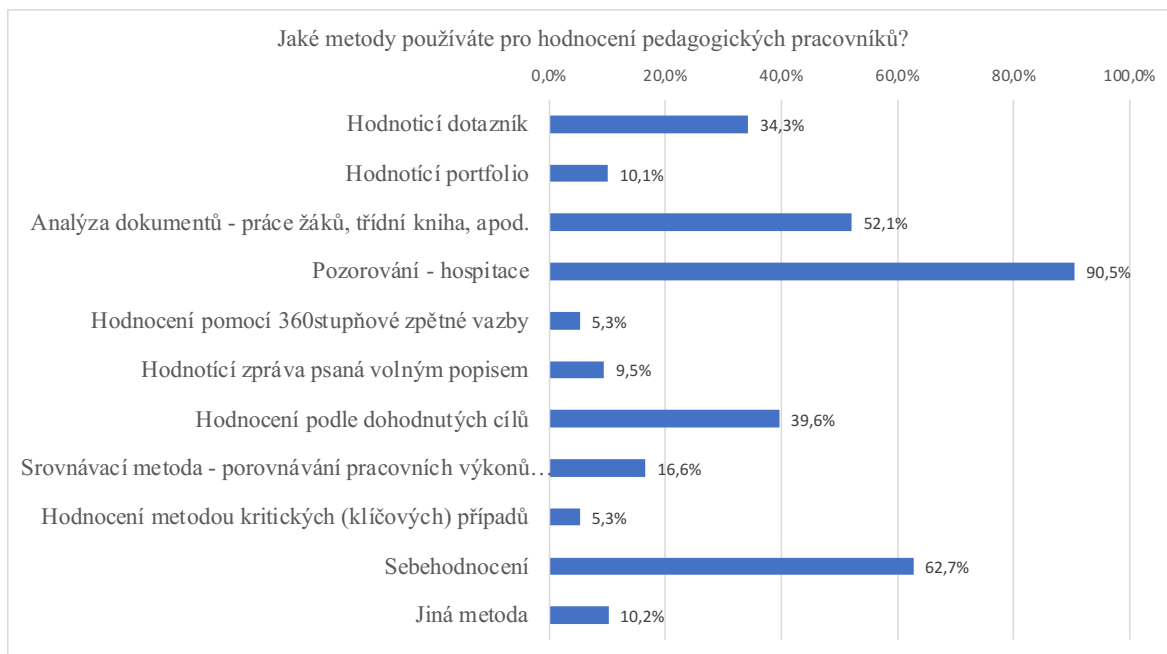
#### **Položka č. 4 – Jaké metody používáte pro hodnocení pedagogických pracovníků?**

Čtvrtá otázka zkoumá, jaké metody vedoucí pracovníci v soukromých ZŠ a SŠ používají pro hodnocení pedagogů. Tato položka je sestavena jako otázka výčtová s možností volby více možných odpovědí. Jak je možné vidět v grafu č. 8 a v tabulce č. 12, ředitelé využívají často více metod hodnocení než pouze jednu jedinou.

Nejvíce ředitelů, konkrétně 90,5 % účastníků výzkumu, uvedlo, že využívá k hodnocení pedagogů hospitační činnost. 62,7 % respondentů má ve svých školách zavedené sebehodnocení pedagogických pracovníků. 52,1 % ředitelů škol využívá k hodnocení metodu analýzy pedagogických dokumentů (práce žáků, třídní kniha, apod.) 39,6 % respondentů zvolilo jako jimi používanou metodu hodnocení podle dohodnutých cílů a 34,3 % účastníků výzkumu používá hodnoticí dotazník. Další metody jsou v soukromých ZŠ a SŠ využívány v méně než v 20 % případů. 16,6 % respondentů využívá srovnávací metodu neboli porovnávání pracovních výkonů různých pedagogů, 10,1 % dotazovaných používá hodnoticí portfolio, 9,5 % respondentů hodnotí pedagogy prostřednictvím hodnoticí zprávy, která je psaná volným popisem. 5,3 % ředitelů hodnotí své podřízené pomocí metody kritických (klíčových) případů, stejné množství ředitelů využívá k hodnocení 360stupňovou zpětnou vazbu.

10,2 % dotazovaných napsalo v této polootevřené otázce vlastní odpověď. Tyto odpovědi jsou prezentovány v tabulce č. 13.

Graf 8: Používané metody hodnocení pedagogických pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Používané metody hodnocení pedagogických pracovníků

<b>Jaké metody používáte pro hodnocení pedagogických pracovníků?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Hodnoticí dotazník	58	34,3 %
Hodnoticí portfolio	17	10,1 %
Analýza dokumentů - práce žáků, třídní kniha, apod.	88	52,1 %
Pozorování - hospitace	153	90,5 %
Hodnocení pomocí 360stupňové zpětné vazby	9	5,3 %
Hodnoticí zpráva psaná volným popisem	16	9,5 %
Hodnocení podle dohodnutých cílů	67	39,6 %
Srovnávací metoda - porovnávání pracovních výkonů různých pedagogů	28	16,6 %
Hodnocení metodou kritických (klíčových) případů	9	5,3 %
Sebehodnocení	106	62,7 %
Jiná metoda	17	11,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce č. 13 jsou přehledně zpracovány odpovědi ředitelů, kteří pro hodnocení pedagogických pracovníků používají i jinou metodu než byla uvedena v dané nabídce metod. Nejčastěji (celkem 9x) byla uvedena metoda hodnoticí či koučovací rozhovor. Hodnoticí pohovor (podkapitola 4.1) však řada autorů vnímá jako nástroj ke sdělení výsledků hodnocení. Dle Kociánové (2010, s. 153) hodnoticí pohovor slouží k výměně názorů mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Kociánová (2010, s. 153) dále píše: „*Cílem hodnoticího rozhovoru je obvykle bilance uplynulého období a diskuse vztahující se k následujícímu období.*“ Ředitelé tak mohou hodnoticí rozhovor vnímat jako samotnou metodu hodnocení.



Další hodnoticí metody pedagogů, které používají dotazovaní ředitelé, jsou supervize (2x), průběžná zpětná vazba (2x), vzájemné hodnocení pedagogy (2x), hodnocení rodiči (1x) či hodnocení od žáků (1x).

Dva respondenti vybrali, že využívají jinou metodu, ale nenapsali, jakou metodu využívají. V tabulce č. 13 je toto zaznamenáno jako omyl.

Tabulka 13: Použité jiné metody hodnocení pedagogických pracovníků

<b>Jiná metoda</b>	<b>Absolutní četnost</b>
Hodnoticí či koučovací rozhovor	9
Supervize	2
Hodnocení od rodičů	1
Hodnocení od žáků	1
Hodnocení od pedagogů	2
Průběžná zpětná vazba	2
Omyl, nic nevyplněno	2
Celkem odpovědí	17

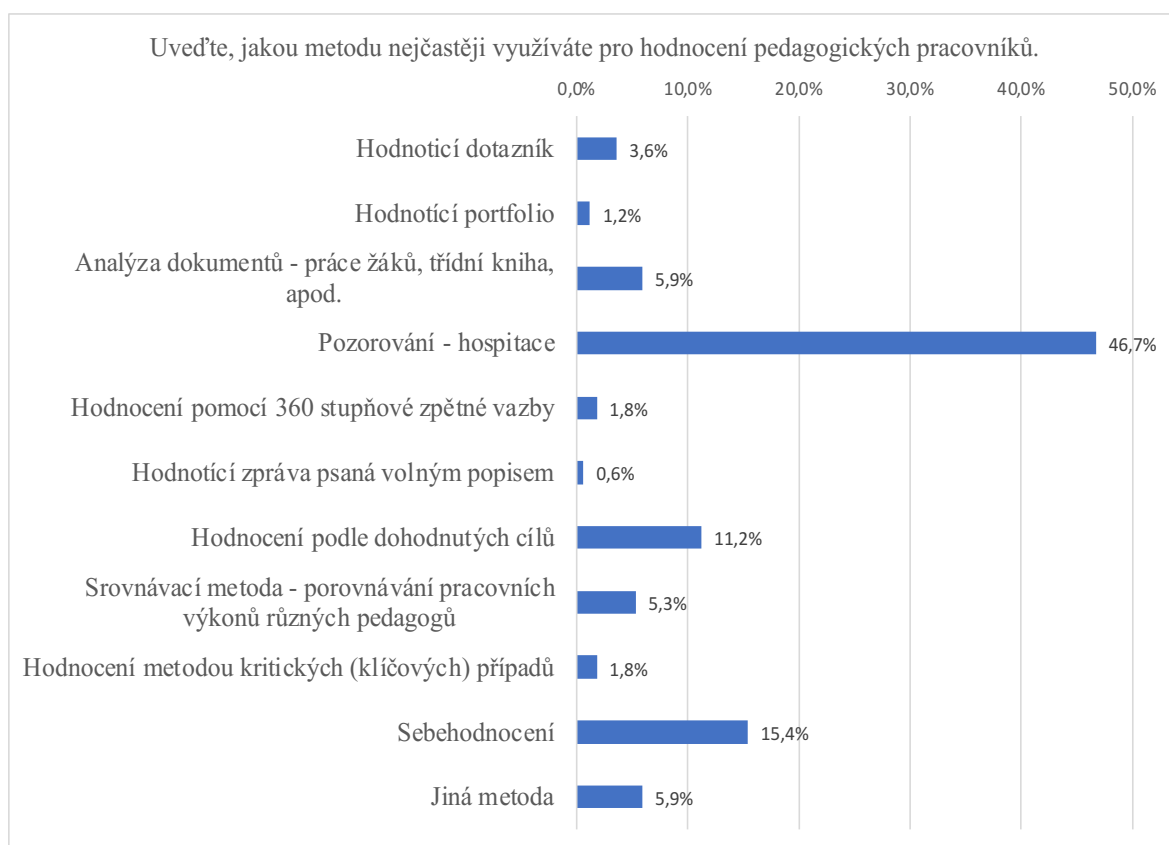
Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Položka č. 5 – Uveďte, jakou metodu nejčastěji využíváte pro hodnocení pedagogických pracovníků.**

Pátá položka zjišťuje u dotazovaných nejčastěji využívanou metodu pro hodnocení pedagogů. Pro lepší přehlednost jsou data znázorněna v grafu č. 9 a v tabulce č. 14. Ředitelé škol mohli v této položce vybrat pouze jednu odpověď. Nečastější metodou, kterou ředitelé soukromých ZŠ a SŠ využívají pro hodnocení pedagogických pracovníků, je přímé pozorování neboli hospitace. Hospitaci využívá 46,7 % respondentů. Druhou nejčastěji využívanou hodnoticí metodou na soukromých ZŠ a SŠ je s 15,4 % sebehodnocení. 11,2 % ředitelů uvedlo jako nejčastější metodu hodnocení podle dohodnutých cílů. 5,9 % respondentů zvolilo jako nejčastější hodnoticí metodu jinou metodu, kterou blíže popisuje tabulka č. 15. Stejně množství dotazovaných (5,9 %) zvolilo analýzu dokumentů (práce žáků, třídní kniha, apod.). Srovnávací metodu neboli porovnávání pracovních výkonů různých pedagogů vybralo v této položce 5,3 % účastníků výzkumu. 3,6 % respondentů

používá nejčastěji hodnoticí dotazník. Pouze 1,8 % ředitelů škol uvedlo jako nejčastější metodu pro hodnocení pedagogických pracovníků hodnocení pomocí 360stupňové zpětné vazby a stejné množství dotazovaných uvedlo hodnocení pomocí kritických (klíčových) událostí. Hodnoticí portfolio nejčastěji používá jen 1,2 % ředitelů soukromých ZŠ a SŠ. Hodnoticí zprávu psanou volným popisem využívá pouze 0,6 % dotazovaných.

Graf 9: Nejčastější metody hodnocení pedagogických pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14: Nejčastější metody hodnocení pedagogických pracovníků

<b>Uved'te, jakou metodu nejčastěji využíváte pro hodnocení pedagogických pracovníků.</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Hodnoticí dotazník	6	3,6 %
Hodnoticí portfolio	2	1,2 %
Analýza dokumentů - práce žáků, třídní kniha, apod.	10	5,9 %
Pozorování - hospitace	79	46,7 %
Hodnocení pomocí 360stupňové zpětné vazby	3	1,8 %
Hodnoticí zpráva psaná volným popisem	1	0,6 %
Hodnocení podle dohodnutých cílů	19	11,2 %
Srovnávací metoda - porovnávání pracovních výkonů různých pedagogů	9	5,3 %
Hodnocení metodou kritických (klíčových) případů	3	1,8 %
Sebehodnocení	26	15,4 %
Jiná metoda	10	5,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce č. 15 je možné si prohlédnout absolutní čísla pro příklady jiných nejčastějších metod hodnocení, které používají ředitelé soukromých ZŠ a SŠ. Nejčastější hodnoticí metodou je pro 5 ředitelů hodnoticí rozhovor. 5 ředitelů odpovídá 3 % všech respondentů. 2 ředitelé (1,2 %) nedokáží posoudit, jakou metodou hodnotí nejčastěji, využívají kombinaci metod. Supervize, vzájemné hodnocení pedagogů a kombinovaný dotazník je nejčastější metodou hodnocení pedagogických pracovníků vždy pro jednoho ředitele, což pokaždé odpovídá 0,6 % respondentům. Respondentova odpověď „kombinovaný dotazník“ by navíc mohla být zařazena do metod s názvem hodnoticí dotazník.

Tabulka 15: Příklady jiných nejčastěji používaných metod hodnocení

<b>Jiná metoda</b>	<b>Absolutní četnost</b>
Hodnoticí rozhovor	5
Hodnocení od pedagogů	1
Supervize	1
Kombinovaný dotazník	1
Nelze posoudit, kombinace	2
Celkem jiných metod	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále jsou zpracovány otázky č. 1, č. 8 a č. 10, které zjišťují informace o hospitacích a o nových trendech v hodnocení pedagogů v soukromých ZŠ a SŠ.

**Položka č. 8 - Jak často využíváte hospitaci k hodnocení každého pedagogického pracovníka?**

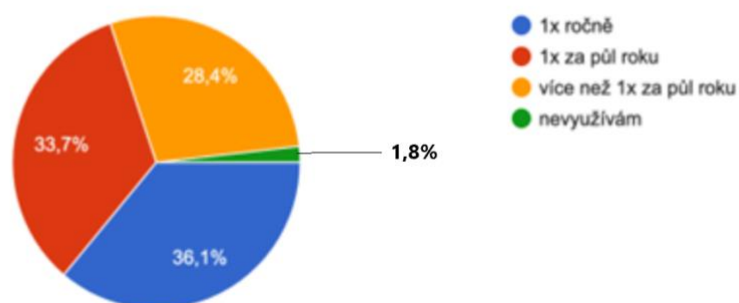
Tato otázka zjišťuje, jak často využívá vedení školy hospitaci jako hodnoticí metodu k posouzení výkonu pedagogického pracovníka. Hospitační činnost využívá vedení soukromých škol nejčastěji 1x ročně, konkrétně 36,1 % účastníků dotazníkového šetření. 33,7 % respondentů uvedlo, že používá k hodnocení jednotlivého pedagoga hospitaci 1x za půl roku. Více než 1x za půl roku hodnotí prostřednictvím hospitační činnosti pedagogického pracovníka 28,4 % respondentů. Pouze 1,8 % dotazovaných ředitelů uvedlo, že hospitaci nevyužívá. Data lze vidět v grafu č. 10 a v tabulce č. 16.

Lze konstatovat, že hospitaci využívá 98,2 % dotazovaných škol k hodnocení pedagogických pracovníků, a to minimálně 1x ročně k hodnocení každého pedagogického pracovníka. Hospitační činnost je tak nejrozšířenějším nástrojem k hodnocení pedagogů v soukromých základních a středních školách.

Graf 10: Frekvence využití hospitace

Jak často využíváte hospitaci k hodnocení každého pedagogického pracovníka?

169 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16: Frekvence využití hospitace

Jak často využíváte hospitaci k hodnocení každého pedagogického pracovníka?	Absolutní četnost	Relativní četnost
1x ročně	61	36,1 %
1x za půl roku	57	33,7 %
více než 1x za půl roku	48	28,4 %
nevyžívám	3	1,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### Položka č. 10 – Probíhají u Vás vzájemné hospitace pedagogů?

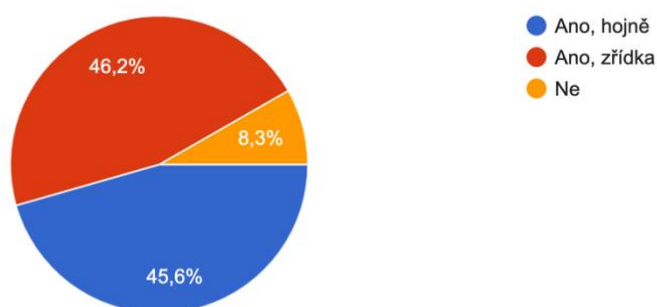
Desátá otázka zjišťuje, zda a jak často probíhají v soukromých ZŠ a SŠ vzájemné hospitace pedagogických pracovníků. 45,6 % ředitelů tvrdí, že vzájemné hospitace pedagogů na jejich školách hojně probíhají, 46,2 % vedoucích pracovníků uvedlo, že tyto hospitace u nich probíhají, avšak zřídka. 8,3 % ředitelů uvedlo, že u nich ve škole vzájemné hospitace neprobíhají. Údaje je možné vidět v grafu č. 11 a tabulce č. 17.

Trojan (2021, s. 97) píše, že vzájemné hospitace jsou jedním z posledních trendů ve školství a že tyto obohacující vzájemné návštěvy vyučovacích hodin mezi pedagogy podporuje a doporučuje. Návštěva vyučování jiného pedagoga může být součástí hodnotícího procesu, z této výzkumné položky vyplývá, že se vzájemné hospitace ve školách využívají hojně i zřídka. V položce č. X, která zkoumá, jaké hodnotící metody ředitelé využívají, však pouze X (1,8 %) ředitelů uvedlo, že využívá k hodnocení pedagogů 360stupňovou zpětnou vazbu, ve které je součástí závěrečného hodnocení i hodnotící zpráva jiného pedagoga. Tento nesoulad v odpovědích přináší prostor pro další výzkum v této oblasti.

Graf 11: Vzájemné hospitace pedagogů

Probíhají u Vás vzájemné hospitace pedagogů?

169 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17: Vzájemné hospitace pedagogů

Probíhají u Vás vzájemné hospitace pedagogů?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, hojně	77	45,6 %
Ano, zřídka	78	46,2 %
Ne	14	8,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

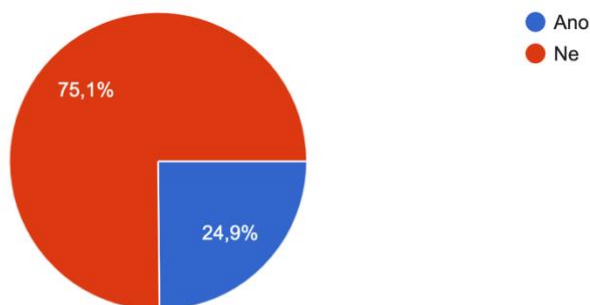
### **Položka č. 1 – Využili jste u Vás ve škole virtuální hospitaci?**

První otázka zjišťovala, zda využili ředitelé ve svých školách hospitaci virtuální, tedy zda proběhla jejich návštěva vyučovací hodiny online. 75,1 % ředitelů využilo hospitační činnost v online prostředí, 24,9 % dotazovaných odpovědělo, že virtuální hospitaci nevyužili. Data si lze prohlédnout v grafu č. 12 a v tabulce č. 18.

Graf 12: Využití virtuální hospitace

Využili jste u Vás ve škole virtuální hospitaci?

169 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18: Využití virtuální hospitace

<b>Využili jste u Vás ve škole virtuální hospitaci?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
ano	127	75,1 %
ne	42	24,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

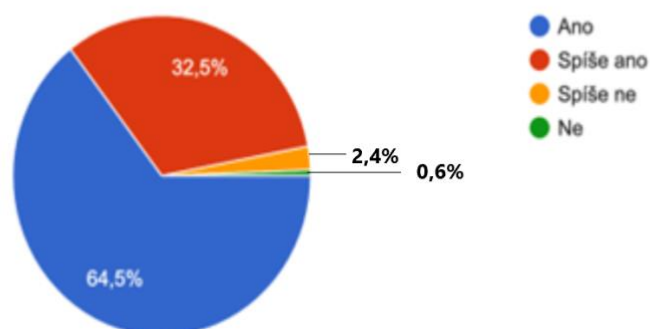
Následující položky č. 11 a č. 14, které se zabývají výsledky hodnocení a jejich sdělováním pedagogických pracovníků.

### **Položka č. 11 – Projednáváte během rozhovoru o výsledcích hodnocení s pedagogy jejich další vzdělávání a rozvoj?**

Tato otázka zkoumá, zda vedoucí pracovníci ve školách prodiskutovávají během pohovoru o výsledcích hodnocení s pedagogickými pracovníky jejich další vzdělávání a rozvoj. 97 % ředitelů odpovědělo, že pohovor o výsledcích hodnocení využívá k tomu, aby s podřízenými probrali jejich další vzdělávání a rozvoj. 2,4 % ředitelů soukromých ZŠ a SŠ spíše nevyužívá hodnocení rozhovor k prodiskutování dalšího vzdělávání a rozvoje jejich podřízených. Pouze 0,6 % dotazovaných uvedlo, že nevyužívá pohovor s pedagogy k diskuzi o jejich dalším vzdělávání a rozvoji. Konkrétní údaje si lze prohlédnout v grafu č. 13 a v tabulce č. 19.

Graf 13: Projednávání vzdělávání a rozvoje pedagogů při hodnocení

Projednáváte během rozhovoru o výsledcích hodnocení s pedagogy jejich další vzdělávání a rozvoj?  
169 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování



Tabulka 19: Projednávání vzdělávání a rozvoje pedagogů při hodnocení

<b>Projednávejte během rozhovoru o výsledcích hodnocení s pedagogy jejich další vzdělávání a rozvoj?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	109	64,5 %
Spíše ano	55	32,5 %
Spíše ne	4	2,4 %
Ne	1	0,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Položka č. 14 – Používáte výsledky hodnocení k níže uvedeným účelům?**

Položka č. 14 zkoumá, k jakým účelům ředitelé ZŠ a SŠ se soukromým zřizovatelem využívají výsledky hodnocení pedagogických pracovníků. 69,2 % respondentů uvedlo, že používá výsledky hodnocení pedagogů k dalšímu vzdělávání a rozvoji pracovníků. 26 % účastníků výzkumu používá částečně výsledné hodnocení k dalšímu vzdělávání a rozvoji pedagogů. Pouze 4,7 % neboli 8 ředitelů nevyužívá výsledky k těmto účelům.

K rozmisťování pracovníků (převzení na jinou práci, propouštění) využívá výsledky hodnocení pedagogických pracovníků 28,4 % ředitelů, částečně je využívá k těmto účelům 32,5 % vedoucích pracovníků a nevyužívá je 39,1 % respondentů.

92,3 % ředitelů využívá výsledky hodnocení pracovních výkonů pedagogů k jejich odměňování, z toho tedy 27,8 % vedoucích pracovníků uvedlo, že výsledky hodnocení používá k těmto účelům pouze částečně. Zcela nevyužívá výsledky hodnocení pedagogických pracovníků pouze 7,7 % respondentů.

55 % respondentů napsalo, že využívá závěry hodnocení pedagogů k formování pracovních vztahů. Částečně je využívá k těmto cílům 36,7 % ředitelů a nevyužívá je 8,3 % vedoucích pracovníků.

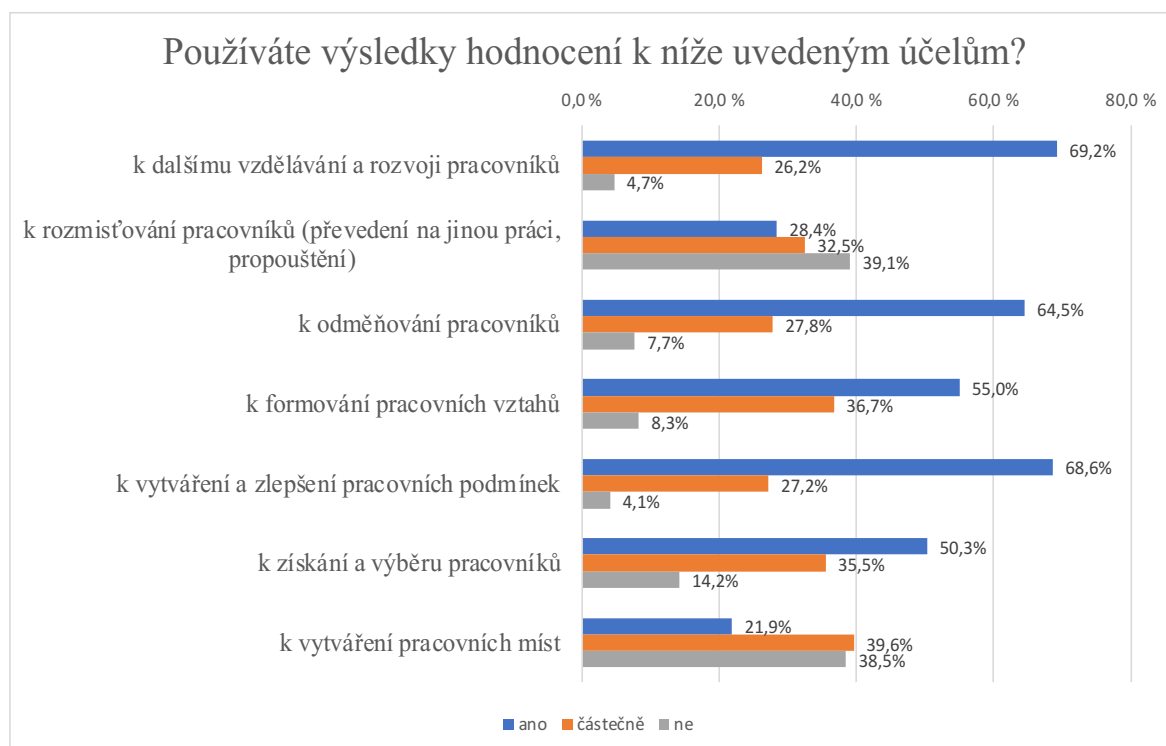
K vytváření a zlepšení pracovních podmínek používá hodnocení pedagogů 68,6 % ředitelů soukromých ZŠ a SŠ. Částečně výsledky hodnocení zaměstnanců využívá k vytváření a úpravě podmínek ve školách 27,2 % ředitelů. Pouze 4,1 % respondentů nevyužívá vůbec výsledky hodnocení pedagogů k úpravě pracovních podmínek.

Polovina (50,3 %) respondentů uvedla, že používá závěrečné hodnocení pedagogů k získávání a výběru zaměstnanců. 35,5 % ředitelů škol zvolilo možnost, že částečně využívá výsledky hodnocení k těmto účelům a 14,2 % respondentů nepoužívá výsledky hodnocení pedagogů vůbec k získání či výběru pracovníků.

K vytváření pracovních míst využívá výsledky hodnocení pedagogických pracovníků 21,9 % účastníků výzkumu, částečně je používá ve svých školách 39,1 % ředitelů a 38,5 % respondentů je nevyužívá.

Data je možné vidět v grafu č. 14 a v tabulce č. 20, která přináší pro lepší přehlednost absolutní a relativní četnost.

Graf 14: Využití výsledků hodnocení pedagogů



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20: Využití výsledků hodnocení pedagogů

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Používáte výsledky hodnocení k níže uvedeným účelům?</b>	ano	ano	částečně	částečně	ne	ne
k dalšímu vzdělávání a rozvoji pracovníků	117	69,2 %	44	26,2 %	8	4,7 %
k rozmisťování pracovníků (převedení na jinou práci, propouštění)	48	28,4 %	55	32,5 %	66	39,1 %
k odměňování pracovníků	109	64,5 %	47	27,8 %	13	7,7 %
k formování pracovních vztahů	93	55 %	62	36,7 %	14	8,3 %
k vytváření a zlepšení pracovních podmínek	116	68,6 %	46	27,2 %	7	4,1 %
k získání a výběru pracovníků	85	50,3 %	60	35,5 %	24	14,2 %
k vytváření pracovních míst	37	21,9 %	67	39,6 %	65	38,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední vyhodnocené položky jsou s č. 13, č. 16 a č. 17. Tyto otázky zkoumají spokojenost ředitelů s jejich současným systémem hodnocení zaměstnanců, zda považují tento systém za motivující pro jejich pedagogické pracovníky a co by chtěli na tomto systému případně změnit.

**Položka č. 13 – Považujete současný systém hodnocení ve Vaší škole za dostatečně motivující ke zvyšování pracovního výkonu?**

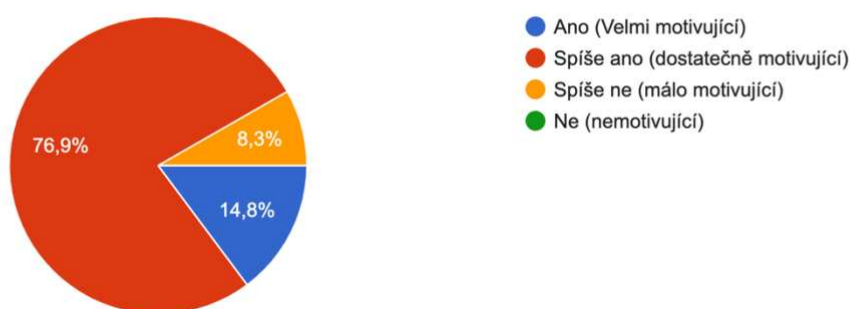
Míru motivace systému hodnocení pedagogů v soukromých ZŠ a SŠ prezentuje položka č. 13. 14,8 % respondentů uvedlo, že považuje jejich systém hodnocení pedagogických pracovníků za dostatečně motivující. Nejvíce dotazovaných, konkrétně 76,9 % respondentů zodpovědělo, že pokládá jejich systém hodnocení za dostatečně motivující. Naopak za málo

motivující jej vidí 8,3 % respondentů. Nikdo z dotazovaných ředitelů nepovažuje jejich systém hodnocení pedagogů za nemotivující. Údaje si lze prohlédnout v grafu č. 15 a v tabulce č. 21.

Graf 15: Vyhodnocení motivace systému hodnocení pedagogů

Považujete současný systém hodnocení ve Vaší škole za dostatečně motivující ke zvyšování pracovního výkonu?

169 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21: Vyhodnocení motivace systému hodnocení pedagogů

Považujete současný systém hodnocení ve Vaší škole za dostatečně motivující ke zvyšování pracovního výkonu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano (Velmi motivující)	25	14,8 %
Spíše ano (Dostatečně motivující)	130	76,9 %
Spíše ne (Málo motivující)	14	8,3 %
Ne (nemotivující)	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Položka č. 16 - Jste se systémem hodnocení pracovníků v současné době ve Vaší organizaci spokojeni?**

Tato škálovaná otázka se zabývala spokojeností vedoucích pracovníků se systémem hodnocení pedagogických pracovníků u nich ve škole. Jak je možné vidět z grafu č. 22, respondenti hodnotili posuzovaný jev pomocí hodnotící stupnice, která byla v tomto případě definována jedničkou jako nejmenší spokojenost až pětkou, která představovala největší

spokojenost ředitelů se systémem hodnocení pedagogů. Graf č. 22 nám také ukazuje relativní i absolutní četnost odpovědí.

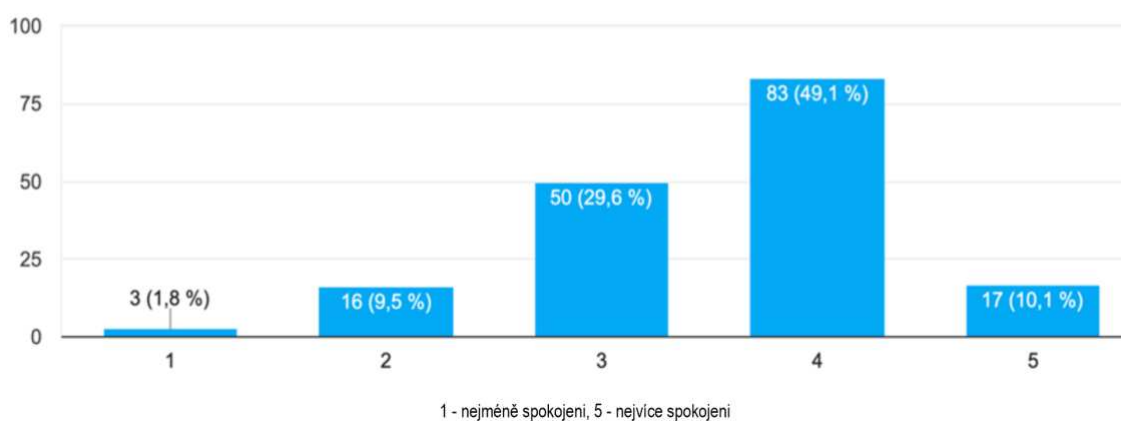
Pouze 1,8 % ředitelů zvolilo, že nejsou vůbec spokojeni s jejich systémem hodnocení. 9,5 % respondentů zaškrtnulo, že spíše nejsou spokojeni se systémem hodnocení v jejich vzdělávací organizaci. Nicméně téměř třetina respondentů (29,6 %) není ani spokojena, ani nespokojena se zavedeným systémem hodnocení. Z odpovědí respondentů vyplývá, že většina vedoucích pracovníků (59,2 %) je buď spokojena se systémem hodnocení (49,1 %) nebo velmi spokojena (10,1 %).

Lze konstatovat, že více jak polovina ředitelů (59,2 %) je spokojena s tím, jak funguje systém hodnocení u nich ve vzdělávací organizaci, naopak 40,9 % dotazovaných neuvědomilo, že jsou spíše či zcela spokojeni s funkčností jejich systému hodnocení, a tak je zde poměrně velká část vedoucích pracovníků, která by potřebovala jejich systém hodnocení zlepšit. S čím jsou ředitelé konkrétněji nespokojeni v oblasti hodnocení pedagogů nám může pomoci zjistit položka č. 17.

Graf 16: Spokojenost se systémem hodnocení pedagogických pracovníků

Jste se systémem hodnocení pracovníků v současné době ve Vaší organizaci spokojeni?

169 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

## **Položka č. 17 – Co byste chtěl(a) zlepšit v hodnocení pedagogických pracovníků u Vás ve škole?**

17. položka zjišťuje, co by ředitelé chtěli změnit v oblasti hodnocení pedagogických pracovníků v jejich vzdělávacích institucích. Tato otázka je jediná v dotazníku zcela otevřená a také dobrovolná. Pouze 80 (ze 169) respondentů odpovědělo na tuto otázku. 6 respondentů napsalo v odpovědích nesmyslný znak, nevím či bez komentáře. Takto zodpovězené odpovědi byly vyřazeny. Celkem tedy 74 ředitelů ze soukromých ZŠ a SŠ uvedlo vlastní návrh na zlepšení hodnocení pedagogických pracovníků u nich ve škole, nebo napsalo, že nic měnit nechtějí, protože jsou spokojeni. Tyto odpovědi byly zařazeny do vyhodnocení v grafu č. 17 a v tabulce č. 22.

Nejčastěji vedoucí pracovníci chtěli mít více času na hodnocení a zlepšit celý systém či proces hodnocení, případně více jevů v oblasti hodnocení. Mít více času nebo změnit celý hodnoticí systém chtělo shodně 21,6 % respondentů. Jednou z odpovědí respondenta, která se týkala času věnovanému hodnocení byla: „*Udělat si více času na osobní setkávání.*“ Další odpověď ředitele byla: „*Více času na hospitace a vzájemné hospitace.*“ Odpovědi související s nedostatkem času byly úzce spojeny s frekvencí hodnocení zaměstnanců, která byla vybrána v tomto výzkumu jako samostatná kategorie.

21,6 % vedoucích pracovníků, tedy stejné množství respondentů, které chtělo mít více času pro hodnocení zaměstnanců, toužilo upravit celý systém nebo více jevů v oblasti hodnocení pedagogů. Reakce respondenta k této položce byla například: „*Zefektivnění a zřehlednění systému.*“ Další zpětná vazba od ředitelů přinesla tuto odpověď: „*Více propracovat daný systém.*“ Jasný vzkaz zanechal jeden z respondentů: „*Téměř všechno:*“

Zlepšit odměňování (především finanční), které s hodnocením zaměstnanců úzce souvisí, si podle výzkumu přeje 13,5 % ředitelů. Jeden z vedoucích pracovníků napsal k této položce následující odpověď: „*Umíme s hodnocením dobře pracovat, ale bohužel nemáme finanční prostředky, abychom mohli efektivněji odměňovat kvalitu zaměstnanců.*“

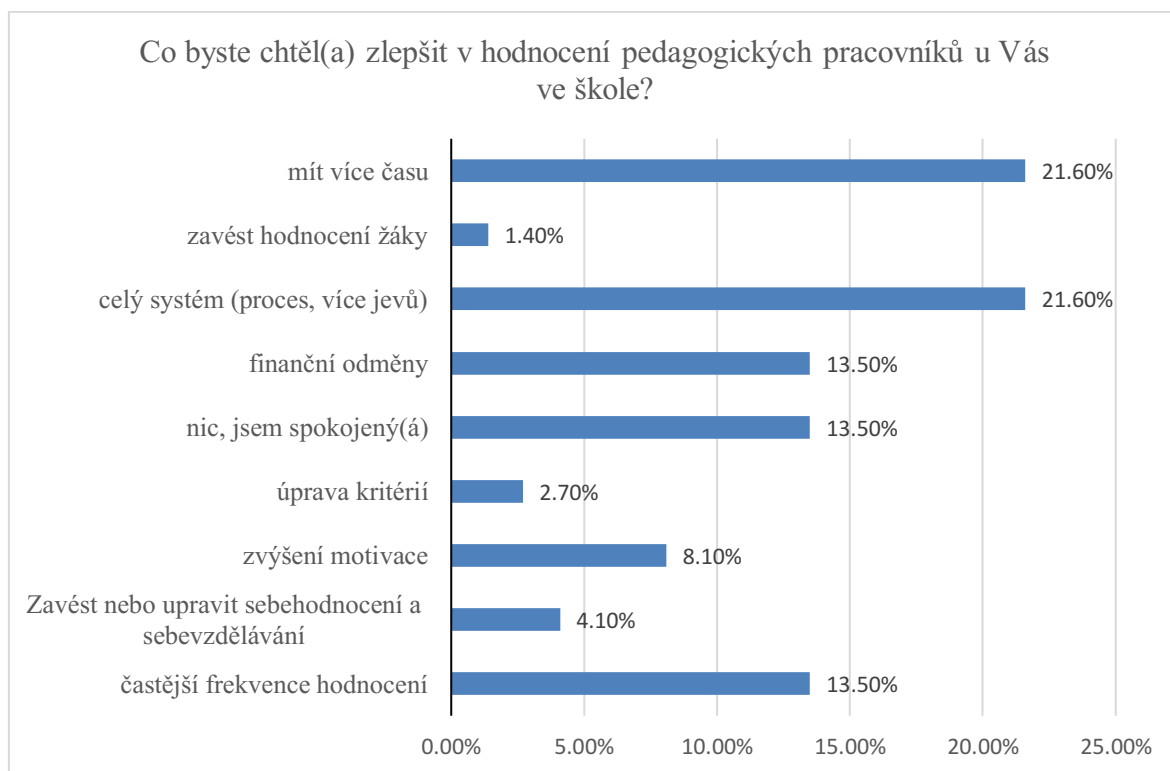
13,5 % dotazovaných ředitelů uvedlo, že je spokojeno s jejich hodnoticím systémem. Jeden z těchto respondentů v dotazníku uvedl: „*Domnívám se, že stav, který jsem v hodnocení uvedl, je dostačující a škole vyhovuje.*“

Opět stejné množství vedoucích pracovníků (13,5 %) popsalo, že by chtěli v jejich systému hodnocení zlepšit, obvykle zvýšit, frekvenci hodnocení zaměstnanců. Jeden respondent sdělil svůj návrh na zlepšení hodnocení následovně: „Zvýšit frekvenci návštěv ve výuce (mých i kolegů vzájemně).“ Další účastník výzkumu k této položce konkrétně napsal: „Četnost, min. 2x ročně.“

8,1 % respondentů by chtělo, aby jejich hodnoticí systém byl pro pedagogy více motivující. V dotazníku se k možné změně hodnocení pedagogů objevila mimo jiné tato odpověď: „Více se zaměřit na jejich motivaci a výsledky studentů“

4,1 % účastníků výzkumu uvedlo, že chce zavést nebo upravit sebehodnocení, případně chce více zohlednit s tím spojené sebevzdělávání. Konkrétní odpovědi v dotazníku byly následující: „Zavést sebehodnocení.“ a „Zaměřit se na sebehodnocení pedagogů.“

Graf 17: Návrhy na změnu hodnocení pedagogů



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22: Návrhy na změnu hodnocení pedagogů

<b>Co byste chtěl(a) zlepšit v hodnocení pedagogických pracovníků u Vás ve škole?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
častější frekvence hodnocení	10	13,5 %
zavést nebo upravit sebehodnocení a sebevzdělávání	3	4,1 %
zvýšení motivace	6	8,1 %
úprava kritérií	2	2,7 %
nic, jsem spokojený(á)	10	13,5 %
finanční odměny	10	13,5 %
celý systém (proces, více jevů)	16	21,6 %
zavést hodnocení žáky	1	1,4 %
mít více času	16	21,6 %
celkový počet návrhů	74	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.2 Shrnutí výzkumu

Výzkumné šetření bylo zaměřeno na hodnocení pedagogických pracovníků v soukromých základních a středních školách v České republice. Ředitelé soukromých ZŠ a SŠ byli osloveni prostřednictvím výzkumného dotazníku, který měl za cíl zjistit, jak probíhá hodnocení pedagogických pracovníků na těchto školách.

Dotazníky byly rozeslány elektronicky na 637 soukromých ZŠ a SŠ, z toho bylo vráceno 169 vyplněných dotazníků, což představuje celkovou návratnost 26,5 %. Výzkumné šetření probíhalo v období 20. února až 3. března 2023. Dotazník měl 17 otázek.

Z výsledků výzkumného šetření plyne, že většina ředitelů (88,8 %) soukromých ZŠ a SŠ v ČR provádí hodnocení pedagogických pracovníků pravidelně nebo spíše pravidelně. Téměř polovina respondentů (49,1 %) hodnotí pedagogy průběžně, frekvence hodnocení se liší. Méně než 1x ročně hodnotí pedagogy pouze malé procento respondentů (2,4 %). Z výsledků výzkumu tak vyplývá, že většina vedoucích pracovníků hodnotí své podřízené minimálně jednou ročně a poměrně pravidelně.



Výzkum se také zaměřil na to, jaká kritéria pro hodnocení pedagogických pracovníků využívají ředitelé soukromých základních a středních škol v ČR. Výsledky ukázaly, že vedení těchto škol nejčastěji využívá jako kritéria motivaci k práci (98,2 %) a schopnosti (94,1 %) pedagogů. Dalšími hojně využívanými kritérii, které ředitelé používají, jsou chování (88,8 %) a pracovní podmínky a prostředí (84 %) pedagogů. Výsledky pedagogů, jež zahrnují osvojené znalosti žáků či kvalitu práce, jsou nejméně často využívaným kritériem pro hodnocení pedagogických pracovníků. Všechna uvedená kritéria jsou však alespoň částečně využívána ve více než dvou třetinách škol.

Výzkum se zaměřil také na metody hodnocení pedagogických pracovníků na soukromých základních a středních školách. Z výsledků výzkumu vyplývá, že nejvíce používanou metodou je hospitace, kterou využívá 90,5 % ředitelů soukromých škol. Téměř polovina vedoucích pracovníků (46,7 %) označila hospitační činnost jako metodu hodnocení, kterou využívají nejčastěji. Druhou nejpoužívanější metodou je sebehodnocení (62,7 %). Sebereflexi využívá jako nejčastější hodnoticí metodu 15,4 % respondentů.

Mezi další metody, které vedoucí pracovníci uvedli, že využívají pro hodnocení pedagogických pracovníků, patří analýza pedagogických dokumentů (52,1 %), hodnocení podle dohodnutých cílů (39,6 %) a hodnoticí dotazník (34,3 %). 16,6 % respondentů využívá metodu srovnávání, 10,1 % ředitelů škol používá hodnoticí portfolio. Ostatní hodnoticí metody využívá méně než 10 % respondentů.

Hospitaci, kterou využívá nejvíce a nejčastěji vedení soukromých škol, se v dotazníkovém šetření věnují položky č. 1, č. 4, č. 5, č. 8 a č. 10. Jak již bylo popsáno v této práci výše, hospitační činnost využívá 90,5 % ředitelů soukromých škol jako hodnoticí metodu pedagogických pracovníků (položka č. 4) Z vyhodnocení položky č. 8, která se zabývala četností hospitace, vyplynulo, že 98,2 % vedení soukromých základních a středních škol v ČR využívá hospitaci k hodnocení každého pedagogického pracovníka alespoň jednou ročně, pouze 1,8 % respondentů uvedlo, že hospitaci nevyužívá. Nesoulad v odpovědích respondentů tak činí 7,7 %, tedy 13 ředitelů soukromých škol při vyjmenovávání používaných hodnoticích metod neuvedlo hospitaci.

Dotazníkové šetření se věnovalo také hospitaci virtuální a hospitaci vzájemné. Obě tyto varianty hospitační činnosti lze považovat za nové trendy, které ředitelé využívají. Virtuální

hospitaci využilo 75,1 % respondentů. Téměř u poloviny soukromých ZŠ a SŠ (45,6 %) probíhají hojně vzájemné hospitace pedagogických pracovníků a skoro u druhé poloviny (46,2 %) probíhají zřídka. Vzájemné hospitace neprobíhají v 8,3 % soukromých základních a středních školách.

Dle šetření výsledky hodnocení pedagogických pracovníků využívá více než 90 % vedení soukromých základních a středních škol v ČR k vytváření a zlepšení pracovních podmínek (95,8 %), k dalšímu vzdělávání a rozvoji pracovníků (95,2 %), k odměňování (92,3 %), k formování pracovních vztahů (91,7 %). 85,8 % dotazovaných uvedlo, že používá výsledky hodnocení pracovníků k získávání a výběru zaměstnanců. Závěry hodnocení zaměstnanců slouží alespoň částečně u 61,5 % soukromých škol k vytváření pracovních míst. Vedení těchto škol (60,9 %) nejméně používá výsledky hodnocení pedagogických pracovníků k rozmístování pracovníků (převedení na jinou práci, propouštění).

Jedna z otázek v dotazníkovém šetření se také zaměřila na to, zda je sdělování výsledků hodnocení pedagogů spojeno s projednáním jejich dalšího vzdělávání a rozvoje. Lze konstatovat, že většina vedoucích pracovníků prodiskutovává během hodnotícího rozhovoru další vzdělávání pedagogů. Prokázalo se tak dvakrát, že většina ředitelů využívá výsledky hodnocení k diskuzi o dalším vzdělávání a rozvoji pracovníků.

Šetření také zkoumalo, zda vedoucí pracovníci škol považují jejich hodnotící systém za dostatečně motivující ke zvyšování výkonu pracovníka. Výzkum ukázal, že více jak tři čtvrtiny (76,9 %) respondentů považuje fungování hodnocení na jejich škole za spíše motivující, neuvedli však, že ho považují za zcela motivující. Naopak nikdo z respondentů neuvedl, že by v jejich škole existoval systém hodnocení zaměstnanců zcela nemotivující.

Výzkum se rovněž zabýval spokojeností ředitelů soukromých škol s jejich systémem hodnocení pracovníků. Z výzkumu je možné zjistit, že 59,2 % vedení soukromých ZŠ a SŠ jsou s jejich systémem hodnocení pedagogických pracovníků spokojeni. Více jak třetina (29,6 %) dotazovaných není spokojena ani nespokojena. 11,3 % respondentů je nespokojena s tím, jakým způsobem probíhá v jejich škole hodnocení pedagogů.

Výsledky výzkumu také ukázaly, že nejvíce ředitelů (21,6 %) by si přálo mít na hodnocení svých zaměstnanců více času a stejné množství ředitelů není spokojeno s jejich celým

systémem hodnocení, případně s více prvky hodnocení. Ředitelé soukromých škol (13,5 %) by dále uvítali změny ve frekvenci hodnocení pedagogů a v odměňování zaměstnanců, které na výsledky hodnocení navazuje. Vedení těchto škol by mělo zájem o vyšší četnost hodnocení pedagogů za školní rok a přálo by si mít výsledkům hodnocení lépe odpovídající odměňování a vyšší obnos peněz pro odměňování pracovníků.

### **6.3 Vyhodnocení výzkumných otázek**

Z výzkumného šetření vyplynuly následující odpovědi na výzkumné otázky.

#### **V1: Jaké hodnoticí nástroje pro hodnocení pedagogických pracovníků používá nejčastěji vedení soukromých základních a středních škol v ČR?**

Vedení soukromých základních a středních škol v ČR využívá nejčastěji hospitaci a sebehodnocení.

#### **V2: Jak často využívá vedení soukromých základních a středních škol v ČR hospitace jako nástroj pro hodnocení pedagogických pracovníků?**

Vedení soukromých základních a středních škol v ČR využívá hospitaci pro hodnocení každého pedagogického pracovníka alespoň 1x ročně.

#### **V3: Jaká kritéria pro hodnocení pedagogických pracovníků využívá vedení soukromých základních a středních škol v ČR?**

Nejčastějšími kritérii hodnocení pedagogických pracovníků v soukromých základních a středních škol v ČR jsou motivace a schopnosti pedagogů. Mezi další často používaná kritéria patří chování, pracovní podmínky a prostředí a výsledky pedagogů.

#### **V4: Jakým způsobem jsou využívány výsledky hodnocení pedagogických pracovníků v soukromých základních a středních školách v ČR?**

Výsledky hodnocení pedagogických pracovníků využívá vedení soukromých základních a středních škol v ČR nejčastěji k vytváření a zlepšení pracovních podmínek, k dalšímu vzdělávání a rozvoji pracovníků, k odměňování pracovníků a k formování pracovních vztahů.

## **7 Optimalizace systému hodnocení pedagogických pracovníků**

Optimalizace systému hodnocení pedagogických pracovníků znamená nalezení nejlepšího a nejefektivnějšího způsobu, jak hodnotit výkon pedagogů. Cílem optimalizace systému hodnocení pedagogických pracovníků je zlepšit kvalitu vzdělávání a poskytnout pedagogům zpětnou vazbu, která jim pomůže zlepšit svůj výkon. Dobře navržený systém hodnocení umožní školám identifikovat pedagogické pracovníky s vynikajícím výkonem a také ty, kteří potřebují zlepšit své dovednosti a kompetence.

Optimalizace systému hodnocení pedagogických pracovníků může přinést řadu výhod, mezi které patří zvýšení motivace pedagogických pracovníků, podpora dalšího rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků, poskytnutí objektivní zpětné vazby, zlepšení spolupráce a komunikace mezi pedagogickými pracovníky a vedením školy. Celkově tedy optimalizace systému hodnocení pedagogických pracovníků přispívá k lepšímu fungování celého vzdělávacího systému a kvalitě vzdělávání.

Dle výsledků dotazníkového šetření a studia odborné literatury zabývající se hodnocením zaměstnanců je možné doporučit několik návrhů na optimalizaci systému hodnocení pedagogických pracovníků. Návrhy na tuto optimalizaci se mohou lišit v závislosti na konkrétních potřebách a podmínkách jednotlivé vzdělávací instituce, nicméně některé obecné návrhy a doporučení mohou být užitečné pro většinu škol.

### **Návrhy a doporučení**

Je důležité, aby kritéria pro hodnocení výkonu pedagogických pracovníků byla stanovena jasně a transparentně. Kritéria i postupy hodnocení by měly být zveřejněny a sděleny všem pedagogickým pracovníkům. Díky stanovení a zveřejnění jasných hodnoticích kritérií a postupů bude systém více transparentní, důvěryhodný a srozumitelný pro všechny zúčastněné.

Pro správné a efektivní hodnocení je vhodné, aby bylo hodnoceno podle souboru různých hodnoticích metod. Výsledky výzkumu ukázaly jako nejčastěji využívané hodnoticí nástroje hospitaci a sebehodnocení. Dalšími častými hodnoticími metodami jsou analýza pedagogických dokumentů, hodnocení podle dohodnutých cílů a hodnoticí dotazník.

Hodnoticí metody by měly být nakombinovány tak, aby se získala co nejkomplexnější a nejobjektivnější zpětná vazba.

Tuto komplexní a objektivní zpětnou vazbu přináší dle Dvořákové (2012, s. 279) jeden z posledních aktuálních trendů v oblasti hodnocení pracovníků, a to vícezdrojové hodnocení. 360stupňová zpětná vazba je dle výzkumného šetření vedením škol velmi málo využívána, pouze malé procento využívá hodnocení pedagogů od žáků či rodičů.

Zavedení metody hodnocení pedagogických pracovníků prostřednictvím 360stupňové zpětné vazby ve školách by mohlo přinést několik pozitiv. Tato metoda umožňuje získat zpětnou vazbu z mnoha různých zdrojů, jakými jsou například žáci, rodiče, ostatní pedagogové a vedení školy. Díky tomu mohou být závěry hodnocení více objektivní, protože nevychází z pohledu pouze jediného člověka, ale z řady názorů lidí s různými zkušenostmi. Pedagogický pracovník, který je podroben 360stupňové zpětné vazbě, může získat důležité informace o svých silných a slabých stránkách. Tato informace mu umožní se zaměřit na oblasti, ve kterých se má zlepšit, což by mělo vést ke zlepšení kvality výuky. Pedagogickým pracovníkům může pravidelná a konstruktivní zpětná vazba zvýšit motivaci k lepší práci, neboť tato metoda hodnocení umožňuje nejen ukázat, co se dělá špatně, ale také co se dělá dobře. 360stupňová zpětná vazba umožňuje zapojení rodičů a žáků do procesu hodnocení pedagogických pracovníků, což vede ke zlepšení komunikace mezi soukromou školou a zákazníkem, dále k vyšší spokojenosti žáků a rodičů s kvalitou výuky a také ke zvýšení transparentnosti a důvěry ve školu a jejich zaměstnance.

Celkově lze tedy říci, že zavedení metody hodnocení pedagogických pracovníků prostřednictvím 360stupňové zpětné vazby přináší řadu pozitivních efektů, a tak je možné tento hodnoticí nástroj, který nyní hojně nevyužívají, školám doporučit.

Součástí 360stupňové zpětné vazby, jak již bylo napsáno, je hodnocení pedagogů od jejich kolegů. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že vzájemná hospitační činnost je ve škole relativně podporována. Trojan (2018, s. 81) vzájemné hospitace považuje za velmi inspirativní a obohacující činnost, kterou je možné vzdělávacím institucím také doporučit.

Hodnocení by dále mělo být prováděno pravidelně a systematicky, aby se získala kontinuální zpětná vazba a aby bylo možné sledovat pokrok výkonu pedagogických pracovníků. Pravidelná zpětná vazba je klíčová pro zlepšení pedagogické práce. Setkávání pedagogů s vedoucími pracovníky by mělo být pravidelné a mělo by se zaměřit na hodnocení práce, na návrhy na zlepšení a na další informace, které mohou pomoci pedagogům zlepšit své výsledky.

Je zapotřebí, aby hodnotitelé zohlednili také různé faktory ovlivňující výkon pedagogických pracovníků, například kontext a podmínky školy a jejího okolí, vybavení školy, spolupráci s rodiči atd.

Dle výsledků dotazníkového šetření je dle vedení škol jedním z nejčastějších problémů v procesu hodnocení pedagogických pracovníků nedostatek času, a tak by mohlo ke zlepšení hodnocení pracovníků pomoci snížení administrativní zátěže vedení škol a usnadnění procesu hodnocení díky moderním informačním a komunikačním technologiím. Moderní technologie lze využít k usnadnění procesu hodnocení například pomocí online aplikací pro sběr dat či hodnotících elektronických formulářů. Vedoucí pracovníci škol, případně další hodnotitelé jako například pedagogové, rodiče a žáci, mohou pomocí online dotazníků vyjádřit svůj názor na kvalitu výuky. Využít lze google formuláře, které mohou usnadnit vyhodnocení zpětné vazby a ušetřit tak čas vedoucím pracovníkům.

Tyto návrhy na zlepšení by mohly pomoci k efektivnějšímu hodnocení pedagogických pracovníků.

## 8 Diskuze

V odborné literatuře ani na internetu nebyla nalezena žádná práce, která by se zabývala hodnocením pedagogických pracovníků v soukromých základních a středních školách. Tato práce *Hodnocení pedagogických pracovníků v soukromých základních a středních školách* by proto mohla být velmi užitečná pro různé subjekty vzdělávacího systému. Především by mohla být užitečná pro soukromé školy, které chtějí zlepšit svůj systém hodnocení pedagogických pracovníků a tím zaručit vysokou kvalitu vzdělávání pro své žáky. Práce by mohla být také prospěšná pedagogickým pracovníkům, kterým může přinést mnoho informací o fungování hodnocení. Dle výzkumu například téměř všichni ředitelé škol využívají jako kritérium pro hodnocení motivaci k práci nebo naopak někteří vedoucí pracovníci (7,7 %, 13) nepoužívají výsledky hodnocení pedagogů k jejich odměňování.

Z výzkumu také plyne, že vedení soukromých škol (60,9 %, 103) nejméně využívá výsledky hodnocení pedagogických pracovníků k rozmístování pracovníků. Je překvapující, že tolik vedoucích pracovníků nevyužívá výsledky hodnocení k tomu, aby pedagogického pracovníka převedl na jinou práci či aby ho na základě jeho opakovaně špatného pracovního výkonu propustil. Zřejmě je tato skutečnost způsobena tím, že ředitelé škol nemají na výběr více jiných uchazečů o práci ve školách.

Trojanová (2017, s. 36) tvrdí, že hospitační činnost je nejpoužívanějším nástrojem hodnocení ve školství, což je ve shodě s výsledky tohoto výzkumného šetření. Hospitační činnost je zřejmě jedinou zcela originální metodou hodnocení pedagogů.

Mnoho lidí může překvapit skutečnost, že neexistuje právní předpis, který by řediteli školy prikazoval provádět hospitační činnost. Ředitel školy je odpovědný za řízení pedagogického procesu, k čemuž potřebuje získávat nezkreslené informace. Dle zákoníku práce je povinností vedoucích pracovníků řídit a kontrolovat práci podřízených i hodnotit jejich pracovní výkon a výsledky, a tak proto většina ředitelů škol hospitaci k hodnocení pedagogů využívá.

Výzkumné šetření také ukázalo malé využití 360stupňové zpětné vazby, která zahrnuje zpravidla hodnocení od žáků, rodičů, dalších pedagogů, zástupce ředitele a od ředitele školy.

Tato hodnoticí metoda, která přináší více pohledů, by mohla ve vzdělávacích institucích pomoci se spravedlivějším a efektivnějším hodnocením pedagogických pracovníků.

Pouze 59,2 % (100) ředitelů škol se vyjádřilo, že jsou spokojeni s jejich systémem hodnocení. Nejvíce ředitelů (21,6 %, 16), kteří zodpověděli otázku ohledně zlepšovacích návrhů, uvedlo, že jsou nespokojeni s celým jejich systémem či procesem hodnocení pracovníků. Je možné, že by zavedení vícezdrojového hodnocení mohlo být pro tyto ředitele škol řešením. Stejně množství respondentů také uvedlo, že by potřebovalo mít na hodnocení pracovníků více času. Vícezdrojové hodnocení nejlépe probíhá online dotazníkovou formou s využitím např. Google Formulářů, které vedení škol může pomoci s úsporou času i se správným vyhodnocením.

Limitací tohoto výzkumného šetření je nižší počet respondentů a úzký záběr výzkumu pouze na soukromé základní a střední školy. Lze tedy doporučit výzkum rozšířit na více škol a zahrnout tak školy veřejné i církevní. Přínosem by mohlo být i porovnání hodnocení pracovníků na těchto školách. Rovněž může být vhodné provést kvalitativní výzkum, který by se více zaměřil na to, jak hodnocení pedagogických pracovníků přímo ovlivňuje kvalitu vzdělávání a motivaci pedagogů.



## **Závěr**

Hodnocení pracovníků je významným nástrojem pro řízení lidských zdrojů v jakékoliv organizaci. Výsledky hodnocení poskytují vedení organizace informace o kvalitě práce pracovníků a umožňují určit možnosti pro zlepšení.

V teoretické části této práce byly vymezeny základní pojmy související s hodnocením pracovníků. Byly představeny formy, kritéria, funkce, proces a metody hodnocení. Byla popsána specifika hodnocení pedagogů a důležitost sdělování výsledků hodnocení pracovníkům, chyby hodnotitelů a hodnocených, jakož i zásady hodnocení, nové trendy v této oblasti a možné využití výsledků hodnocení.

Praktická část diplomové práce se opírala o dotazníkové šetření zaměřené na hodnocení pedagogů v soukromých základních a středních školách. Zodpovězeno bylo řediteli těchto škol. Výsledky tohoto šetření ukázaly, že většina respondentů využívá k hodnocení svých pedagogů hospitaci a že druhým nejpoužívanějším nástrojem pro hodnocení pedagogů je sebehodnocení. Dle šetření téměř všichni vedoucí pracovníci hodnotí pedagogy alespoň jedenkrát ročně a využívají jako kritéria hodnocení motivaci k práci a schopnosti pedagogů. Lze také konstatovat, že většina respondentů využívá výsledky hodnocení pedagogických pracovníků k vytváření a zlepšení pracovních podmínek, k dalšímu vzdělávání a rozvoji pracovníků, k odměňování i k formování pracovních vztahů ve školách.

Výzkum rovněž ukázal, že pouze polovina dotazovaných je spokojena s tím, jak u nich ve škole funguje hodnocení. Nejvíce respondentů by si přálo mít na hodnocení více času a stejné množství dotazovaných by chtělo změnit celý jejich systém hodnocení.

Na základě zjištěných výsledků byla navržena možná optimalizace systému hodnocení pedagogů, která by mohla vést k zvýšení objektivitu a motivace pedagogů. Jednou z klíčových změn by mohla být implementace 360stupňové zpětné vazby, která by poskytla více pohledů na pracovní výkon pedagoga a zlepšila tím objektivitu hodnocení. Zavedení 360zpětné vazby by mohlo přispět i k vyšší spokojenosti pedagogických pracovníků a jejich nadřízených, rodičů i žáků.

Výsledky tohoto výzkumného šetření mohou posloužit i jako inspirace pro další výzkumná šetření, například je možné provést porovnání hodnocení pedagogických pracovníků na soukromých, církevních a veřejných školách.

Diplomová práce může být využita jako užitečný zdroj informací pro všechny soukromé školy, které se chtějí zlepšit v oblasti hodnocení svých pedagogických pracovníků. Je vhodná pro ředitele škol i pro pedagogické pracovníky, kteří se chtějí seznámit s novými trendy v oblasti hodnocení a případně zavést některé z navržených doporučení do své praxe.

Vzhledem k tomu, že soukromé školy tvoří stále významnější část školského systému v České republice, je tato diplomová práce aktuální a důležitá pro školský management.

## **Seznam použitých zkratk**

AC	Assessment centre
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
MBO	Management by Objectives
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
SMART	Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Time- framed
ZŠ	Základní škola
SŠ	Střední škola

## Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M. , TAYLOR S., 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, D., 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2937-4.

BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck. ISBN 978-80-7400-347-9

HORVÁTHOVÁ, P., 2014. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3554-9.

HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2

CHRÁSKA, M., 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.

KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLÁŘ, Z., 2012. *Výkladový slovník z pedagogiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3710-2.

KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1288-8.

*Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2022/2023*. [online]. 2023 Praha: Česká školní inspekce ČR [vid. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.esicr.cz/cz/Dokumenty/Kriteria-hodnoceni/Kriteria-hodnoceni-podminek,-prubehu-a-vysledku-vz>

Martin-Raugh, M. et al., 2016. Behaviorally anchored rating scales: *An application for evaluating teaching practice*. *Teaching and teacher education*, 59, pp.414-419.

MŠMT ČR. *Adresáře školských institucí, MŠMT ČR*. [online]. Copyright ©2013 [vid. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/adresare-skolskych-instituci>

PILAŘOVÁ, I. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J., 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2796-7.

PRŮCHA, J. 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5232-7.

PRŮCHA, J. a J. Veteška. 2014. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4748-4.

STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ, 2011. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. 978-80-2719-527-5.

ŠIKÝŘ M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. 2016. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-264-1.

TROJAN, V., 2018. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-115-8.

TROJAN, V., 2021. *Ředitel školy - Uvažování o vyvažování života ředitelů škol*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-009-7.

TROJAN V., I. TROJANOVÁ a M. PUŠKINOVÁ. 2015. *Zástupce ředitele aneb Život mezi mlýnskými kameny*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-854-3.

TROJANOVÁ, I. 2017. *Hodnocení učitelů*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-869-8.

WAGNEROVÁ I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2361-7.

*Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů*. In: ASPI [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [vid. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/58473/1/2/zakon-c-563-2004-sb-o-pedagogickych-pracovnicich-a-o-zmene-nekterych-zakonu/zakon-c-563-2004-sb-o-pedagogickych-pracovnicich-a-o-zmene-nekterych-zakonu>

*Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce*. In: ASPI [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [vid. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/62694/1/2/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace?vtextu=Z%C3%A1kon%20%C4%8D.%20262/2006%20Sb#lema0>

## Seznam příloh

Příloha 1: Žádost o vyplnění dotazníku .....	1
Příloha 2: Dotazník pro ředitele soukromých ZŠ a SŠ .....	2

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu .....	11
Obrázek 2: Proces hodnocení zaměstnanců .....	16
Obrázek 3: Hodnoticí nástroje pro pedagogické pracovníky .....	35
Obrázek 4: Hodnotitelé pedagogického pracovníka .....	40

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců .....	12
Tabulka 2: Matice metod hodnocení .....	19
Tabulka 3: Příklad hodnocení pedagoga na základě záznamů kritických případů .....	24
Tabulka 4: Příklad hodnoticí stupnice .....	25
Tabulka 5: Počet pedagogických pracovníků v soukromých ZŠ a SŠ .....	53
Tabulka 6: Počet žáků v soukromých ZŠ a SŠ .....	54
Tabulka 7: Stupeň školy, který řídí ředitelé .....	55
Tabulka 8: Délka praxe ředitelů škol .....	56
Tabulka 9: Pravidelnost hodnocení pedagogů .....	57
Tabulka 10: Frekvence hodnocení pedagogů .....	58
Tabulka 11: Kritéria pracovního výkonu pedagogů .....	61
Tabulka 12: Používané metody hodnocení pedagogických pracovníků .....	63
Tabulka 13: Použité jiné metody hodnocení pedagogických pracovníků .....	64
Tabulka 14: Nejčastější metody hodnocení pedagogických pracovníků .....	66
Tabulka 15: Příklady jiných nejčastěji používaných metod hodnocení .....	67
Tabulka 16: Frekvence využití hospitace .....	68
Tabulka 17: Vzájemné hospitace pedagogů .....	69
Tabulka 18: Využití virtuální hospitace .....	70
Tabulka 19: Projednávání vzdělávání a rozvoje pedagogů při hodnocení .....	72
Tabulka 20: Využití výsledků hodnocení pedagogů .....	74
Tabulka 21: Vyhodnocení motivace systému hodnocení pedagogů .....	75

Tabulka 22: Návrhy na změnu hodnocení pedagogů .....	79
--	----

## **Seznam grafů**

Graf 1: Počet pedagogických pracovníků v soukromých ZŠ a SŠ .....	53
Graf 2: Počet žáků v soukromých ZŠ a SŠ .....	54
Graf 3: Stupeň školy, který řídí ředitelé .....	55
Graf 4: Délka praxe ředitelů škol .....	56
Graf 5: Pravidelnost hodnocení pedagogů .....	57
Graf 6: Frekvence hodnocení pedagogů .....	58
Graf 7: Kritéria pracovního výkonu pedagogů .....	60
Graf 8: Používané metody hodnocení pedagogických pracovníků .....	62
Graf 9: Nejčastější metody hodnocení pedagogických pracovníků .....	65
Graf 10: Frekvence využití hospitace .....	68
Graf 11: Vzájemné hospitace pedagogů .....	69
Graf 12: Využití virtuální hospitace .....	70
Graf 13: Projednávání vzdělávání a rozvoje pedagogů při hodnocení .....	71
Graf 14: Využití výsledků hodnocení pedagogů .....	73
Graf 15: Vyhodnocení motivace systému hodnocení pedagogů .....	75
Graf 16: Spokojenost se systémem hodnocení pedagogických pracovníků .....	76
Graf 17: Návrhy na změnu hodnocení pedagogů .....	78



## Příloha 1: Žádost o vyplnění dotazníku

Vážený pane řediteli, vážená paní ředitelko,

jmenuji se Věra Sobotová a jsem studentkou oboru Andragogika a management vzdělávání na Pedf UK v Praze. Ve své diplomové práci se zabývám hodnocením pedagogických pracovníků v soukromých základních a středních školách v ČR. (Na základě zjištěných výsledků navrhu optimalizaci systému hodnocení.) Chtěla bych Vás touto cestou požádat o spolupráci při sběru dat.

Vím, že máte mnoho práce, zodpovězení otázek v dotazníku Vám však nezabere více než 4 minuty a mně by Vaše odpovědi velmi pomohly. Zde zasílám odkaz na anonymní dotazník:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScdqHvzrP7dEAc2PMwEOhBGVKvFs8-lhj3oIIITTEmwoJWdaig/viewform>

Prosím Vás, kdybyste si našel (našla) čas na jeho vyplnění do 3.3. 2022. V případě, že by Vám dotazníková forma nevyhovovala, ozvala bych se Vám následně telefonicky.

Pokud budete mít zájem o výsledky dotazníkového šetření, můžete mě kontaktovat na emailové adrese: [sobotova.vera1@gmail.com](mailto:sobotova.vera1@gmail.com).

Předem Vám mnohokrát děkuji za zpětné zaslání

S pozdravem a přáním hodně úspěchů ve Vaší náročné práci

Mgr. Věra Sobotová

## Hodnocení pedagogických pracovníků

Vážení respondenti,

dostává se k Vám **krátký anonymní dotazník**, který slouží ke sběru dat pro diplomovou práci s tématem **Hodnocení pedagogických pracovníků**.

Děkuji Vám předem za vyplnění a Váš čas!

**\*Povinné pole**

1. Využili jste u Vás ve škole virtuální hospitaci? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano

Ne

2. Provádíte hodnocení pedagogických pracovníků pravidelně? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

3. Jak často provádíte hodnocení pedagogických pracovníků? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1x měsíčně
- 1x za půl roku
- 1x za rok
- průběžně
- méně než 1x ročně

4. Jaké metody používáte pro hodnocení pedagogických pracovníků? (Možnost vybrat více odpovědí.) \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Hodnotící dotazník
- Hodnotící portfolio
- Analýza dokumentů - práce žáků, třídní kniha, apod.
- Pozorování - hospitace
- Hodnocení pomocí 360 stupňové zpětné vazby
- Hodnotící zpráva psaná volným popisem
- Hodnocení podle dohodnutých cílů
- Srovnávací metoda - porovnávání pracovních výkonů různých pedagogů
- Hodnocení metodou kritických (klíčových) případů
- Sebehodnocení
- Jiné: \_\_\_\_\_

5. Uveďte, jakou metodu nejčastěji využíváte pro hodnocení pedagogických pracovníků. \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Hodnotící dotazník
- Hodnotící portfolio
- Analýza dokumentů - práce žáků, třídní kniha, apod.
- Pozorování - hospitace
- Hodnocení pomocí 360 stupňové zpětné vazby
- Hodnotící zpráva psaná volným popisem
- Hodnocení podle dohodnutých cílů
- Srovnávací metoda - porovnávání pracovních výkonů různých pedagogů
- Hodnocení metodou kritických (klíčových) případů
- Sebehodnocení
- Jiné: \_\_\_\_\_

6. Kolik má Vaše škola počet pedagogických pracovníků? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- méně než 10
- 11-25
- 26-40
- 41-55
- více než 56

7. Kolik má Vaše škola počet žáků? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- méně než 50
- 51-100
- 101-200
- 201-300
- 301-400
- 401-500
- více než 500

8. Jak často využíváte hospitaci k hodnocení každého pedagogického pracovníka? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1x ročně
- 1x za půl roku
- více než 1x za půl roku
- nevyžívám

9. Jaký stupeň školy řídíte? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- ZŠ
- SŠ
- Jiné: \_\_\_\_\_

10. Probíhají u Vás vzájemné hospitace pedagogů? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano, hojně

Ano, zřídka

Ne

11. Projednáváte během rozhovoru o výsledcích hodnocení s pedagogy jejich další \*  
vzdělávání a rozvoj?

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

12. Jsou ve Vaší škole níže uvedené oblasti pracovního výkonu pedagogů podkladem pro jejich hodnocení? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<b>Výsledky (osvojené znalosti žáků, kvalita práce apod.)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Chování (dodržování dohledů, přístup k práci apod.)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Schopnosti (didaktické metody, naplnění cílů ŠVP apod.)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Motivace k práci (ochota k práci)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Pracovní podmínky a prostředí (udržování tříd, využívání pomůcek apod.)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Považujete současný systém hodnocení ve Vaší škole za dostatečně motivující \*  
ke zvyšování pracovního výkonu?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano (Velmi motivující)
- Spíše ano (dostatečně motivující)
- Spíše ne (málo motivující)
- Ne (nemotivující)



14. Používáte výsledky hodnocení k níže uvedeným účelům? \*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Ano	Částečně	Ne
<b>k dalšímu vzdělávání a rozvoji pracovníků</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>k rozmisťování pracovníků (převedení na jinou práci, propouštění)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>k odměňování pracovníků</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>k formování pracovních vztahů</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>k vytváření a zlepšení pracovních podmínek</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>k získávání a výběru pracovníků</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>k vytváření pracovních míst</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kolik let zastáváte funkci ředitele školy? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

méně než 3 roky

3 roky - 6 let

7 let - 10 let

více než 10 let

16. Jste se systémem hodnocení pracovníků v současné době ve Vaší organizaci spokojeni? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Nejméně spokojeni

1

2

3

4

5

Nejvíce spokojeni

17. Co byste chtěl(a) zlepšit v hodnocení pedagogických pracovníků u Vás ve škole?

---

---