

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, event. 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 odtažitosti. 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. Nepřipravenost 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.

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	1,0	7	10	17	23
kontrolní činnost	53	2,0	11	8	14	20
hospitační činnost	48	3,0	11	8	10	19
sledování financí	47	4,0	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	7,0	7	6	9	18
spolupráce s rodiči	38	8,0	3	4	16	15
učební pomůcky	34	9,5	3	4	11	16
plány (sestavování)	34	9,5	4	8	12	10
výuka	31	11,0	8	7	8	8
akce pro veřejnost	29	12,0	6	5	7	11
porady (příprava a vedení)	27	13,0	6	6	5	10
administrativa	23	14,0	5	4	5	9
mimoškolní činnost	22	15,0	2	4	4	12
studium úř. předpisů	20	16,0	2	6	4	8
koncepce, program školy	19	18,0	2	2	8	7
stanovení fin. ohod. a odměn	19	18,0	4	3	5	7
jednání se žáky a učiteli	19	18,0	1	2	5	11
zpracování mezd	18	20,0	3	1	4	10
školení pracovníků PO, BOZP	16	21,0	2	4	1	9
řešení problémů s pracovníky	15	22,5	1	7	3	4
odborné vedení ped. práce	15	22,5	3	1	2	9
zajištění zastupování	14	25,0	5	3	4	2
spolupráce se škol. instituc.	14	25,0	1	5	2	6
příprava a org. vzděl. akcí	14	25,0	2	3	5	4
rozvrh	13	27,0	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	30,0	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	33,0	1	1	4	2
zápis do 1. tř.	7	34,5	2	2	2	1
metod. pomoc zač. učitelům	7	34,5	1	1	2	3
inventarizace	6	36,0	2	1	1	2
vedení škol. časopisu	4	37,0	1	1	1	1
	845	-	142	147	238	318

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

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

Kritéria, aspekty a trsy	<i>n</i>	<i>P</i>	<i>n</i> ₁	<i>n</i> ₂	<i>n</i> ₃	<i>n</i> ₄
vzdělávání se	58	1,0	10	9	23	16
vztah k dětem	57	2,0	11	7	21	18
výsledky práce (znalost žáků)	54	3,0	10	6	19	19
zapojení do mimoškolní činnosti	48	4,0	11	7	13	17
spolupráce s rodiči, vztah k rodičům	33	5,0	6	3	14	10
samostatnost, aktiv., kreativ., iniciativa	32	6,0	7	4	11	10
přípravenost na výuku	28	8,0	10	3	5	10
(včasné) plnění úkolů	28	8,0	6	4	9	9
nové metody práce	28	8,0	5	5	11	7
prezentace školy, veřejně prosp. práce	27	10,5	8	4	9	6
spolupráce mezi uč., vzájemná pomoc	27	10,5	4	5	9	9
plnění mimořádných úkolů	24	12,0	3	4	9	8
odbornost učitele	20	13,5	2	1	10	7
vedení kabinetu, knihovny	20	13,5	5	2	7	6
pedagog. schopnosti (schopnost naučit)	17	15,0	5	3	3	6
činnost met. sdružení	16	16,0	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, doučov.	15	18,5	1	2	3	9
osobnost učitele, morální charakter	14	21,5	3	4	2	5
plnění učeb. plánů a cílů	14	21,5	4	1	7	2
výroba a používání pomůcek	13	23,0	3	1	5	4
metody a formy práce	12	24,0	5	2	3	2
svědomitost, důslednost, odpovědnost	11	25,0	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 uč. 1 tř.	6	28,0	–	1	4	1
úroveň projevu	4	30,0	1	2	–	1
výchovná práce se žáky	4	30,0	–	1	–	3
dochvilnost	4	30,0	–	1	–	3
udržení kázně	3	32,5	1	1	–	1
autorita	3	32,5	–	1	1	1
radostná atmosféra ve třídě	2	34,0	1	–	–	1
publik. 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)*

Formy hodnocení	<i>n</i>	<i>P</i>	<i>n</i> ₁	<i>n</i> ₂	<i>n</i> ₃	<i>n</i> ₄
neformální indiv. pohovor	44	1,0	7	5	16	16
hospitační rozbor	33	2,0	6	8	11	8
osobní ohodnocení (finanční)	32	3,0	8	3	9	12
slovní hodnocení na prac. por.	27	4,0	4	7	7	9
stanovení kritérií (body, tab.) jako podklad pro fin. hodnocení	26	5,0	5	6	4	11
kontrola vzd. výsledků – testy, čtvrtletní prověrky, výsledky přijímacího řízení	21	6,0	3	4	8	6
komplexní pozorování	12	7,0	–	2	5	5
poděkování za dobrou práci, pochvala, uznání	11	8,5	2	2	2	5
mimoř. jednorázová finanční odměna	11	8,5	3	2	1	5
zveřejňování dobrých výsledků před rodiči a veřejností	9	10,0	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	15,0	–	–	3	1
poznávání uč. při postoji k problému (ochota, aktivita)	3	17,0	–	1	–	2
učitelé sepiší vlastní seznam činností a „zásluh“ – společný rozbor	3	17,0	2	–	–	1
aktivizace a povzbuzení	3	17,0	–	1	2	–
podpora dalšího vzděl. – akce	1	19,0	1	–	–	–

Poznámka: Terminologie doslovně převzata ze sdělení respondentů.
Formu chápeme jako způsob nebo postup prováděné činnosti.

Metody šetření

Vzhledem k výzkumnému záměru šetření byly administrovány:

1. metoda tematického zadání a
2. metoda analýzy dokumentu.

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 dokumentu

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

Přehled dat a diskuse nálezů získaných šetřením

Analýza tematického zadání (TZ1) zkoumající četnost a pořadí aktivit respondentů v rámci řízení školy.

Četnost aktivit (tab. 1), uspořádaných sestupně podle četnosti výskytu v odpovědích respondentů, sestává při celkem 37 druzích činnosti z 845 jednotlivých záznamů. 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 nespecifikované míře – zaměřeny na nejdůležitější oblast školského managementu,

na práci s pedagogy a žáky. Percentuální přepoččet zvýrazňuje nedostatečnost 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 nejobtížněji 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 vhled 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 roztřídění 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 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 profesniografického 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: UP PdF, 1998.

MUSILOVÁ, M. Výběrové šetření zaměřené na hodnocení učitele ředitelem školy v současné pedagogické praxi. *Pedagogická orientace* 1999, č. 4, s. 39 až 46. ISSN 1211-4669.

Adresa autorky: PaedDr. Marcela Musilová, PdF UP, Katedra pedagogiky, tř. 17. listopadu 6, 771 40 Olomouc