

# Kontrola a hodnotenie pedagogických zamestnancov školy pri implementácii školského vzdelávacieho programu<sup>1</sup>

Kinga Horváthová

Pedagogická fakulta UK v Bratislave

**Anotácia:** *Vo vnútornom systéme kontroly a hodnotenia zamestnancov školy, ktoré škola vo svojom školskom vzdelávacom programe vytvára, je nevyhnutné, aby boli vymedzené formy hodnotenia, ktoré budú pri hodnotení výkonu učiteľov využívané. Zároveň musia byť stanovené kritériá, metódy a nástroje hodnotenia, ktoré budú pre jednotlivé formy hodnotenia výkonu všeobecne platné a pri hodnotení využívané. Hodnotenie učiteľov je zamerané na hodnotenie všetkých oblastí ich profilu. Jednotlivé kompetencie sú definované prostredníctvom činností, majú svoje indikátory, ukazovatele úrovne kompetencií.*

*PEDAGOGIKA.SK, 2011, ročník 2, č. 3: 189-202*

**Kľúčové slová:** *zásady, funkcie, fázy, formy hodnotenia zamestnancov, hodnotenie učiteľov, kritériá hodnotenia učiteľov, kľúčové kompetencie učiteľa, metódy a nástroje hodnotenia učiteľov, hodnotenie výkonu učiteľov, odmeňovanie učiteľov, vnútorný systém kontroly a hodnotenia učiteľov*

**Control and Assessment of Teachers in the Process of Implementation of the Educational Programme of the School.** *In an internal system of control and assessment of school employees, that a school incorporates in its educational programme, it is necessary to define forms of teacher assessment. Valid criteria, methods and tools to be used in particular forms of teacher assessment must be defined as well. Assessment of teachers focuses on all areas of their activities. Particular teacher competences are defined through activities which have their competences indicators.*

*PEDAGOGIKA.SK, 2011, Vol. 2. (No. 3: 189-202)*

**Key words:** *principles, functions, phases and forms of assessment of employees, assessment of teachers, criteria for assessment of teachers, key competences of teachers, methods and tools of assessment of teachers, assessment of teacher performance, reward of teachers, internal system of control and assessment of teachers*

Kurikulárna reforma školstva, ktorá naštartovala novým školským zákonom (2008), priniesla zásadné zmeny do života (a existencie) každej školy. Školy sa stávajú zodpovednými za úroveň a kvalitu poskytovaných výchovno-

---

<sup>1</sup> V texte považujeme pojem učiteľ za identický s *terminus technicus* pedagogický zamestnanec a odborný zamestnanec (Zákon NR SR č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch).

vzdelávacích služieb. Kvalitu školy je možné dosiahnuť najmä posilňovaním vnútorných kontrolných a hodnotiacich mechanizmov, ktoré majú zabezpečiť odhalenie odchýlok medzi súčasným a želateľným stavom. K týmto atribútom sa nesporne pripájajú aj iné, akými sú napr. ďalšie vzdelávanie učiteľov, uplatňovanie tímovej práce s nimi, uplatňovanie riadiaceho štýlu a iné, ktorých význam nepopierame, len na tomto mieste neanalyzujeme. Pre rozvoj školy majú teda vnútorné autoevalvačné nástroje nezastupiteľné miesto. Posilňuje to aj dikcia školského zákona, ktorá ukladá každej škole vypracovať svoj vlastný, špecifický vnútorný systém kontroly a hodnotenia školy. Ten má tri línie. Jednou je vytvorenie systému vnútornej kontroly a hodnotenia kvality školy (otvorené sebahodnotenie), druhou je vytvorenie systému kontroly a hodnotenia učebných výsledkov žiakov, treťou líniou je vypracovanie systému hodnotenia pedagogických zamestnancov, na ktorú sa budeme prioritne orientovať v tejto štúdii.

### **Podstata a ciele hodnotenia zamestnancov**

O **kvalite zamestnanca** vypovedajú najmä **výsledky jeho práce**. Tie môžu byť podmienené **osobnostnými vlastnosťami** zamestnanca (jeho charakterom, temperamentom, vôľovými vlastnosťami, postojmi), jeho **schopnosťami** (úroveň vedomostí, schopností, zručností, ktoré v činnosti dokáže využiť) a **motiváciou**. Motivácia je dôležitý faktor, lebo vypovedá o hodnotovej orientácii, ich hierarchii, ktorá určuje potreby zamestnanca, jeho aspiračnú úroveň.

Systematické, formálne a periodické hodnotenie zamestnancov je jednou z najdôležitejších činností, bez ktorých nemožno efektívne vykonávať personálne činnosti, ako je nábor zamestnancov, predvýber, výber, prijímanie zamestnancov, ich rozmiestňovanie, starostlivosť o nich a uvoľňovanie zamestnancov (outplacement). Dobré zvládnuté hodnotenie je jedným z najúčinnejších nástrojov motivácie a zlepšovania ich pracovného výkonu v organizácii.

Ak má hodnotenie splniť svoje poslanie, musia byť zabezpečené základné **podmienky**. Podklady na hodnotenie sa musia zhromažďovať priebežne a hodnotený zamestnanec musí byť s výsledkami hodnotenia oboznámený. Rozbor výsledkov hodnotenia musí slúžiť na prehodnotenie ďalšieho prístupu k zamestnancovi (Rosa, 1998). Hodnotenie je efektívne, ak je:

- zosúladené s cieľmi, stratégiami organizácie a taktikou na ich dosiahnutie,
- vecné – poskytuje objektívne informácie,
- presné – poskytuje pravdivé informácie,
- aktuálne – poskytuje čerstvé informácie a
- pružné – schopné prispôbiť sa situácii.

Pri hodnotení je nutné dodržiavať tieto **zásady**:

- a) úplnosť – zhodnotíme všetky profesijne dôležité vlastnosti a činnosti človeka,
- b) jednoznačnosť – presne vymedzené požiadavky, ich hodnotenie a interpretovanie,
- c) komplexnosť – vlastnosti a činnosti musia byť posudzované komplexne a výstižne vo všetkých súvislostiach,
- d) jednoduchosť – účastníkom hodnotenia by mali byť jasné všetky fakty, ale najmä závery bez vysvetľovaní,
- e) spravodlivosť – účastníci by mali mať pocit spravodlivosti, nestrannosti a pozitívnych prínosov zhodnotiteľského aktu.

### **Funkcie hodnotenia zamestnancov**

Hodnotenie je prostriedkom objasňovania strategických cieľov organizácie a zisťovania štandardov pracovnej výkonnosti zamestnancov. Hodnotenie je dôležitá personálna činnosť, ktorá plní v manažmente niekoľko funkcií, chápaných predovšetkým z pohľadu hodnotiteľa, **významných pre manažment organizácie**, pre ciele, ktoré organizácia sleduje naplňovať.

Hodnotenie tak plní:

- **diagnostickú (poznávaciu) funkciu**, ktorá spočíva v priebežnom sledovaní pracovného výkonu zamestnanca a v zisťovaní, ako zamestnanec vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta, aké je jeho správanie, vzťahy k spolupracovníkom, zákazníkom, s ktorými prichádza v práci do styku;
- **porovnávaciu funkciu**, spočívajúcu v komparácii s inými porovnateľnými pracovnými výkonmi, s výkonom v predchádzajúcich obdobiach;
- **stimulačnú (motivačnú) funkciu** oznamovaním zistených výsledkov jednotlivým zamestnancom a prejednávaním týchto výsledkov s nimi. Spočíva v pôsobení na bezprostredný výkon zamestnanca;
- **korektívno-nápravnú (regulačnú) funkciu** hľadaním ciest k zlepšovaniu pracovného výkonu zamestnanca a k realizácii opatrení, ktoré tomu majú napomôcť.

Rosa (1998) k uvedeným funkciám hodnotenia radí aj:

- **výchovnú funkciu**, ktorá spočíva v dlhodobom formovaní osobnosti hodnoteného zamestnanca a
- **funkciu posudzovaciú**, pretože hodnotenie (hlavne jeho výsledok) plní základ pre finančné a iné ocenenie zamestnanca.

Nezanedbateľné sú aj funkcie hodnotenia, ak sa na ne pozeráme z pohľadu zamestnanca. Pre zamestnanca plní hodnotenie:

- **funkciu poznávaciu**, lebo slúži ako podklad na korekciu svojej vlastnej činnosti, ale aj

- **sociálnu funkciu**, keďže výsledky hodnotenia vytvárajú určitý status, pracovnú pozíciu a zabezpečujú tak uspokojenie potreby seberealizácie.

**Cieľom hodnotenia** je zabezpečiť pre organizáciu požadovanú štruktúru zamestnancov a súčasne vedieť si týchto zamestnancov udržať (Sakslová, Šimková, 2009, s. 95).

### **Fázy hodnotenia zamestnancov (proces hodnotenia)**

V priebehu hodnotenia je dôležité riadiť sa **fázami procesu hodnotenia**. V **prípravnom období** rozoznávame a stanovujeme predmety hodnotenia, stanovujeme zásady, pravidlá, postupy a pripravujeme formuláre na hodnotenie. Vykonáva sa analýza pracovných miest, revízia existujúcich opisov pracovných miest. Formulujú sa kritériá výkonu a hodnotenia, ich výber, stanovenie noriem do pracovného výkonu, vyberajú sa metódy hodnotenia a určuje sa rozhodné obdobie na zisťovanie informácií a pracovnom výkone. Informujeme zamestnanca o pripravovanom hodnotení, o kritériách hodnotenia a normách pracovného výkonu, o tom, aký výkon sa od neho očakáva. Vo **fáze získavania informácií a podkladov** zisťujeme informácie pozorovaním zamestnanca pri práci alebo skúmaním výsledkov jeho práce. Zabezpečuje sa dokumentácia o pracovnom výkone. Dokumentácia z hodnotenia je v evidencii personálneho útvaru a mala by obsahovať závery z hodnotenia, opis problémov, ktoré budú predmetom riešenia, súpis uložených opatrení a úloh, termínov ich plnenia. Evidujú sa aj záznamy o kontrole plnenia uložených úloh a opatrení (Sakslová, Šimková, 2009, s. 98). Treťou **fázou** je **vyhodnocovanie informácií o pracovnom výkone**, ktoré sa porovnávajú s normami výkonu alebo očakávanými výsledkami práce. Uskutočňuje sa rozhovor s hodnoteným zamestnancom o výsledkoch hodnotenia, o rozhodnutiach vyplývajúcich z hodnotenia a o možnom riešení problémov súvisiacich s pracovným výkonom.

### **Formy hodnotenia zamestnancov**

Hodnotenie zamestnanca má dve formy. **Neformálne hodnotenie**, čím máme na mysli priebežné hodnotenie nadriadeným v priebehu výkonu práce. Má príležitostnú povahu, je skôr determinované situáciou daného momentu, pocitom hodnotiaceho. Ide o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným, súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného správania. Spravidla nie je zaznamenávané. Jeho **výhodou** je malá časová náročnosť, neformálny prístup k procesu hodnotenia, odbúranie stresu spojeného s hodnotením. **Nevýhodou** na druhej strane je preceňovanie subjektivismu pri prístupe k procesu a objektu hodnotenia. **Formálne hodnotenie**, ktoré je racionálnejšie a periodické, sa vykonáva v pravidelných intervaloch. Jeho charakteristickými črtami sú plánovitosť a systémovosť.

Vytvárajú sa z neho dokumenty, ktoré sa zaraďujú do osobných materiálov zamestnanca (portfólio), slúžia ako podklady pre ďalšiu personálnu činnosť. Medzi **výhody formálneho hodnotenia** zamestnancov patrí, že poznáva a hodnotí zamestnancov komplexnejšie podľa znalostí, zručností, kvalít. Lepšie rozpoznáva, oceňuje, rozvíja silné stránky zamestnanca, lepšie identifikuje slabé stránky zamestnanca a umožňuje ich efektívnejšie odstraňovanie. Umožňuje lepšie rozpoznať potrebu vzdelávania a rozvojový potenciál zamestnanca, jeho vhodnosť na vykonávanie náročnej práce. Lepšie prispieva k zvyšovaniu pracovnej morálky v organizácii. Jeho **nevýhodou** je to, že sústavnejšie orientuje pozornosť na výkon, čím vyvíja na zamestnanca väčší tlak.

### **Hodnotenie učiteľov**

Učiteľ je pedagogický zamestnanec, ktorý pracuje v špecifických podmienkach školy. Je jedným zo základných činiteľov výchovno-vzdelávacieho procesu, je spoluzodpovedný za prípravu, riadenie a výsledky tohto procesu (Manniová, 2008). Procesuálne podmienky školského vyučovania a procesy učenia sú založené na existencii a vzájomnej prepojenosti vzťahov medzi učiteľom, dieťaťom a učivom, obsahom výchovy a vzdelávania.

Úspešnosť učiteľa v procese edukácie sa stanovuje normatívne alebo analyticky. Podstatou **normatívneho prístupu** je mapovanie a opis osobnosti učiteľa podľa všeobecných schém, noriem a paradigiem. Jeho cieľom je vymedziť základné vlastnosti, predpoklady, schopnosti potrebné z hľadiska úspechov v práci. Pri uplatňovaní tohto spôsobu sa využívajú dve metódy. **Deduktívna metóda** určuje ideálny obraz učiteľa, ku ktorému sa snažíme dospieť a **historická metóda**, ktorou sa určujú také vlastnosti, ktoré sa v určitom období pokladali za dôležité a predpokladá sa ich užitočnosť aj pre súčasnosť. **Analytický prístup** vychádza z vedecky podloženého skúmania podmienok širšie poňatej edukácie, analýzy pracovnej činnosti učiteľov a požiadaviek kladených na osobnosť učiteľa.

**Hodnotenie učiteľov**, ktoré realizujú riaditelia škôl a školskí inšpektori ako súčasť **kontroly**, sa zameriava na posudzovanie **kvality a výsledkov** ich výchovno-vzdelávacej činnosti, pričom sa zohľadňujú: pedagogicko-psychologická a odbornopredmetová pripravenosť, schopnosť komunikovať, riadiť výchovno-vzdelávacie činnosti, triedu, diagnostikovať, hodnotiť deti, reflektovať vlastnú činnosť, radiť, spolupracovať, konzultovať s rodičmi detí vrátane **osobnostných kvalít**. Manniová (2008) zdôrazňuje, že osobnostné kvality učiteľa, s akcentom na interpersonálne a intrapersonálne kvality učiteľa, spoločne so sebarealizáciou, sebahodnotením, reflexiou a sebareflexiou vlastnej úspešnosti, výkonnosti, ale aj profesionálnej angažovanosti, sa stávajú cennými východiskami i kritériami pre autoevalváciu i hodnotenie učiteľov.

## Kritériá hodnotenia učiteľov

V etape prípravy formálneho hodnotenia by mali byť ako prvé stanovené **kritériá hodnotenia**. Zmyslom stanovenia kritérií hodnotenia je posúdenie predpokladov zamestnancov pre dané pracovné miesto (Sakslová, Šimková, 2009, s. 96).

Východiskom pre stanovenie kritérií hodnotenia pedagogických zamestnancov je **kompetenčný profil** učiteľa.

**Kľúčové kompetencie učiteľa** sa orientujú na tri oblasti:

- na dieťa/žiaka,
- na edukačný proces,
- profesijný sebarozvoj.

Pri stanovovaní činností učiteľa spojených s **kompetenciami zameranými na dieťa/žiaka** škola musí vychádzať z platnej legislatívy, štúdia dostupnej literatúry, v neposlednom rade sa musí riadiť vlastnými špecifickými podmienkami. Preto ich výpočet nemôže byť dosť vyčerpávajúci, môže byť však inšpiratívny. Učiteľ by mal byť schopný (Valent, 2008):

- stanoviť základné učivo a pracovať s výchovno-vzdelávacími cieľmi, stanoviť učebné činnosti vedúce k ich naplneniu,
- stanoviť kritériá a pravidlá hodnotenia úloh,
- pripraviť učebné zdroje a podmienky na učenie,
- navrhnuť spôsob a kritériá hodnotenia výsledkov učenia sa detí/žiacov,
- pomáhať pri učení sa dieťaťa/žiaka (motivovať ho, aktivizovať, vyjadrovať mu podporu),
- podporovať samostatnosť a zodpovednosť dieťaťa/žiaka za svoje učenie sa,
- vytvárať podmienky na sebahodnotenie detí/žiacov,
- vytvárať priaznivú emocionálnu a sociálnu klímu na vyučovaní, ku ktorým Manniová (2008) radí aj:
- vytvárať podmienky na rozhovor s deťmi/žiakmi, diskusiu,
- vytvárať podmienky na posilňovanie zdravého sebavedomia detí/žiacov.

Kritériami hodnotenia učiteľa vo vzťahu k **edukačnému procesu** sú najmä tieto výkony učiteľov: od učiteľa sa očakáva, že bude pohotovo prispôbovať svoju činnosť meniacim sa podmienkam tým, že bude obohacovať svoju činnosť o nové trendy, v ktorých využíva interaktívny model edukácie, integrované vyučovanie, koordinovanie učiva, transdisciplinaritu programov orientovaných na dieťa/žiaka, kolegov, rodičov, prosociálne správanie, rozvoj empatie a morálky (Manniová, 2008). Babjaková (2008, s. 20) upriamuje pozornosť aj na učiteľovu schopnosť určiť edukačné ciele vo väzbe na učebné osnovy, určiť učebné ciele orientované na žiaka, dodržiavať pravidlá hodnotenia žiakov, kritériá hodnotenia a jeho schopnosť sumatívne hodnotiť

žiaka, vytvárať dobrú klímu v triede, riešiť konflikty v triede a disponovať prirodzenou autoritou.

Kritériá hodnotenia učiteľa vo vzťahu **k sebarozvoju** spočívajú v reflexii spojenej s kritickým myslením, analýzou a rekonštrukciou priebehu procesu učenia, kedy dochádza k uvedomeniu si skúseností a poznatkov z pedagogickej činnosti. Tu učiteľ hľadá príčiny, analyzuje vzťahy a súvislosti, navrhuje zmeny (pri zavádzaní pedagogických inovácií v škole i vo svojom profesijnom živote). Učiteľ v týchto intenciách dokáže efektívne komunikovať s rodičmi žiakov, organizáciami z okolia školy.

Učiteľ, schopný systematickej sebareflexie pedagogickej činnosti, je schopný **projektovať svoju vlastnú pedagogickú budúcnosť** a dokáže si stanoviť osobné rozvojové ciele, napr. je ochotný prevziať inovatívne a progresívne úlohy, je ochotný ďalej sa vzdelávať a pod. (Pisoňová, 2009).

### **Metódy a nástroje hodnotenia učiteľov**

Zdrojmi informácií, ktoré možno pri hodnotení učiteľov využiť, sú sebahodnotenie, názory partnerov (detí, rodičov, učiteľov), hospitácie (pozorovanie), vzdelávacie výsledky detí, ktorých učiteľ vyučuje (prospech, žiacke súťaže, didaktické testy zadané naraz vo všetkých paralelných triedach, úspešnosť prijatia žiakov na vyšší stupeň školy, v školách úspešnosť zaškolenosti detí, dosahovanie školskej zrelosti, miera zvládania požiadaviek kladených základnou školou na dieťa a pod.), hodnotenie pedagogickej dokumentácie.

Pri hodnotení pedagogických zamestnancov školy možno využiť:

- porovnávacie (analytické) metódy,
- metódu pozorovania,
- verbálne (opisné metódy).

**Analytické hodnotenie** je proces rozhodovania o hodnote práce, ktorý je založený na analýze toho, do akej miery sú rôzne definované kritériá prítomné v práci hodnoteného. Súbor faktorov (kritérií a indikátorov) použitých v systéme sa nazýva aj **faktorový plán**. Dvoma hlavnými typmi analytickej metódy sú **metóda bodových stupňov** (bodovacia metóda) a **metóda analytického porovnávania** (Armstrong, 2007). Metóda bodových stupňov (bodovacia metóda) je založená na rozčlenení práce na kritériá predstavujúce požiadavky, ktoré práca kladie na toho, kto ju vykonáva, na požadované schopnosti. S použitím numerických stupníc sú každému z kritérií pridelované indikátory s bodovou hodnotou podľa toho, v akej miere je tento indikátor prítomný v práci hodnoteného.

Metóda bodových stupňov pri hodnotení učiteľov môže byť zameraná na:

- a) **úroveň výchovno-vzdelávacej činnosti**: kvalitu výchovno-vzdelávacej činnosti zisťovaných na základe hospitácií, výsledky pracovných listov detí, –

vzdelávacieho programu, prípravu a aktívne používanie pomôcok a didaktickej techniky učiteľom i deťmi, publikovanie v odborných časopisoch, dobré výsledky hodnotenia učiteľa deťmi, pozitívna klíma v triede;

- b) **mimovyučovacia činnosť**: výkon činnosti vedúceho metodického združenia, uvádzajúceho učiteľa, koordinátora projektu, prevencie, výsledky detí v súťažiach, príprava kultúrnych programov, výzdoba školy, vedenie kroniky, vydávanie školského časopisu, tvorba webovej stránky školy, organizácia exkurzií, plaveckého, lyžiarskeho výcviku atď.;
- c) **technicko-administratívnu pripravenosť** učiteľa: úroveň vedenia a vypracovania pedagogickej dokumentácie, kvalitu prípravy na výchovno-vzdelávacia činnosť, včasné a dôsledné plnenie pridelených úloh (vypracovanie plánov, štatistík atď.);
- d) **účasť v systéme kontinuálneho vzdelávania**.

Jednotlivé oblasti je možné variovať podľa aktuálnych a miestnych podmienok školy. Každému indikátoru kvality sa odporúča priradiť body podľa miery dôležitosti.

**Metóda analytického porovnávania** je podobne ako metóda bodových stupňov založená na analýze určitého počtu definovaných indikátorov kvality. Najvyužívanejšia je **metóda priradovania výrokov**, kedy sa hodnotiacemu predloží zoznam výrokov (charakteristík), z ktorých má označiť tie, ktoré zodpovedajú (nezodpovedajú) hodnotenému zamestnancovi, resp. jeho konaniu. Charakteristiky sú formulované tak, aby hodnotiaci nepostrehol, ktoré sú žiaduce a ktoré nie. Výhodou tejto metódy je, že umožňuje porovnávanie učiteľov podľa mnohých aspektov, nevýhodou je náročnosť výberu kritérií a indikátorov kvality práce (Rosa, 1998).

**Metóda pozorovania** sa zakladá na účelnom, zámernom, plánovitom a sústredenom vnímaní, ktorého cieľom je opis javov a skutočností, ktoré posudzujeme v ich prirodzených podmienkach bez toho, aby sme do nich zasahovali (Rosa 1998). Základnými požiadavkami efektívneho pozorovania sú presnosť pozorovania (zameranosť na cieľ), podrobnosť pozorovania spočívajúca v rozložení na menšie časti, systematickosť pozorovania (skúmanie príčin pozorovaných javov, zohľadňovanie vlastností a vzťahov, porovnávanie výsledkov, sledovanie rozdielnosti a zhody), objektívnosť pozorovania, odbornosť pozorovania, ktorá je zabezpečená odbornou pripravenosťou hodnoteného na tento akt.

**Verbálne (opisné) metódy** sa zakladajú na spracovaní voľného, ale výstižného a jasného opisu osobnosti, činnosti hodnoteného učiteľa. Základné kritériá môžu byť predpísané ako osnova hodnotenia. Výhodou tejto metódy je presné zachytenie podstaty hodnoteného javu. Nevýhodou je prílišný subjektívizmus hodnotiteľa podmienený jeho štylistickými a vyjadrovacími schopnosťami, nemožnosť štatistického spracovania.



Okrem týchto metód je možné pri hodnotení učiteľov použiť analýzu dokumentov, zhromažďovanie materiálov, hodnotiaci, sebahodnotiaci dotazník, rozhovor (interview), ku ktorým Valent (2008) dodáva metódu žiackych/detských a učiteľských portfólií, metódu nedokončených viet, skupinovú diskusiu, experiment, faktorovú analýzu, analýzu silového poľa, diagram vzájomných vzťahov, Paretov diagram, benchmarking.

Hodnotenie učiteľa musí byť:

- pravidelné,
- systematické,
- prehľadné,
- cieľavedomé.

Odporúčame, aby sa výsledky hodnotenia priebežne zaznamenávali na viditeľnom mieste. V závere hodnotiaceho obdobia sa odporúča učiteľov s najvyšším bodovým hodnotením verejne oceniť. Okrem tejto pozitívnej motivácie je dôležité, aby škola disponovala aj iným motivačným faktorom, ktorým nemusia byť vždy len financie. Môže ísť napríklad o knižnú poukážku, príspevok na rekreačný pobyt a pod.

### **Hodnotenie výkonov pedagogických zamestnancov**

Systémy hodnotenia výkonov učiteľov sú v našich školách postavené na ročnej periodicite a formálnom hodnotení, ktoré sú zamerané skôr na minulosť. Nepretržitým procesom riadenia pracovného výkonu zdôrazňuje Kasáčová (2006):

- potrebu trvalého zlepšovania výkonu,
- nepretržitý rozvoj kompetencií učiteľov,
- že škola je „učiaca sa organizáciou“.

Hodnotenie predpokladá definovať **kritériá výkonu** z hľadiska profesijných štandardov pre jednotlivé kategórie učiteľov a podmienok ich práce v škole. Riadenie pracovného výkonu manažmentom školy je založené na dohode o cieľoch a potrebách rozvoja každého učiteľa, na hodnotení výsledkov a výkonu vo vzťahu k týmto potrebám. Dohody uzatvára manažment školy s každým učiteľom prostredníctvom pravidelne uskutočňovaných **hodnotiacich rozhovorov**. Priebežné hodnotiace rozhovory uskutočňované manažmentom školy by mali odpovedať na otázky:

- aktualizácie cieľov a plánov školy,
- riešenie problému výkonu učiteľov,
- sústavného vzdelávania učiteľov.

Hodnotením pedagogických zamestnancov chce riaditeľ dospieť k zisteniu, v akej miere prispieva výkon konkrétneho pedagóga k úspešnému dosahovaniu cieľov školy vytýčených v školskom vzdelávacom programe. Cieľom hodnotenia je skvalitniť a rozvíjať prácu učiteľov, aby sa dosahovali ciele školy.

Hodnotenie spojené so **sebahodnotením** má motivovať učiteľov, aby sami sledovali a hodnotili svoj pracovný výkon a menili jeho kvalitu prostredníctvom kontinuálneho vzdelávania a sebazvedávania.

Algoritmus procesu kontroly a hodnotenia zamestnancov školy môže mať aj podobu vyjadrenú v tab. č. 1 (Csontos, Szabó, 2008).

Tabuľka č. 1: **Algoritmus procesu kontroly a hodnotenia zamestnancov školy**

<i>Existujúce dokumenty</i>	<i>Algoritmus procesu kontroly a hodnotenia</i>	<i>Vzniknuté dokumenty</i>
<i>ciele školského vzdelávacieho programu</i>	<i>1. Hodnotenie práce konkrétneho učiteľa, stanovenie jeho osobných cieľov</i>	<i>ciele kontroly a hodnotenia</i>
<i>organizačná štruktúra</i>	<i>2. Vytvorenie a stanovenie tímu, ktorý bude kontrolu vykonávať</i>	<i>menný zoznam členov tímu</i>
<i>školský vzdelávací program</i>	<i>3. Konkretizácia hľadísk, indikátorov kontroly a hodnotenia.</i>	<i>konkrétne hľadiská hodnotenia</i>
	<i>4. Definitívna podoba hľadísk a menovanie členov tímu</i>	
<i>sebahodnotiaci dotazník, informačné listy, hodnotiace hárký</i>	<i>5. Zhromažďovanie informácií; sebahodnotenie učiteľa a hodnotenie členmi tímu prebieha paralelne</i>	<i>vyplnené hodnotiace hárký</i>
<i>zhromaždené materiály</i>	<i>6. Sumarizovanie materiálov získaných od konkrétneho pedagóga a od členov tímu</i>	<i>sumarizácia údajov</i>
	<i>7. Príprava na hodnotiaci rozhovor</i>	
<i>názory, interview</i>	<i>8. Hodnotiaci rozhovor. Zjednotenie mienky učiteľa a členov hodnotiaceho tímu</i>	<i>sumarizácia dosiahnutá konsenzom</i>
<i>sumarizácia dosiahnutá konsenzom</i>	<i>9. Pomenovanie oblastí, ktoré je potrebné rozvíjať</i>	<i>deklarované návrhy rozvoja</i>
	<i>10. Rozhodnutie o prijatí opatrení</i>	
<i>návrhy na zlepšenie</i>	<i>11. Implementácia návrhov na zlepšenie do pedagogickej práce pedagóga</i>	<i>dokumenty o uskutočnení týchto krokov</i>
<i>návrhy na zlepšenie, dokumenty o uskutočnení týchto zmien</i>	<i>12. Kontrola plnenia</i>	<i>výsledky kontroly a implementácia rozvojových opatrení – následná kontrola</i>

### **Odmeňovanie učiteľov**

Odmeňovanie sa týka formulovania a realizácie stratégie a politiky, ktorých cieľom je odmeňovať zamestnancov slušne, spravodlivo a dôsledne v súlade s ich hodnotou pre organizáciu a s ich príspevom k plneniu strategických cieľov organizácie (Armstrong, 2007). V súlade s týmto vymedzením môžeme za ciele odmeňovania pokladať:

- odmeňovať ľudí za hodnotu, ktorú vytvárajú,
- odmeňovať správne veci, aby bolo jasné, čo je dôležité z hľadiska správania a výsledkov,
- vytvárať kultúru výkonu,
- pomáhať získavať a udržovať si kvalifikovaných, kvalitných zamestnancov,
- motivovať ľudí a získavať ich oddanosť a angažovanosť,
- vytvárať procesy celkového odmeňovania, ktoré uznáva význam peňažných aj nepeňažných odmien,
- vytvárať pozitívne zamestnanecké vzťahy.

Celková odmena prepája vplyv dvoch hlavných kategórií odmien: **transakčné odmeny** – hmotné, hmatateľné odmeny, ktoré sa týkajú peňažných odmien a zamestnaneckých výhod a **relačné (vzťahové) odmeny** – nehmotné odmeny týkajúce sa vzdelávania a rozvoja a skúseností, zážitkov z práce (Armstrong, 2007). Pozri tab. č. 2.

Tabuľka č. 2: **Dve kategórie odmien zamestnancov**

transakčné odmeny	základná mzda/plat zásluhová odmena zamestnanecké výhody	celková hmotná odmena
relačné (vzťahové) odmeny	vzdelávanie a rozvoj skúsenosti zážitky z práce	nepeňažné vnútorné odmeny

Tabuľka *Zložky celkovej odmeny*

V školskej praxi je preferované používanie **transakčných odmien** – hmotných stimulov (finančné ohodnotenie). Sú však veľmi nepružné a často viac brzdia, ako zvyšujú výkon zamestnancov. Skôr, ako riaditeľ školy pristúpi k uplatňovaniu hmotnej stimulácie, mal by si uvedomiť adekvátnosť jej použitia. V zásade platí, že:

- hmotná stimulácia je silným motivátorom najmä pre zamestnancov s nižšou životnou úrovňou,
- so stúpajúcou životnou úrovňou zamestnanca sa zvyšujú aj jeho potreby,
- po určitom čase sa môže znižovať stimulujúci účinok hmotných stimulov (peňazi) u ľudí s vysokým životným štandardom (Pisoňová, 2010).

Pisoňová (tamže) uvádza nasledujúce **metódy hmotnej stimulácie** súvisiace so *základnou mzdou a zásluhovou odmenou*, ktoré môže riaditeľ školy v spolupráci so zriaďovateľom použiť:

- osobné ohodnotenie,
- pravidelné zvyšovanie platu,
- trinásty, resp. štrnásty plat,
- poskytovanie osobného alebo neplateného voľna,

- príplatky za prácu nadčas,
- úhradu nákladov za zvyšovanie kvalifikácie,
- udeľovanie vecných a peňažných darov pri príležitosti životného jubilea a pracovných úspechov (ocenenie ku Dňu učiteľov, za realizáciu projektov a pod.).

*Zamestnanecké výhody* sú zložky odmeny poskytované navyše k rôznym formám peňažnej odmeny. Zahŕňajú také položky, ktoré nie sú priamo odmenou, ale vytvárajú priaznivejší postoj zamestnancov ku škole, ako sú napríklad:

- príspevok na dovolenku (zo sociálneho fondu, prípadne iných fondov),
- príspevok na stravné,
- finančná výpomoc pri riešení bytovej otázky,
- príspevok pri odchode do dôchodku,
- možnosti využívania rekreačných zariadení so žiadnou, resp. minimálnou úhradou,
- príspevok za účelom kultúrneho vyžitia a športových aktivít (permanentky do plavárne a ďalšie),
- príspevok na riešenie dopravy do zamestnania.

Vhodnosť uplatnenia **relačnej (vzťahovej odmeny)** - nehmotnej stimulácie spočíva podľa Pisoňovej (tamže) predovšetkým:

- vo veľkej rozmanitosti a možnosti subjektívneho pôsobenia na zamestnanca,
- v dlhodobejšom efekte pôsobenia,
- v podpore humanity, dobra a krásy,
- v nízkej, resp. žiadnej finančnej a materiálnej náročnosti,
- v rýchlej spätnej väzbe.

Riaditeľ školy má v spolupráci so zriaďovateľom k dispozícii nasledujúce **možnosti nehmotnej stimulácie**:

- vytváranie podmienok na zvyšovanie kvalifikácie a prístupu k celoživotnému vzdelávaniu,
- istota v zabezpečení existenčných a ekonomicko-sociálnych potrieb,
- bezkonfliktná interpersonálna komunikácia,
- vyhovujúce pracovné podmienky,
- vhodná klíma a kultúra školy,
- prejavovanie dôvery,
- starostlivosť o novoprijatých zamestnancov,
- delegovanie úloh, právomoci a zodpovednosti,
- udeľovanie pochvál a uznania za vykonanú prácu,
- vytváranie podmienok na regeneráciu pracovných síl a oddychu po práci,
- kultúrne stravovacie podmienky,
- možnosti využitia školských rekreačných a relaxačných zariadení,
- organizovanie kultúrnych a športových podujatí a ďalšie.

Systémy odmeňovania sú pre zamestnancov vyjadrením toho, čo organizácia považuje za dôležité, keď hodnotí ľudí za ich prácu. Je preto dôležité, aby manažment informoval zamestnancov o politike a praxi odmeňovania v organizácii. Zásadnú úlohu tu zohráva prehľadnosť, jednoznačnosť komunikácie medzi učiteľom a riaditeľom školy (resp. zriaďovateľom).

Konkrétne ide o poskytnutie informácií o:

- politike odmeňovania – pri stanovovaní mzdy, poskytovaní zamestnanec-kých výhod a platovom postupe,
- mzdovej štruktúre – stupne a mzdové rozpätie a spôsob, ako je táto štruktúra riadená,
- platovom postupe – ako sa mzdy zvyšujú v rámci mzdovej štruktúry,
- systémoch odmeňovania podľa výkonu, schopností – ako fungujú, čo predstavujú, ako je možné ich naplniť.

#### LITERATÚRA

- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BABIAKOVÁ, S. 2008. Hodnotenie zamestnancov v personálnej práci vedenia školy. In *Manažment školy v praxi*, č. 9. s. 20-22.
- CSONTOS, J., SZABÓ, G. 2008. Vnútorňý systém hodnotenia a kontroly v ZŠ Miklósa Izsóa (Maďarsko). In Horváthová, K., Mannová, J. *Úvod do školského manažmentu*. Ivánka pri Dunaji : AXIMA. ISBN 978-80-969178-6-0.
- KASÁČOVÁ, B. a kol. 2006. *Profesijný rozvoj učiteľa*. Prešov : MPC. ISBN 80-8045-431-0.
- MANNIOVÁ, J. 2008. *Učiteľ v procese výchovy a vzťahov*. Ivánka pri Dunaji : Axima. ISBN 978-80-969178-5-3.
- PISOŇOVÁ, M. 2009. *Teória a prax efektívneho sebariadenia. Tvorba osobných cieľov a organizácia času*. Nitra : PdF UKF, ÚTV. ISBN 978-80-8094-469-8.
- PISOŇOVÁ, M. 2010. Hodnotenie a rozvoj pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov materskej školy. Inovácie v personálnom riadení školy. Interný materiál Programu kontinuálneho vzdelávania Školský manažment v materskej škole. Rukopis.
- ROSA, V. 1998. *Hodnotenie pracovníkov v školstve (metodologické otázky)*. Bratislava : MC.
- SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. 2009. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové : Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-995-3.
- VALENT, M. 2008. Ako vytvoriť školský vzdelávací program? (5). In *Manažment školy v praxi*, č. 11, s. 7-14.

**Kinga Horváthová** pôsobí na Katedre pedagogiky Pedagogickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave. Vo svojej vedeckovýskumnej a vyučovacej činnosti sa venuje prevažne školsko-manažérskym disciplínam. V tejto oblasti realizovala množstvo výskumov. Organizovala a garantovala vedecké konferencie k tematike školského manažmentu. Má rozsiahlu publikačnú činnosť na tému vzťahujúcu sa k školskému manažmentu. Je vedeckou garantkou inovačného vzdelávania *Školský manažment v materskej škole*.

PaedDr. Kinga Horváthová, PhD.  
Pedagogická fakulta UK v Bratislave  
Moskovská 3  
813 34 Bratislava  
kinga.horvathova@fedu.uniba.sk