

# Výběrové šetření zaměřené na hodnocení učitele ředitelem školy v současné pedagogické praxi

Marcela Musilová

**Klíčová slova:** hodnocení učitele ředitelem, řídicí aktivity, kritéria a aspekty hodnocení, postupy hodnocení

## Specifikace výzkumného záměru

Výzkumný záměr, který je vyvolán potřebou bližšího poznání současného pojetí hodnocení učitele jako základního procesu personální činnosti v souboru řídicích funkcí ředitele školy, určujeme blíže následujícími okruhy, z nichž jsme vycházeli při formulaci projektu výběrového šetření:

- získání vhledu do aktuálního stavu řídicích aktivit v oblasti personalistiky, vztahující se k hodnocení práce učitelů ředitelem školy,
- zjištění kritérií a aspektů hodnocení uplatňovaných v současném procesu hodnocení ředitelem školy,
- poznání stanovisek, zásad a prostředků, příp. metodiky hodnocení, které jsou při hodnocení učitele v současném pojetí personální práce ředitelem školy zohledňovány a uplatňovány.

## Stav současných determinant projektu

Zkoumání personalistického úkonu, raději personalistického procesu, jakým je hodnocení učitelů, naráží v současné době na řadu vnějších i vnitřních problémů, omezení a tardativních vlivů.

K vnějším patří:

1. Převažující stereotypy a rezidua školské organizační struktury – změny, vytvářející větší prostor autonomnosti školních ústavů, zákonitě probíhají pozvolna, mnohde jde při zavádění principů a metod personalistiky pouze o jejich proklamaci nebo formalistní, povýtce formální klišé.
2. Dynamika školského systému a její determinanty – ztrnulost, svázanost, neurčitost, nedostatek předpisů a čekání na ně, světonázorová a hodnotová nevyhraněnost, postrádání vhodných osobností, postrádání dobré vůle. To vše reflektivně souvisí s dynamikou řízení na úrovni státu (změny personální, koncepční a organizační).
3. Přetrvávání dřívějšího stereotypu v postojích veřejnosti vůči školství a škole, režimem donedávna preferovaného ideologického či politického

ovlivňování a indoktrinace vedoucí k nedůvěře, zdrženlivosti a odtazičnosti. Je to patrné nejen u rodičů, nýbrž také u ostatních složek společnosti, především v oblasti intelektuální a kulturní.

4. Nepříznivá ekonomická situace školství a potažmo tudíž i školy vedoucí ke stagnaci vývoje mezd a finančních prostředků nezbytných při motivující stimulaci pedagogů a rovněž nezbytných pro udržování, inovaci a modernizaci materiální základny.

K tomu se přidružují vnitřní problémy řízení škol:

5. Přetrvávající stereotypy světonázorové indoktrinovanosti u části pedagogů, které jsou nepochybně důsledkem dřívější průpravy a společenské praxe.
6. Nepřípravenost na kvalifikovanou řídicí práci týkající se „lidských zdrojů“, tedy i souboru personálních činností včetně hodnocení. Ani dřívější, ani dnešní ředitelé škol, v jejichž složitě strukturované roli má řízení a personalistika důležité místo, nebyli v tomto směru náležitě edukováni. Průprava v personalistice byla dříve překryta a ztotožněna s přípravou politickou (VUML, IPV), uplatňující stranické parametry. Byla povinná pro všechny učitele bez ohledu na politickou příslušnost.

Potud charakteristika současných podmínek. Ty nás přiměly k rozhodnutí zabývat se bližším poznáním současného stavu hodnocení učitelů řediteli ZŠ.

## **Racionálie výběrového šetření**

### *Šetřený vzorek*

Šetřený vzorek tvoří 91 ředitelů škol (dále respondenti – z toho 48 žen a 43 mužů), frekventantů specializačního studia zaměřeného na zvýšení kvalifikace v oboru řízení školy. Průměrný věk respondentů je 41,7 let. Věkové rozpětí je v mezích od 28 do 56 let. Doba praxe našich respondentů ve funkci ředitele základní školy činí průměrně 3,6 let v rozpětí od 2 měsíců (1. rok) do 12 let.

Vcelku příznivá je informace o složení našeho výběrového souboru podle demografického znaku pohlaví. Zatímco pedagogickou obec v ČR o celkovém počtu 69 579 učitelů v r. 1997 tvořilo 58 576 žen-učitelek, tj. 84 % a 11 002 učitelů, tj. 16 %, pak v námi šetřeném souboru se poměr žen a mužů vyrovnává – 47 % mužů a 53 % žen – v pozitivním směru k ideálu žádoucího a školství více prospívajícího stavu, ve kterém by z psychologických důvodů měli převažovat muži (údaje převzaty ze Statistické ročenky ČR, 1997, s. 539). Šetřený vzorek jsme rozdělili do čtyř podsouborů ( $n_1$ ,  $n_2$ ,  $n_3$ ,  $n_4$ ) podle okresů, ze kterých respondenti pocházejí.

### *Metody šetření*

Vzhledem k výzkumnému záměru šetření byly administrovány: 1. metoda tematického zadání a 2. metoda analýzy dokumentů. V případě potřeby jsme doplnili a zpřesnili odpovědi respondentů metodou individuálního řízeného rozhovoru.

Tematická zadání (TZ) zprostředkovala osobitý přístup respondentů k jejich reálné hodnotící praxi. V prvním zadání jsme záměrně neuvedli pojem hodnocení. Vytvořili jsme tak respondentům prostor k vlastnímu vyjádření, které by neovlivněně informovalo o jejich činnostech, prováděných v rámci personálních aktivit řídicí práce ředitele školy.

**TZ-1:** Napište přehled aktivit, které vykonáváte ve své řídicí práci. Stanovte jejich pořadí podle významu, který jim přisuzujete na základě vlastní zkušenosti.

**TZ-2:** Napište kritéria a aspekty hodnocení podřízených pedagogů, které rutinně užíváte ve své práci. Snažte se o co nejúplnější výčet těchto kritérií a aspektů.

**TZ-3:** Popište blíže vlastní postup při hodnocení podřízených, který se Vám osvědčil. Pokuste se stručně zdůvodnit, proč postupujete právě tímto způsobem.

### *Studium dokumentů*

Dokumentem v souladu se záměrem našeho šetření rozumíme reálný pracovní posudek – pracovní hodnocení podřízeného.

### **Přehled dat a diskuse nálezů získaných šetřením**

Analýza tematického zadání (TZ-1) zkoumající četnost a pořadí aktivit respondentů v rámci řízení školy.

Četnost aktivit, uspořádaných sestupně podle četnosti výskytu v odpovědích respondentů, sestává při celkem 37 druzích činnosti z 845 jednotlivých záznamů (tabulka 1). Pouze tři aktivity jsou přitom výslovně zaměřeny na pozitivní „spolupráci s podřízenými pedagogy“ a uvádí je celkem 41 respondentů. Jsou to položky: „jednání se žáky a učiteli“, „odborné vedení pedagogické práce“ a „metodická pomoc začínajícím učitelům“. Jedna aktivita, zmiňovaná patnácti respondenty, se týká řešení problémových otázek při práci s pracovníky školy („řešení problémů s pracovníky“). Jedna aktivita, zmiňovaná 38 respondenty, se týká „spolupráce s rodiči“.

Celkově tedy 56 respondentů uvádí čtyři aktivity ze souboru činností prováděných v rámci vlastního řízení škol, které jsou – v blíže nespécifikované míře – zaměřeny na nejdůležitější oblast školského managementu, na práci s pedagogy a žáky. Percentuální přepočítání zvýrazňuje nedostačivost

Tab. 1: Četnost ( $n$ ) a pořadí ( $P$ ) aktivit respondentů v rámci řízení školy

| Aktivita                                | $n$ | $P$  | $n_1$ | $n_2$ | $n_3$ | $n_4$ |
|---|-----|------|-------|-------|-------|-------|
| spolupráce s úřady                      | 57  | 1    | 7     | 10    | 17    | 23    |
| kontrolní činnost                       | 53  | 2    | 11    | 8     | 14    | 20    |
| hospitační činnost                      | 48  | 3    | 11    | 8     | 10    | 19    |
| sledování financí                       | 47  | 4    | 13    | 6     | 11    | 17    |
| úvazky, funkce                          | 41  | 5,5  | 3     | 8     | 22    | 8     |
| řídící a organizační činnost            | 41  | 5,5  | 7     | 4     | 15    | 15    |
| údržba, provoz                          | 40  | 7    | 7     | 6     | 9     | 18    |
| spolupráce s rodiči                     | 38  | 8    | 3     | 4     | 16    | 15    |
| učební pomůcky                          | 34  | 9,5  | 3     | 4     | 11    | 16    |
| plány (sestavování)                     | 34  | 9,5  | 4     | 8     | 12    | 10    |
| výuka                                   | 31  | 11   | 8     | 7     | 8     | 8     |
| akce pro veřejnost                      | 29  | 12   | 6     | 5     | 7     | 11    |
| porady (příprava a vedení)              | 27  | 13   | 6     | 6     | 5     | 10    |
| administrativa                          | 23  | 14   | 5     | 4     | 5     | 9     |
| mimoškolní činnost                      | 22  | 15   | 2     | 4     | 4     | 12    |
| studium úředních předpisů               | 20  | 16   | 2     | 6     | 4     | 8     |
| koncepce, program školy                 | 19  | 18   | 2     | 2     | 8     | 7     |
| stanovení finančního ohodnocení a odměn | 19  | 18   | 4     | 3     | 5     | 7     |
| jednání se žáky a učiteli               | 19  | 18   | 1     | 2     | 5     | 11    |
| zpracování mezd                         | 18  | 20   | 3     | 1     | 4     | 10    |
| školení pracovníků PO, BOZP             | 16  | 21   | 2     | 4     | 1     | 9     |
| řešení problémů s pracovníky            | 15  | 22,5 | 1     | 7     | 3     | 4     |
| odborné vedení pedagogické práce        | 15  | 22,5 | 3     | 1     | 2     | 9     |
| zajištění zastupování                   | 14  | 25   | 5     | 3     | 4     | 2     |
| spolupráce se školskými institucemi     | 14  | 25   | 1     | 5     | 2     | 6     |
| příprava a organizace vzdělávacích akcí | 14  | 25   | 2     | 3     | 5     | 4     |
| rozvrh                                  | 13  | 27   | 2     | 1     | 6     | 4     |
| pošta                                   | 12  | 28,5 | 3     | 6     | 2     | 1     |
| hledání sponzorů                        | 12  | 28,5 | 2     | 1     | 5     | 4     |
| výstavba, rekonstrukce školy            | 10  | 30   | 1     | 2     | 3     | 4     |
| spolupráce s veřejností                 | 9   | 31,5 | 2     | 1     | 2     | 4     |
| zvelebování školy                       | 9   | 31,5 | 3     | 1     | 1     | 4     |
| práce s MS, PK                          | 8   | 33   | 1     | 1     | 4     | 2     |
| zápis do 1. třídy                       | 7   | 34,5 | 2     | 2     | 2     | 1     |
| metodická pomoc začínajícím učitelům    | 7   | 34,5 | 1     | 1     | 2     | 3     |
| inventarizace                           | 6   | 36   | 2     | 1     | 1     | 2     |
| vedení školního časopisu                | 4   | 37   | 1     | 1     | 1     | 1     |
|   | 845 |      | 142   | 147   | 238   | 318   |

Poznámka:  $n_1, n_2, n_3, n_4$  - podsoubory.

této činnostní kategorie a její nízký výskyt v souboru reálných řídicích aktivit ( $n = 845$ , četnost aktivit personální práce = 56 = 6,6 %).

Tabulka 2 obsahuje 36 kritérií a aspektů užívaných respondenty při hodnocení učitelů. Údaje byly získány z odpovědí respondentů na základě administrace druhého tematického zadání (TZ-2).

Nízké zastoupení respondenty uváděných kritérií a aspektů na pólu nejnižších četností (dochvilnost, udržení kázně, autorita, radostná atmosféra ve třídě) lze vyložit v tom smyslu, že jde o nejobtížnější hodnotitelná kritéria a aspekty hodnocení. Přitom nízké četnostní zastoupení rozhodně neodpovídá jejich skutečnému významu. Respondenti tak nezastíraně doznávají nedostatek způsobilosti či připravenosti k objektivnímu vyjádření těchto významných a pro ně těžko změřitelných kritérií a aspektů hodnocení.

V tabulce 3 jsou prezentovány formy hodnocení učitelů uváděné respondenty podle 3. tematického zadání (TZ-3). Jedná se o 19 forem hodnocení o celkovém součtu četností 262.

Nejvyššími četnostmi jsou charakterizovány poměrně jednoduché formy hodnocení, vycházející z běžných vnějších postupů, které lze označit za administrativní, mechanické způsoby odosobněného hodnocení. Naopak nejnižší četnosti nacházíme u náročných globálnějších psychologicky strukturovaných a déledobějších hodnotících činností, jejichž provádění vyžaduje vyšší stupeň průpravy.

Souhrn informací získaných obsahovou analýzou reálných dokumentů (písemné hodnocení učitelů ředitelem) podává obraz hodnotících praktik, přístupů, postupů a stanovisek užitých respondenty v rámci aktu či procesu hodnocení podřízených. Získali jsme tak vzhled do koncepce hodnocení jednotlivých respondentů, obdrželi jsme informaci o jejich pojetí a vybavenosti k významnému úkonu hodnocení prováděného v rámci personálního řízení. I když respondenti užívají hodnotící zřetele v různém stupni obecnosti, s různým významem a obsahem zvolených pojmů, bylo možné určit obsahové jednotky (J) a po jejich rozřídění stanovit deskriptory K2. Na základě jejich logického uspořádání jsme nakonec formulovali obecné kategorie K1 obsahu předložených hodnocení:

1. Personálie
2. Osobnost posuzovaného
3. Sociální vztahy
4. Pracovní začlenění
5. Úroveň profesní způsobilosti
6. Pracovní motivace
7. Obecná stanoviska ředitele

Analýza jednotlivých hodnocení umožnila zařadit rovněž údaj o četnosti

Tab. 2: *Kritéria a aspekty hodnocení učitelů ředitelem na základě tematického zadání (TZ-2)*

| Kritéria, aspekty a trsy                       | n  | P    | n <sub>1</sub> | n <sub>2</sub> | n <sub>3</sub> | n <sub>4</sub> |
|--|----|------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| vzdělávání se                                  | 58 | 1    | 10             | 9              | 23             | 16             |
| vztah k dětem                                  | 57 | 2    | 11             | 7              | 21             | 18             |
| výsledek práce (znanost žáků)                  | 54 | 3    | 10             | 6              | 19             | 19             |
| zapojení do mimoškolní činnosti                | 48 | 4    | 11             | 7              | 13             | 17             |
| spolupráce s rodiči, vztah k rodičům           | 33 | 5    | 6              | 3              | 14             | 10             |
| samostatnost, aktivita, kreativita, iniciativa | 32 | 6    | 7              | 4              | 11             | 10             |
| přípravenost na výuku                          | 28 | 8    | 10             | 3              | 5              | 10             |
| (včasné) plnění úkolů                          | 28 | 8    | 6              | 4              | 9              | 9              |
| nové metody práce                              | 28 | 8    | 5              | 5              | 11             | 7              |
| prezentace školy, veřejně prospěšné práce      | 27 | 10,5 | 8              | 4              | 9              | 6              |
| spolupráce mezi učiteli, vzájemná pomoc        | 27 | 10,5 | 4              | 5              | 9              | 9              |
| plnění mimořádných úkolů                       | 24 | 12   | 3              | 4              | 9              | 8              |
| odbornost učitele                              | 20 | 13,5 | 2              | 1              | 10             | 7              |
| vedení kabinetu, knihovny                      | 20 | 13,5 | 5              | 2              | 7              | 6              |
| pedagogické schopnosti (schopnost naučit)      | 17 | 15   | 5              | 3              | 3              | 6              |
| činnost metodických sdružení                   | 16 | 16   | 3              | 1              | 6              | 6              |
| individuální přístup                           | 15 | 18,5 | 3              | 2              | 2              | 8              |
| třídnictví a vedení třídní dokumentace         | 15 | 18,5 | 3              | 4              | 4              | 4              |
| spolehlivost                                   | 15 | 18,5 | 5              | 2              | 3              | 5              |
| rozvrhy, soutěže, olympiády, doučování         | 15 | 18,5 | 1              | 2              | 3              | 9              |
| osobnost učitele, morální charakter            | 14 | 21,5 | 3              | 4              | 2              | 5              |
| plnění učebních plánů a cílů                   | 14 | 21,5 | 4              | 1              | 7              | 2              |
| výroba a používání pomůcek                     | 13 | 23   | 3              | 1              | 5              | 4              |
| metody a formy práce                           | 12 | 24   | 5              | 2              | 3              | 2              |
| svědomitost, důslednost, odpovědnost           | 11 | 25   | 4              | 3              | 1              | 3              |
| správné rozvržení hodiny                       | 8  | 26,5 | 5              |                | 1              | 2              |
| estetická stránka školy, třídy                 | 8  | 26,5 | 1              |                | 2              | 5              |
| náročný předmět (JČ, Ma) nebo učitel 1. tř.    | 6  | 28   |                | 1              | 4              | 1              |
| úroveň projevu                                 | 4  | 30   | 1              | 2              |                | 1              |
| výchovná práce se žáky                         | 4  | 30   |                | 1              |                | 3              |
| dochvilnost                                    | 4  | 30   |                | 1              |                | 3              |
| udržení kázně                                  | 3  | 32,5 | 1              | 1              |                | 1              |
| autorita                                       | 3  | 32,5 |                | 1              | 1              | 1              |
| radostná atmosféra ve třídě                    | 2  | 34   | 1              |                |                | 1              |
| publikační a referenční činnost                | 1  | 35,5 | 1              |                |                |                |
| klasifikace                                    | 1  | 35,5 |                |                |                | 1              |

Poznámka: Terminologie doslovně převzata ze sdělení respondentů.

Tab. 3: *Formy hodnocení učitelů ředitelem školy na základě tematického zadání (TZ-3)*

| <b>Formy hodnocení</b>   | <i>n</i> | <i>P</i> | <i>n</i> <sub>1</sub> | <i>n</i> <sub>2</sub> | <i>n</i> <sub>3</sub> | <i>n</i> <sub>4</sub> |
|--|----------|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| neformální individuální pohovor  | 44       | 1        | 7                     | 5                     | 16                    | 16                    |
| hospitační rozbor  | 33       | 2        | 6                     | 8                     | 11                    | 8                     |
| osobní ohodnocení (finanční)   | 32       | 3        | 8                     | 3                     | 9                     | 12                    |
| slovní hodnocení na pracovní poradě  | 27       | 4        | 4                     | 7                     | 7                     | 9                     |
| stanovení kritérií (body, tab.) jako podklad pro finanční hodnocení                      | 26       | 5        | 5                     | 6                     | 4                     | 11                    |
| kontrola vzdělávacích výsledků – testy, čtvrtletní prověrky, výsledky přijímacího řízení | 21       | 6        | 3                     | 4                     | 8                     | 6                     |
| komplexní pozorování   | 12       | 7        |                       | 2                     | 5                     | 5                     |
| poděkování za dobrou práci, pochvala, uznání   | 11       | 8,5      | 2                     | 2                     | 2                     | 5                     |
| mimořádná jednorázová finanční odměna  | 11       | 8,5      | 3                     | 2                     | 1                     | 5                     |
| zveřejňování dobrých výsledků před rodiči a veřejností                                   | 9        | 10       | 3                     | 1                     | 5                     |                       |
| neformální rozhovory v kolektivu učitelů   | 6        | 11,5     |                       | 3                     | 3                     |                       |
| kontrola dokumentace   | 6        | 11,5     |                       | 1                     | 3                     | 2                     |
| ohlasy žákům a rodičům (spokojenost)   | 5        | 13,5     |                       |                       | 2                     | 3                     |
| kontrola plnění povinností   | 5        | 13,5     | 1                     | 1                     | 2                     | 1                     |
| pravidelné půlroční hodnocení (Ř–U rozhovor)   | 4        | 15       |                       |                       | 3                     | 1                     |
| poznávání učitele při postoji k problému (ochota, aktivita)                              | 3        | 17       |                       | 1                     |                       | 2                     |
| učitelé sepiší vlastní seznam činností a „zásluh“ – společný rozbor                      | 3        | 17       | 2                     |                       |                       | 1                     |
| aktivizace a povzbuzení  | 3        | 17       | 1                     |                       | 2                     |                       |
| podpora dalšího vzdělávání – akce  | 1        | 19       | 1                     |                       |                       | •                     |

Poznámka: Terminologie doslovně převzata ze sdělení respondentů.

Formu chápeme jako způsob nebo postup prováděné činnosti.

K2. Učinili jsme tak v souhrnu u jednotlivých respondentů (v rozsahu od 22 K2 u respondenta č. 1 až po pouhé 3 K2 u respondenta č. 30) a také při posouzení četnosti volby jednotlivých K2, tedy jejich výskyt v jednotlivých pracovních hodnoceních v rámci celého analyzovaného vzorku dokumentů. Nejvyšší četnosti dosáhla K2 „vztah k žákům“ nacházející se ve 24 hodnoceních a K2 „kázeňské opatření s učitelem“ bylo pouze v jednom hodnocení.

Vlastní šetření popsalo současný neutěšený stav pojetí řídicí činnosti u výběrového souboru ředitelů základních škol. Rozbor přinesl zjištění, že pojem

hodnocení se v kontextu řídicích činností nevyskytuje. Příčinou je nedostatečná připravenost ředitelů. Schází průprava k personální řídicí práci, ředitelé nejsou metodicky vybaveni dostatečnými vědomostmi, profesními schopnostmi a dovednostmi. Rovněž není k dispozici měřítko v podobě profesiografického popisu práce učitelů ve vztahu k jejich profesní kariéře.

Výběrové šetření zaměřené na stav hodnocení učitele ředitelem školy v současné pedagogické praxi, v mezích zobecnitelnosti našeho nálezu, prokazuje setrvalost administrativního stereotypu při personálním řízení ve škole.

### **Literatura**

MUSILOVÁ, M. Hodnocení učitelem ředitelem školy. Disertační práce. Olomouc: PdF UP, 1998.