

# **Aplikace prvků personálního řízení v managementu střední školy**

Ing. Bc. Jan Veselý

---

Bakalářská práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav školní pedagogiky  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Bc. Jan Veselý**  
Osobní číslo: **H170479**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Učitelství odborných předmětů pro SŠ**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Aplikace prvků personálního řízení v managementu střední školy**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury o kariérním rozvoji pracovníků.**  
**Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti personálního řízení středních škol.**  
**Příprava metodiky výzkumné části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.**  
**Realizace kvalitativního výzkumu metodou rozhovoru.**  
**Zpracování, analýza a interpretace dat.**  
**Prezentace výsledků šetření a jejich shrnutí.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. (2016). Armstrong's handbook of strategic human resource management. London: Kogan Page.**

**Bělohlávek, F. (2016). Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada.**

**Šikýř, M., Borovec, D., & Trojanová, I. (2016). Personalistika v řízení školy. Praha: Wolters Kluwer.**

**Trojanová, I., Trojan, V., & Kitzberger, J. (2012). Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Praha: Wolters Kluwer.**

**Trojanová, I. (2014). Vedení lidí ve školách a školských zařízeních. Praha: Wolters Kluwer.**

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Barbora Petrů Puhrová**  
Ústav školní pedagogiky

Datum zadání bakalářské práce:

**10. října 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**26. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 10. října 2018

doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
*děkanka*



doc. PaedDr. Adriana Wiegerová, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně .....15.2.2019.....

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá aplikací prvků personálního řízení v managementu střední školy. Kvalitativně orientovaný výzkum je proveden pomocí polostrukturovaného interview zejména s vedoucími pedagogickými pracovníky, jenž aplikují personální prvky řízení na svých oddělení. Teoretická část práce se zabývá tématem lidských zdrojů jako nepostradatelným článkem školství. Další části jsou věnovány personálnímu a školskému managementu, zejména z důvodu logické návaznosti na personální práci vykonávané ve školství se zaměřením na vybrané personální činnosti prováděné vedoucími pedagogickými pracovníky školy. Cílem praktické části je popsat, jak management střední školy vnímá naplňování prvků personálního řízení a její aplikaci se zaměřením na hodnocení, odměňování a vzdělávání pedagogických pracovníků. V závěru bakalářské práce jsou shrnuty analyzované data z provedených rozhovorů.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální management, školský management, personální práce, personální činnosti, kvalitativní výzkum.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the application of elements of personnel management in secondary school management. The qualitatively oriented research was conducted through semi-structured interviews, mainly with senior teachers who apply personnel management in their departments. The theoretical part deals with the human resources as an indispensable element of education. Other parts are devoted to personnel and school management, mainly because of the logical continuity of personnel work performed in education with a focus on selected personnel activities carried out by the senior teachers. The aim of the practical part is to map how the management of secondary school perceives the fulfillment of elements of personnel management and its application with a focus on the assessment, remuneration and education of pedagogical staff. At the end the bachelor thesis summarizes the analysed data from interviews.

Keywords: human resources management, personnel management, school management, personnel work, personnel activities, qualitative research.

Děkuji paní PhDr. Barboře Petřů Puhrové za pomoc, rady a odborné vedení, které mi jako vedoucí bakalářské práce poskytla. Také velmi děkuji participantům za čas a spolupráci při výzkumu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>13</b>
1.1 VÝVOJ POJETÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
1.2 POJEM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	15
<b>2 ŠKOLSKÝ MANAGEMENT</b> .....	<b>17</b>
2.1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT .....	20
<b>3 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE ŠKOLSTVÍ</b> .....	<b>22</b>
3.1 VEDOUCÍ PEDAGOGIČTÍ PRACOVNÍCI .....	23
3.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....	25
3.2.1 Hodnocení pracovníků .....	27
3.2.2 Odměňování pracovníků .....	29
3.2.3 Vzdělávání pracovníků.....	31
<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>34</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU</b> .....	<b>36</b>
4.1 VÝZKUMNÝ CÍL .....	36
4.1.1 Dílčí výzkumné cíle .....	36
4.1.2 Výzkumné otázky.....	37
4.2 PARTICIPANTI VÝZKUMU .....	37
4.3 DESIGN VÝZKUMU .....	39
4.4 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT .....	40
4.5 ETIKA VÝZKUMU .....	40
4.6 VÝZKUMNÁ ZJIŠTĚNÍ .....	41
4.6.1 Hodnocení pedagogických pracovníků .....	41
4.6.2 Sebehodnocení pedagogických pracovníků .....	44
4.6.3 Hospitační činnost nadřízených .....	45
4.6.4 Formy odměňování a benefítů .....	48
4.6.5 Možnosti vzdělávání a sebevzdělávání pedagogických pracovníků .....	53
4.7 LIMITY VÝZKUMU .....	56
4.8 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ .....	56
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>63</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>67</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>68</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>70</b>



## ÚVOD

V současné době najdeme i školy, jež mají v organizační struktuře vlastní personální pracoviště. Pokud se bavíme o školách obecně, platí to na úrovni mateřské školy, základní školy, střední školy i vysoké školy. Hlavním úkolem personalisty v takovém případě je naplňován prostřednictvím stanovených personálních činností, jako například odměňování, vzdělávání, výběr správních zaměstnanců na požadované místo a podobně. Absenci personálního útvaru a personalisty ve škole většinou nahrazuje jiná řídicí osoba, převážně ředitel školy, popřípadě zástupce ředitele školy. Tato osoba provádí většinu personálních činností bez ohledu na velikost školy.

Řízení lidských zdrojů se tak stává rozhodujícím a významným činitelem v konkurenci mezi školami a rozhoduje o úspěchu, neúspěchu a prestiži školy. Ředitelé škol si přejí mít ve svém učitelském sboru pracovníky, kteří jsou schopni vykonat svou práci na profesionální úrovni a k tomu připojit ještě něco navíc, onu přidanou hodnotu, která je dnes tolik žádána nejenom ve školství, ale i v organizacích, firmách a společnostech napříč rozdílnými obory. Proto je nezbytné pro každou školu, aby získávala kvalitní pracovníky, dbala na správnou personální politiku, a to zejména tím, že bude schopna motivovat zaměstnance k vyššímu a zodpovědnému výkonu, podpořené řádným a objektivním způsobem hodnocení a odměňování. Také není radno podceňovat péči o pracovníky zlepšováním pracovních podmínek a péčí o jejich tělesnou a duševní pohodu.

Specifikací jednotlivých personálních činností uvedených v mé bakalářské práci chci podtrhnout důležitost a nezbytnost jednotlivých personálních činností směřované k zaměstnancům pracujících v oblasti školství. Zkušenosti, znalosti a profesionalita uplatnění personálních činností ředitelů škol a dalších vedoucích pracovníků vrcholového a středního managementu podporují získat a zejména mít možnost si vybrat do svého pracovního týmu nejvhodnější pracovníky a tím také získat konkurenční výhodu v oblasti lidského kapitálu, lidských zdrojů. Lidský kapitál je jeden z nejcennějších zdrojů organizace. Jde o pracovníky, kteří přispívají svou prací, odhodláním a dalšími vlastnostmi k naplnění cílů organizace. Jedná se také o konkurenční výhodu organizace. Kdybychom chtěli porovnat dvě naprosto stejné střední školy s naprosto stejným zaměřením a stejnými cíli, byly by to právě lidské zdroje a lidský kapitál ony jazýčky na vahách v kvalitě škol.

Na lidský zdroj je z různých úhlů nahlíženo jako na perspektivní zdroj, který pomáhá dosáhnout vytyčených cílů organizace. V souvislosti s cíli organizace je nutné stanovit náležitě vhodný personální systém personálního řízení. Organizace, jež se snaží být konkurenceschopnějšími, dbají na to, aby strategické řízení lidských zdrojů více pronikalo do personálního řízení. Organizace by si měli uvědomit, že výběr vhodného zaměstnance na pozici je jeden z klíčových faktorů úspěchu.

Jako základ pro podporu svých myšlenek a názorů zejména v teoretické části práce využívám názorů a citací odborníků v oblasti řízení lidských zdrojů, školského a personálního managementu.

Téma Aplikace prvků personálního řízení v managementu střední školy, jsem si zvolil proto, neboť jsem před pár lety působil jako pedagog na střední škole. Už tehdy jsem se velice zajímal o strukturu školy a personální pravomoci jednotlivých vedoucích, kteří se zabývali vedením svých podřízených, plánováním výuky, popřípadě plnohodnotným zastupováním z důvodu absence. Osobně jsem byl přítomen při výběrovém řízení školy v pozici člena výběrové komise při přijímání nového zaměstnance na oddělení zabývající se přímou výukou. Tuto zkušenost mám také z opačné strany, kdy jsem se jako začínající pedagog ucházel o místo učitele na střední škole. V současné době nepracuji jako kantor na střední škole, ale v oblasti vzdělávání působím neustále, proto mi je oblast personálního řízení stále velmi blízká. I když převážnou pracovní dobu pracuji s dospělými z pozice nadřízeného, ustavičně mám dle organizační struktury Útvaru vzdělávání i své nadřízené, kteří mají nade mnou personální pravomoc.

Teoretickou část bakalářské práce jsem rozdělil do tří hlavních kapitol.

V úvodní kapitole se zbývám pojmem a obsahem řízením lidských zdrojů. Zde nejednou zmiňuji jak důležité a stále aktuální toto téma je. Pro každou organizaci, školu nevyjímaje, je maximálně důležité aby ve svém vedení měla osobu s dostatečnými kompetencemi, která obstarává základní personální záležitosti. Základem je obsazení vhodného pedagogického i nepedagogického pracovníka, dostatečně kvalifikovaného a motivovaného ku prospěchu školy a školního kolektivu. Dále se věnuji vymezení pojmů řízení lidských zdrojů a personálního řízení z pohledu domácích i zahraničních autorů věnujících se tématu.

Druhá kapitola je věnována podstatným tématům bakalářské práce, školskému a personálnímu managementu. V úvodu tématu školského managementu se věnuji definici pojmu management a jeho významům. V souvislosti s tímto pojmem uvádím definici slova manažer, kdy ve škole přisuzuji toto pojmenování zejména řediteli školy. Poté se se krátce věnuji průlomovému období managementu školství po roce 1989. Značná část je dále věnována pojmu školského managementu z pohledu dělení na jeho subsystemy a z pohledu užšího a širšího smyslu. Na závěr tématu upozorňuji na vzájemnou návaznost školského a personálního managementu. Následně se věnuji tématu personálního managementu a uvádím pojmy personálního managementu různých autorů věnujících se danému tématu. Z důvodu důležitosti tématu personálního řízení a jeho významném vlivu na školské organizace odkazuji na výzkumy provedené autory Šikýřem a Šafránkovou (2017).

V poslední kapitole teoretické části se věnuji personální práci ve školství. V této části kapitoly rozvádím téma postavení vedoucích pedagogických pracovníků ve školství. Zdůrazňuji zde postavení ředitele školy v organizační struktuře školského zařízení. Jaké klíčové kompetence by měl ředitel školy mít, aby dosáhl úspěchu jako funkcionář a také jako osoba odpovědná za postavení školy navenek. Kolik času ředitel školy tráví jednotlivými aktivitami v pracovní době, jsou otázky, které jsou v dnešní době velmi aktuální a kterým se věnuji v této části kapitoly. Zaměřuji se zejména na jeho odpovědnost za řízení celé školy a jeho každodenním pracovním úkolům. V současnosti není na ředitele školy pohlíženo pouze jako na pedagoga, ale v rámci své role musí navíc zvládat činnost manažerskou, vychovatelskou a personální. Personální práce prováděna ve školství souvisí s vedením a řízením zaměstnanců školy. V souvislosti s prováděnými činnostmi v kapitole dále navazuji na další vedoucí pedagogické pracovníky, označované jako střední management školy. Jejich činnost je rovněž nepostradatelná, poněvadž kromě přímé výuky a personální pravomoci, kterou disponují, jsou to právě oni, kteří zabezpečují plnění školního vzdělávacího programu pomocí svých podřízených pedagogických pracovníků.

Na úplný závěr teoretické části se podrobněji věnuji personálním činnostem, které pomáhají naplňovat strategické cíle školy a podporují profesionalizaci učitele, dávají příležitost k profesnímu růstu zaměstnance a tím rozvíjí kvalitu školy. Detailněji se věnuji hodnocení, odměňování a vzdělávání, jelikož tvoří základ praktické části této práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Již delší dobu se řízení lidských zdrojů stalo strategicky významným činitelem úspěchu či neúspěchu školy, nebo školského zařízení. V souvislosti se vznikem právní subjektivity škol se stal ředitel školy popřípadě jiná pověřená osoba zodpovědná za personální politiku ve školském zařízení a plně odpovědná za oblast personálního řízení.

O úspěchu či neúspěchu organizace v dnešní době rozhodují lidé, kteří tvoří tuto organizaci, poněvadž tvoří nejvýznamnější kapitál společnosti. Jejich práce, připravenost, snaha se vzdělávat a další důležité faktory ovlivňují denně mnoho firem, organizací, školských zařízení. S tím také souvisí správný výběr zaměstnanců pro daný profil organizace. Pokud mluvíme o firmě jako takové, otázky výběru zaměstnanců a lidských zdrojů jsou v podstatě totožné. Rozdílný je pouze profil a zaměření zaměstnance. Cíl, úspěšný výběr vhodného kandidáta na volnou pozici, je totožný pro všechny organizace.

Ředitel školy nebo personalista, který má tendenci být úspěšným pro svou organizaci má povinnost plnit své hlavní personalistické úkoly zodpovědně. Mezi jeho hlavní úkoly patří vzdělávat se a sledovat aktuální trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, obvykle užívaný anglický termín human resource management (HRM).

Pro řízení lidských zdrojů je charakteristická odpovědnost a přístup personalisty, ředitele či zástupce školy, pracovníků středního managementu a dalších pedagogických i nepedagogických zaměstnanců s kázeňskou pravomocí. K tématu odpovědnosti se vyjadřují také autoři Šikýř, Borovec a Lhotková (2012), kteří se vyjadřují k povinnostem vedoucích zaměstnanců, kteří přispívají k dosažení úspěchu školy tím, že se starají, aby ostatní zaměstnanci (pedagogičtí i nepedagogičtí) využívali svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu školy.

### 1.1 Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015), hovoří ve své knize o dvou pojmech, řízení lidských zdrojů a personální řízení. Autor k historii pojmosloví uvádí, že pojem řízení lidských zdrojů v podstatě nahradil pojem personální řízení, který ve čtyřicátých letech 20. století nahradil pojem řízení práce, respektive řízení pracovních sil, jenž ve dvacátých letech dvacátého století nahradil pojem péče o pracovníky, který se objevil v muničních továrnách za první světové války.

Řízení lidských zdrojů v podstatě nahradilo přístup k řízení lidí vycházející z teorie lidských vztahů (Elton Mayo – hawthornské studie). Řízení lidských zdrojů do značné míry překonalo i humanismus. Zřejmě poprvé se o lidských zdrojích zmínil E. Wight Bakke v roce 1966 a později Armstrong v roce 1977. Samotné řízení lidských zdrojů se objevilo až v osmdesátých letech dvacátého století. Za zakladatele řízení lidských zdrojů jsou považováni američtí teoretici Charles Fombrun a jeho kolegové autoři „modelu shody“, a Michal Beer a jeho kolegové autoři „harvardského modelu“.

Vývoji řízení lidských zdrojů a jednotlivým etapám se věnuje také Šikýř (2014), který dělí jednotlivé období na tři základní etapy:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů.

Pohled na vývoj lidských zdrojů a zejména význam lidské práce a personální práce se v jednotlivých časových obdobích měnila. Tuto změnu Šikýř (2014) zachytil v tabulce, která zachycuje jednotlivá období a rozdílné pohledy na lidský kapitál v jednotlivých stadiích.

*Tab. 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce (Šikýř, 2014)*

	<b>Personální administrativa</b>	<b>Personální řízení</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
<b>Období</b>	od 90. až 20. let 20. stol	od 40 až 50. let 20. stol	od 80. až 90. let 20. stol
<b>Lidé</b>	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
<b>Personální práce</b>	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Mezi hlavní činitele těchto změn spatřuje autor v činitelích, které ovlivňují vývoj personální práce, jako například zostřující se konkurence a měnící se požadavky zákazníků v důsledku postupující globalizace, podpořené rozvojem informačních a komunikačních technologií a postupným odstraňováním bariér volného obchodu.

## 1.2 Pojem řízení lidských zdrojů

Tématem řízení lidských zdrojů, jeho pojmům, vysvětlením a aplikací naležeme mnoho. Jedná se o autory celosvětově známé a uznávané. K autorům nejznámější a nejčtenější, kteří se lidskými zdroji zabývají, dlouhodobě patří v první řadě Dave Ulrich (2014), Michael Armstrong (2017), dále Taylor Stephen (2017), David G. Collings (2019), a jiní. Mezi nejznámější domácí autory, zabývající se lidskými zdroji a obdobnými tématy personálního řízení bych jistě zařadil Zuzanu Dvořákovou (2007), Martina Šikýře (2014), Josefa Koubka (2015), Františka Bělohávkou (2016), Jaroslava Mužíka (2017), a další.

K obecné definici řízení lidských zdrojů se vyjadřuje výše zmiňovaný autor Armstrong (2015), který hovoří o řízení lidských zdrojů, jako o komplexním a promyšleném přístupu k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů je možné považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí a organizaci. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, kteří v organizaci pracují, a mělo by být zaměřeno také na etický rozměr řízení a vedení jedince. To znamená, jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými morálními hodnotami. Řízení lidských zdrojů je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců.

Autoři Mužík & Krpálek (2017) definují řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v daném podniku či organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jeho cílů.

Mayerová & Růžička (2000) spatřuje řízení lidských zdrojů jako dynamický proces, který vyžaduje flexibilitu v řízení organizace, zejména v procesech rozhodování. Změny vnějších podmínek jako jsou změny na trhu práce nebo hodnota pracovní síly i podmínek vnitřních, vyplývajících z charakteru organizace, ovlivňují dynamiku a flexibilitu personálního managementu.

Mezi vnitřní podmínky můžeme zařadit například snahu zvolit strategii řízení, která by nejlépe vyhovovala kvalifikaci a motivaci zaměstnanců, i postojům pracovníků

k organizaci a k vedení. Takové kompetence ve škole přísluší řediteli školy, někdy i zástupci školy, popřípadě personalistovi.

O úkolech řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí se věnuje i Koubek (2015), kde klade důraz na to, že úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, například materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.

Když se nad výše uvedenými pojmy autorů zamyslíme, zjistíme, že definice se nevztahují pouze na firmy zabývající se výrobou, nebo společnostmi pohybující se na úrovni domácího či mezinárodního obchodu. Definice jsou aplikovatelné i na oblast školství. Co je úkolem řízení lidských zdrojů ve školství? Úkol by se dal vymezit jako zabezpečení dostatku schopných a motivovaných pracovníků, s jejichž pomocí se snaží škola dosáhnout strategických cílů. Pracovníkem školy je myšleno jak pedagogické, tak i nepedagogické zařazení. Všechn tento lidský kapitál vynaložený a investovaný do strategických cílů školy se ve výsledku zhodnotí tím, že učitelé praktikují nové formy metod výuky, rozpoznají a dále podporují nadprůměrně inteligentní děti, zapojují žáky do různých projektů, čímž podpoří zdravý vývoj rozvoje osobnosti, rozvine klíčové kompetence studentů aj.

K problematice řízení lidských zdrojů ve školství uvádí autoři Šikýř et al. (2012), že schopnosti a motivace zaměstnanců spolu s podmínkami zaměstnanců určují výkon zaměstnanců a výkon zaměstnanců určuje výkon školy.

Kociánová (2010) hovoří o důrazu, který je kladen na participaci pracovníků, na týmovou práci, na formování týmů a flexibilitu v oblasti řízení lidských zdrojů. Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace, přidané hodnoty pomocí lidí se dosahuje prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu.

Řízení lidských zdrojů tedy chápeme jako neoddělitelnou součást řízení školské organizace. Lidský zdroj v podobě pedagogických i nepedagogických zaměstnanců školy považujeme za klíčový faktor rozvoje školy. K úspěšnému využití lidského zdroje je nutná snaha zformovat a využít lidský potenciál.



## 2 ŠKOLSKÝ MANAGEMENT

Slovo management je slovo převzaté z anglického jazyka a jeho obecnému pojetí odpovídá překlad řízení, správa, organizování, vedení. V odborných literaturách zabývající se tématem nalezneme mnoho slovních vysvětlení a definic. Podle Handlíře (1998) lze obvykle užívané definice významu slova management rozdělit podle toho, co zdůrazňují do několika skupin a chápeme ho v těchto smyslech:

- činnost člověka (např. personální management)
- vědní disciplína (výuka managementu)
- vedení organizace (vrcholový management)
- dovednosti člověka (uplatnění managementu)

V souvislosti s vysvětlením pojmu management je potřebné zmínit pojem manažer. Management a manažer jsou v několika posledních letech velmi diskutované a skloňované výrazy nejenom v oblasti školství, ale i v jiných odvětvích.

Jak hovoří Fiala (2009) manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky. Ředitelé jsou obecně označováni jako manažeři, poněvadž řídí a odpovídají za celkový chod organizace.

Pokud se zaměříme na oblast školství, tak za hlavního manažera školy bývá označována osoba ředitele školy. „Aby ředitel byl dobrým manažerem, ovládající manažerské dovednosti, musí znát management jako vědní disciplínu.“ (Trojanová, 2014, s. 14)

Škola jak organizace má nepochybně svá specifika v porovnání s jinými organizacemi. Tuto myšlenku potvrzuje Tureckiová (2012), která uvádí, že školu můžeme oprávněně považovat za specifický typ pracovní organizace. Teorií jejího řízení se zabývá relativně mladá disciplína školní management.

Výše uvedené rovněž potvrzují autoři Lazarová, Pol & Tomancová (2012), kteří uvádí, že škola má svá specifika v řízení procesů ve škole. Školní management v sobě zahrnuje nejen poznatky z obecné teorie řízení, ale také poznatky z jiných společenských věd, jako je např. pedagogika a psychologie. Ve školství jako sektoru je více vžitý pojem školský management, což je disciplína, která se zabývá problémy školství obecně – teorie řízení škol-

ství. Z uvedeného vyplývá, že pojmy školní a školský management je třeba rozlišovat a nezaměňovat.

Průlom v managementu školství přineslo až období po roce 1989, porevoluční legislativa, která umožnila zejména školám větší samostatnost při tvorbách vzdělávacích programů a odlišením se tímto od zažitého stereotypu, který byl do té doby uplatňován ministerstvem a školskými rozhodujícími orgány. Ve výše uvedeném nás také utvrzuje Trojan (2012), který hovoří o školském managementu jako o specifickém oboru, který se začal rozvíjet v devadesátých letech minulého století. Šlo o reakci na změnu režimu a s tím související změny ve školství i v jednotlivých školách. Najednou pochopitelně nebylo možné, aby nejdůležitější kvalifikací ředitele byla politická a stranická příslušnost a ochota spolupracovat se státní mocí, došlo k územně správním změnám a posunu v pravomocích nejen v oblasti školství.

Jak uvádí Trojanová (2014), obecný management se stal východiskem pro školský management.

K tématu školského managementu Pisoňová (2016) uvádí, že hlavním výstupem, na který se orientuje školský management je vychovaný a vzdělaný žák. Školský management se proto dominantně orientuje na proces výchovně-vzdělávací.

Školský management je považován za hraniční disciplínu. Jak uvádí Prášilová (2009), kromě teoretických poučení a výsledků výzkumných šetření z pedagogiky a managementu využívá školský management i poznatků z dalších věd, k nimž patří psychologie, sociologie, ekonomie, lékařství, historické vědy, politologie, matematika, informatika, právní vědy, vědy o komunikaci aj.

Obst (2009) uvádí dělení školského managementu na tři základní subsystémy:

- makrořízení (mimo jiné zkoumá instituce a osoby, které řídí výchovu a vzdělávání ve školském resortu),
- mikrořízení (mimo jiné se zabývá otázkami vnitřního řízení školy, kompetence řídicích pracovníků),
- řízení pedagogického procesu (mimo jiné zkoumá usměrňování rozhodujícího procesu ze strany vedení školy.)

Pokud nahlédneme do Pedagogického slovníku (2003) na definici školského managementu, tak se dozvíme, že se jedná o celkový systém **řízení školství v zemi**, od centrálního makrořízení až po řízení na lokální úrovni. V tomto případě jde o širší smysl a zahrnuje všechny činnosti a instituce, které vytvářejí nebo realizují vzdělávací politiku, jde o plánování, organizování a financování, monitorování, evaluace různých oblastí fungování školství. Druhý význam v užším slova smyslu termín znamená **řízení školy**, management školy. Označuje subjekty (ředitel školy, zástupce ředitele školy, ekonom a personalista školy), které řídí provoz konkrétní školy nebo vzdělávacího zařízení, a to především v oblasti plánování vzdělávacího programu a procesu, kurikula školy, materiálních, finančních a lidských zdrojů, vztahů školy s rodiči a sociálními partnery. A poslední význam tvoří **obor studia** postupně se uplatňující na některých pedagogických fakultách v ČR a určený pro další vzdělávání ředitelů škol, školských inspektorů, pracovníků školské administrativy.

Při komparaci pojmu školského managementu dle Pedagogického slovníku (2003) s významy slova management, který uvádí Handlíř (1998) na počátku druhé kapitoly shledáme, že pojmy jsou v souladu ve většině bodů. V prvním případě jde o označení osob vrcholového managementu, dále se jedná o studijní obor, který je možné studovat na vysokých školách, popřípadě disciplínu a v neposlední řadě je management, určitý řídicí proces tvořený např. řízením a kontrolou pracovníků a jejich činnostmi, organizování, plánování, tedy činnosti spadající do gesce personálního řízení (managementu). Tedy z výše uvedeného zjistíme, že personální management a školský management se prolínají.

Vzájemnou spojitost školského a personálního managementu potvrzuje také Obst (2006), který uvádí, že školský management je možno strukturovat z obsahového kritéria na:

- teorie pedagogického řízení škol
- teorie ekonomického řízení škol
- teorie personálního řízení
- teorie právního řízení škol

Neoddělitelnou součástí školského managementu je tedy personální management a pro tuto práci je věnování se zmiňovanému tématu podstatné. V pojetí této závěrečné práce se jedná o personální řízení pedagogických i nepedagogických pracovníků.

## 2.1 Personální management

Oblast vedení lidí spadá do problematiky personálního řízení. Jak tvrdí Lazarová et al. (2012) organizace se nemůže rozvíjet sama, organizaci je možné rozvíjet prostřednictvím lidí v ní. Personální management, neboli personální řízení je velmi často rozhodující nástroj pro zvýšení produktivity práce, konkurenceschopnosti a zvyšování výkonnosti celé organizace, školní organizaci nevyjímaje. Personální management obvykle zahrnuje určité procesy a činnosti, většinou předem dohodnuté a stanovené např. ředitelem školy, organizací nebo jednoduše dle zákona. Odborná literatura hovoří o managementu v několika úrovních a lze jí přisoudit různý význam.

Kociánová (2010) uvádí, že cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníka s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace. V personálním řízení se uplatňuje značný objem poznatků řady disciplín, které tvoří jeho multidisciplinární základ, zejména poznatky teorie řízení, managementu, teorie organizace, organizačního chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky Personální management může mít v různém kontextu různý význam:

- je jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace,
- je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary),
- personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka

Mateicius (2008) hovoří o tom, že personální management je především souborem odborných personalistických činností, specializovanou organizační administrativní technologií a oblastí organizační praxe zaměřenou na lidi, personál, lidské zdroje a lidský potenciál organizací. Některými autory je také personální management pokládán za speciální manažerskou disciplínu.

Pro potřeby této práce se bavíme o personálním managementu z hlediska činnosti člověka. Šikýř et al. (2012), uvádí, že podstatou úspěšného řízení školy je dosažení souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností. Dosažení souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností

je podmínkou dosažení očekávaného výkonu školy. Podstatný je ovšem systém personálních činností, protože zaměstnanci jsou zcela neodmyslitelně aktivní součástí školy.

V pedagogické praxi by mělo personální řízení respektovat situaci dané organizace. Při stanovení cílů, metod a nástrojů personálního řízení dané školské organizace musí personální řízení vycházet z podmínek, jež jsou uvnitř organizace a ty které ho dlouhodobě nebo aktuálně ovlivňují. Dle Kociánové (2010) vnější podmínky, které ovlivňují personální řízení můžou být například:

- rozvoj nové techniky a měnící se technologie (ovlivňuje charakter a obsah práce a nároky na kvalifikaci pracovníků),
- vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí,
- demografické vlivy,
- aktuální situace na trhu práce,
- hodnotové orientace lidí.

Na téma personálního řízení provedli autoři Šikýř et al. (2017) několik velmi zajímavých šetření, kde se ředitelé a vedoucí pracovníci školy anonymně vyjadřovali, zda jim uplatňovaný systém personálního řízení na svých školách pomáhá dosahovat definovaných výsledků personálního řízení. Dle prezentovaných výsledků je zřejmé, že ve zkoumaných tématech se podstatná většina vyslovila kladně, tudíž nastavené personální řízení působí pozitivně při dosahování definovaných výsledků na dané škole.

Další šetření v oblasti personálního řízení provedené autory Šikýře et al. (2017) se v rámci výzkumu všichni respondenti shodli na tom, že pracovníci (pedagogičtí i nepedagogičtí) jsou nejcennějším zdrojem jakékoliv školy. Z celkového výzkumného vzorku 88 % respondentů souhlasilo s tím, že personální řízení hraje v řízení škol rozhodující roli. Podle respondentů efektivní využívání schopností a motivace pracovníků k dosahování očekávaných výsledků organizace vyžaduje efektivní systém personálního řízení v organizaci. Analýza dat neodhalila významný rozdíl mezi řediteli škol a ostatními vedoucími pracovníky týkající se jejich vnímání role personálního řízení v řízení školy. Z výsledku je patné, že mezi vnímáním role personálního řízení v řízení školy ze strany ředitelů škol a ostatních vedoucích pracovníků nebyl rozdíl.

### 3 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE ŠKOLSTVÍ

Personální práci – personalistiku v obecném pojetí definuje Koubek (2015) jako tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Personalistika neboli personální práce je velice důležitá součást řízení školy. Souvisí s řízením a vedením zaměstnanců školy a to jak pedagogických, tak i nepedagogických. Personální vedení směřuje k uspokojování potřeb zainteresovaných stran školy, jako například zřizovatelů, zaměstnanců, dětí, studentů, rodičů, veřejnosti a podobně. Zajišťování personální práce ve škole patří k pravomocím a odpovědnostem ředitele školy, popřípadě každého vedoucího zaměstnance, který je pověřený řízením a vedením ostatních zaměstnanců. Personální práce umožňuje vedoucím zaměstnancům školy využívat nejlepší schopnosti a motivaci ostatních zaměstnanců školy k naplňování hlavního cíle, který leží ve vzdělávání a výchově životu a práci ve společnosti. (Forad Consult, s.r.o., 2012, s. 5)

Šikýř (2010) spatřuje personální práci ve školství jako určitý systém, který je složený z jednotlivých personálních činností a jejich vzájemného propojení, které vedou k naplnění hlavního cíle personální práce ve škole, jako je zabezpečit dostatek schopných, kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců a za jejich pomoci dosáhnout očekávané úrovně vzdělávání ve škole

Požadavky na pedagogy se v současné společnosti neustále zvyšují. Pisoňová (2016) uvádí, že společnost ve které žijeme, prochází v několika posledních letech výraznými změnami a tyto změny ve větší míře zasahují do školství. V důsledku nich se zvyšují požadavky nejen na práci řídicích pedagogických pracovníků, ale také na učitele a samotné žáky. Jistá změna nastala hlavně v rozsahu a obsahu práce řídicích pedagogických zaměstnanců, čím se zvýšily nároky na školský management (systémový prvek školy a školství). V dnešních podmínkách se musí ředitel školy zaměřit především na rozvoj školy, její inovace, autonomii, na vytváření vize školy a implementaci vhodné strategie školy.

### 3.1 Vedoucí pedagogičtí pracovníci

Vedoucí pedagogičtí pracovníci nebo rovněž nazýváni jako řídicí pedagogičtí pracovníci ve školství jsou lidé, kteří, jak zdůrazňují autoři Lhotková, Trojan & Kitzberger (2012) jsou dosud málo vnímanými, chápanými a taktéž málo oceňovanými postavami na našich školách. Na jejich bedrech leží přitom mnoho práce. Jsou to lidé, stojící na vrcholu pyramidy celé školy, nebo úseku, týmu, skupiny, jednoduše řečeno lidé se značnou mírou odpovědnosti za práci druhých.

Několikrát jsem v práci zmínil, že v současnosti je ředitel školy vnímán především jako manažer a vykonává tímto řídicí funkci ve škole. Tímto je centrální osobou v procesu řízení školy její ředitel, jehož role prošla v průběhu času nespornou změnou. Z ředitele, který častěji trávil svou pracovní dobu ve třídě mezi žáky pedagogickou činností se stal ředitel, který většinu času řeší administrativu a personální záležitosti, organizační strukturu a jiné. V současné době při své přemíře úkolů, které ředitelé škol plní a s ohledem na to, že na vykonávání funkce personálního manažera nebyli připravováni, zvládají nároky personální práce s různou kvalitou.

*„Ředitel musel podstatně rozšířit nejen oblast svých činností (právo, ekonomika, personální aj.), ale také dovedností z oblasti řízení (plánování, organizování, kontrola aj.). Tím se stal opravdovým řídicím orgánem, a tak se do oblasti školství dostal i management.“*  
(Trojanová, 2014, s. 13)

Ředitelé škol jsou osoby, jenž plní funkci nejvýznamnějších a nejvýraznějších postav škol. Práva a povinnosti, ale také zodpovědnost pedagogických pracovníků vyplývají ze školského zákona, z obecně závazných předpisů jako jsou například zákoník práce, občanský zákoník a v neposlední řadě z právních předpisů pro zaměstnance škol a školských zařízení.

Mahdalíčková (2012) uvádí, že ředitel školy je statutárním zástupcem a je v podstatě jedinou osobou, která je oprávněná zastupovat školu jako právní subjekt v celém rozsahu, jednat za ni navenek, podepisovat smlouvy, rozhodovat o vnitřních záležitostech školy, odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny.

Naprosto souhlasím s tvrzením, které uvádí Forad consult s.r.o. (2012), že úspěch ředitele

školy v řízení školy závisí hlavně na úspěchu ředitele školy v řízení a vedení zaměstnanců školy. Ředitel školy proto musí zvládat nejen úlohu učitele a vychovatele, ale hlavně úlohu manažera a personalisty, má-li dovést ostatní zaměstnance školy k naplnění hlavního cíle školy a dosažení očekávané úrovně vzdělávání ve škole.

Ve svém průzkumu, který provedli autoři Šikýř et al. (2017) uvádí, že hlavní odpovědnost za personální řízení na základních a středních školách evidentně patří ředitelům, ovšem výsledky šetření autorů ukazují, že personální řízení na základních a středních školách by mělo být odpovědností **všech vedoucích pracovníků školy, nejen ředitele**, ale i zástupců ředitelů, vedoucím učitelům, vedoucím školní družiny, vedoucím školní jídelny, hospodářům nebo školníkům.

Každý řídicí pracovník by se měl ve chvílích reflexe zamýšlet nad vlastními znalostmi, schopnostmi, odpovědností a nacházet prostor pro pojmenování silných i slabých stránek, popřípadě popřemýšlet o tom, co lze zlepšit či jak odstranit ty složky kompetence, které příliš zdokonalit nelze.

Trojan (2014) se ve své knize zabývá vzájemným vztahem ředitelů škol a pedagogickým procesem, který tvoří klíčovou aktivitu každé školy. V praxi se často setkáváme se skutečností, že ředitelé škol nemají dostatek času na řádné zabezpečení pedagogického procesu, na jeho plánování, kontrolu průběhu, evaluaci, vyhodnocení atd. Dle průzkumu provedeného mezi 650 řediteli je zřejmé, že výuka tvoří maximálně 12% času stráveného jejich pracovní doby. Mezi další aktivity ředitele dle průzkumu tvořilo řízení výuky s 21%, externí komunikace 18%. Nejvyšší procentuální část pracovní činnosti ředitele školy je tvořena provozem školy a administrativou. Tyto činnosti řediteli školy zabírají téměř polovinu pracovní doby strávené v zaměstnání – 49%

Kromě ředitele školy a zástupce ředitele školy můžeme mezi vedoucí pedagogické pracovníky zařadit jednotlivé vedoucí předmětových oddělení, vedoucí metodického oddělení aj. jak uvádí Lhotková et al. (2012) na tyto řídicí pedagogické pracovníky se mnohdy zapomíná, přitom právě tito lidé zajišťují naplnění školního vzdělávacího programu a tím i cíle školy a to nejenom ve smyslu určení výstupů a konkrétního učiva, ale i ve smyslu dalších záležitostí, jako je výběr pomůcek a učebnic, hodnocení žáků, studentů ale i jim podřízených pedagogických pracovníků.



*„Vedoucí předmětové skupiny v dobře organizované škole zastává jednu z nejvýznamnějších rolí.“* Gold (2005, in Lhotková et al., 2012)

V současnosti tito pedagogičtí pracovníci tvoří nezastupitelné místo v řízení celé školy. Vzhledem k této funkci, kdy mají většinou kromě přímé výuky v kompetenci také řízení a vedení lidí ve skupině se tito lidé začali pojmenovávat jako střední management školy. Jak uvádí Trojanová (2014) střední management školy můžeme chápat jako reálně existující mezičlánek mezi ředitelem školy a řadovými učiteli a představuje jednu z možností, jak efektivně řídit školu.

Ředitelé škol ve funkci středního managementu školy vidí další možnost řídicího článku školy. Jak uvádí Trojanová (2014) manažerskou činnosti středního managementu ředitelé škol spatřují v:

- usnadnění vedení školy řešit problémy, rozhodovat a plánovat,
- spolurozhodování, podpora vedení školy,
- zrychlují komunikaci mezi vedením a učiteli školy,
- usnadnění spolupráce mezi vedením a učiteli školy,
- koordinace činnosti, delegování odpovědnosti a pravomocí za danou oblast.

### **3.2 Personální činnosti**

Hlavním prostředkem k zajištění cílů personální práce je personální činnost. Šikýř, Borovec & Trojanová (2016), tvrdí, že personální činnosti slouží k naplňování úkolů personalistiky. Umožňují škole zabezpečit dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy s čímž jako zaměstnanec pracující několik let v oboru vzdělávání souhlasím.

Personální útvar, ředitel školy nebo pověřená osoba oddělení provádí takové činnosti, které podpoří dosažení cílů organizace. Jedná se o strategickou záležitost a předmět prvořadého zájmu. Rozsah personálních činností, které provádí, se může lišit. V odborné literatuře zabývající se personalistikou a lidskými zdroji se počet personálních činností různí dle autora textu. Jak již bylo několikrát zmíněno na většině základních a středních škol je personální oddělení nahrazeno jinou osobu (ředitel školy, zástupce školy), nebo oddělením, které má tyto činnosti v kompetenci.

*„Práce s lidskými zdroji je v organizaci realizována v podobě dílčích personálních činností.“*  
(Bernardová, 2015, s. 7)

Koubek (2015) uvádí deset hlavních personálních činností, které spadají do gesce personálního oddělení:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
- Odměňování
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

Rovněž následující autoři publikací zabývající se personalistikou a řízením definují systém personálních činností.

*„Veškeré personální činnosti v organizaci jsou nasměřovány na její zaměstnance, současně jsou řízeny personalisty a manažery vrcholové úrovně řízení, jsou vykonávány všemi manažery.“* (Bernardová, 2015, s. 4).

Šikýř et al. (2012) k soustavě personálních činností uvádí, že systém ovlivňuje výkon tým, že ovlivňuje výkon zaměstnanců. Dosažení očekávaného výkonu školy vyžaduje takový systém personálních činností, který škole umožní ovlivňovat všechny podstatné determinanty výkonu zaměstnanců, to znamená jejich schopnosti, motivaci a podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Základem takového systému personálních činností je:

- **Výběr** (škola zabezpečuje schopné a motivované zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu).

- **Hodnocení** (škola posuzuje skutečný výkon zaměstnanců za účelem jejich efektivního řízení, spravedlivého odměňování a soustavného vzdělávání k vykonávání sjednané práce a dosahování požadované výkonu).
- **Odměňování** (škola spravedlivě oceňuje skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimuluje zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu).
- **Vzdělávání** (škola soustavně utváří, prohlubuje a rozšiřuje schopnosti taktéž znalosti, dovednosti a chování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu).

Autoři Šikýř et al. (2012) dále uvádí, že optimální řízení a vedení zaměstnanců v organizaci vyžaduje, aby jednotlivé personální činnosti byly uplatňovány jako systém, který směřuje k dosažení požadovaného výkonu zaměstnanců a realizaci strategických cílů organizace.

Pokud se na čtyři výše uvedené personální činnosti podíváme blíže, můžeme říci, že se jedná o základní personální činnosti, které patří do náplně práce každého vedoucího zaměstnance a to nejenom ve školství, ale i v organizacích věnujících se odlišným činnostem. Jelikož se v praktické části této bakalářské práce věnuji hodnocení, odměňování a vzdělávání (kariéernímu růstu) učitelů, budu se dále věnovat těmto druhům personálních činností.

### 3.2.1 Hodnocení pracovníků

Ve školním prostředí, stejně tak jako v ostatních odvětvích je hodnocení klíčová záležitost každé úspěšné organizace. *„Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců je integrální součástí personální práce ve škole. Umožňuje řediteli školy i ostatním vedoucím zaměstnancům řídit a vést podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů školy.“* (Šikýř et al., 2016, s. 101)

Hodnocení pracovníků patří k hlavním pilířům personálního i školského managementu ve společnosti. Všichni vedoucí pracovníci zpravidla hodnotí své podřízené, jelikož jsou nadřízenými funkcionáři a také jim to může plynout ze závazných předpisů. Neméně důležitá je též podstatná kvalita systému hodnocení pracovníků, ta pomáhá k rozvoji a zvyšování výkonu pracovníků. Kvalitní systém následně poskytuje pracovníkům velmi dobrý přehled co je přesně jejich pracovní náplní a také jaké cíle mají při jejich výkonu splnit

a přitom se zdokonalovat. Hodnocení má motivovat zaměstnance organizace a také má vliv na odměňování.

Hodnocení probíhá většinou v pevně stanovených lhůtách. První hodnocení může být v době těsně před ukončením zkušební doby zaměstnance. Následně může docházet ke každoročnímu hodnocení zaměstnance. Hodnocení může být slovně různé. Od strohého splnil – nesplnit, můžou být kategorie zhodnoceny například dle kvalitativních a kvantitativních aspektů práce. Hodnocení poté může mít podobu více kategorií (dosahuje uspokojivých výsledků, dosahuje výsledků s výhradami, dosahuje velmi dobrých výsledků atd.) V každém případě platí to, že hodnocení by měl provést nejbližší vedoucí pracovník.

V hodnocení se projevují charakteristiky posuzovaného, například odborná způsobilost, iniciativa, kvalita plnění úkolů, komunikace se žáky, kolegy a vedením a jiné.

O kompetentnosti hodnotících osob v oblasti hodnocení pracovníka Koubek (2015) dodává, že touto osobou je bezprostřední nadřízený. Ten provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z hodnocení.

Při hodnocení pracovníka je nutné zvážit, jaký hodnotící nástroj k hodnocení použijí. Hodnocení může probíhat nahodile, např. při různých školních akcích, poradách nebo projektech. Nebo hodnocení může probíhat záměrně, např. náhledy do hodin nebo hospitace. Dle Trojanové (2017) je nejčastěji používaným nástrojem hodnocení pozorování ve školské praxi zúžené často pouze na hospitaci. Což můžu ze své osobní zkušenosti pouze potvrdit. Dále autorka rozděluje hodnotící nástroje na:

- pozorování,
- porady,
- rozhovor,
- volný popis,
- analýza dokumentů,
- dotazník,
- portfolio.

Hodnocením zaměstnanců se škola, nebo jakákoliv jiná organizace dozvídá představu o tom, jaké pracovní schopnosti a výkony má hodnocený pracovník.

Hodnocení má dozajista vliv i na platové ocenění, poněvadž vedoucí pracovník má možnost při dlouhodobém dosahování velmi dobrých výsledků svému podřízenému zvýšit jeho osobní příplatek do maximálně zákonem stanovené výše. Rovněž pokud podřízený splní mimořádný, nebo zvláště závažný úkol, může být pracovníkovi poskytnuta odměna. Nicméně i podle školského zákona (2005) ředitel školy odpovídá, za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání, tudíž má povinnost provádět hodnocení svých podřízených ve výše uvedených činnostech. Při sdělování výsledků hodnocení podřízenému prochází a projednávají dosažené výsledky společně. Hodnocený má právo se vyjádřit k závěrům hodnocení. Obecně můžeme tedy konstatovat, že hodnocení pedagogických pracovníků v sobě zahrnuje jednak pozorování podřízených pracovníků při vykonávání pracovních činností, tak i analýzu výsledků jejich práce a na závěr nesmíme opomenout projednávání celkových výsledků provedeného hodnocení, např. pohovorem s pracovníkem.

Mimo legislativu, máme i jinou formu hodnocení a to sebereflexe, poněvadž *„každý pracovník, nejen učitel, potřebuje mít představu o tom, zda pracuje dobře, či špatně a tuto zpětnou vazbu mu poskytuje jeho nadřízený. Hodnocení je tak silným motivačním prvkem, pochvala či odměna, ať už finanční nebo nefinanční, může být pobídkou k dobré práci do budoucna.“* (Trojanová, 2017, s. 14)

### 3.2.2 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků obecně patří k nejsložitějším, ale také k nejdůležitějším personálním činnostem personálního řízení a oblasti státního školství nevyjímaje. Pod slovem odměňování si většina z nás vybaví finance, avšak to není jediná podoba odměny, kterou můžeme obdržet. Kromě mzdy, příplatků a odměn můžeme dosáhnout i na jiné formy odměňování. Například pochvaly formálního i neformálního charakteru, různé pracovní režimy (pružná nebo zkrácená pracovní doba), zaměstnanecké výhody, odborný rozvoj a mnoho dalších.

To, že pod slovem odměňování si nemusíme vždy představit pouze finance, potvrzuje i Koubek (2015), kde se své knize uvádí, že odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytu-

je organizace pracovníkovi jako kompenzací za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je obzvláště v dnešní době poptávky po zaměstnancích mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání například pochvaly (slovní nebo písemné) a také zaměstnanecké výhody, nepeněžního charakteru poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.

*„Smyslem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a afektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“* (Šikýř et al., 2012, s. 124)

Ředitel školy může plat svému zaměstnanci (pedagogickému i nepedagogickému pracovníkovi) ovlivnit jen z části. Nemůže poskytnout plat zaměstnanci v jiném složení a jiné výši, než stanoví zákon a právní předpisy. Je nutné vycházet z přidělených finančních prostředků Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR po schválení státního rozpočtu. Finanční prostředky škola získává nejenom z rozpočtu ČR, ale také od zřizovatele, jímž je zpravidla obec a v poslední řadě také díky své výdělečné činnosti. Právo na odměnu za vykonanou práci (plat) zaměstnance je dán zákoníkem práce. Základní výše platu se musí řídit nařízením vlády číslo 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Ve výše uvedeném předpise jsou stanoveny také kvalifikační předpoklady, platový tarif a tím pádem zařazení zaměstnance do příslušné platové třídy a platového stupně dle vykonávané funkce a odpracovaných let.

Nesmíme také opomenout nenárokové složky platu, které tvoří další část souhrnného platu, čili další část „odměnění“ pracovníka za provedenou práci. Stanovení výše nenárokové složky platu je v rukou ředitele dané školy. Do této složky platu se řadí například osobní příplatek, odměna, udělená převážně za mimořádnou práci, zvláštní příplatek, příplatek za vedení aj. Ředitelé jsou ovšem limitováni množstvím finančních prostředků, se kterými disponují, což je v podstatě limituje i v možnostech motivace těmito požitky.

Odměňování, patřící mezi do kompetence nadřízených se mnohdy projevuje jako velmi citlivá záležitost. Většina z nás, kteří jsme v zaměstnaneckém poměru a odměňování patří mezi „benefity“ organizace, cítí, že ne pokaždé jsme svými vedoucími odměněni po zásluze. Obzvláště, pokud se jedná o odměnu finanční. Benefit chápeme jako určitou výhodu, kterou poskytuje zaměstnavatel svým pracovníkům nad rámec platu nebo mzdy. Pokud

učitel, nebo zaměstnanec dlouhodobě pociťuje, nespravedlnost v oblasti odměňování, může se celkem lehce stát demotivovaným a tím může podávat i záměrně nižší výkon, než bylo u jedince zvykem.

V podobném duchu hovoří i Šikýř (2014), kdy uvádí, že spravedlivé odměňování zaměstnanců umožňuje ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat tím zaměstnance k vykonání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Proto oblast odměňování nemůžeme za žádných okolností podceňovat a ve všech oblastech pracovních činností funguje pro zaměstnance minimálně jako motivační prvek.

Wecküller (2012, in Mužík et al., 2017) poukazuje na další funkce, které odměňování plní - příjmová, nákladová, motivační a sociální. U příjmové složky jde o uspokojování materiálních potřeb zaměstnanců, včetně rodinných příslušníků. Nákladová funkce se posuzuje ve vztahu k celkovým režijním nákladům podniku, například se měří vztah mzdy k efektivitě a produktivitě práce. Mezi motivační funkce lze zařadit peněžní a nepeněžní odměňování, jako nástroj organizace k dosažení lepších pracovních výsledků. V řadě poslední funkce odměňování, sociální, má souvislost se známkou prestiže, uznání a hodnoty jednotlivých pracovníků.

### 3.2.3 Vzdělávání pracovníků

Požadavky, které současná doba klade na pedagogické pracovníky, jsou stále čtenější. Můžeme je nazývat např. požadované kompetence na pracovníka. Převážně jsou objasněny ve specifikaci pracovního místa. Požadavkům na vzdělávání, které jsou aktuálně kladeny na pedagogy, jakož to pracovníky ve školství se věnuje i Koubek (2015), který spatřuje ve vzdělávání a rozvoji pracovníků tři základní aktivity

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa (tzn. prohlubování pracovních schopností),
- zvyšování použitelnosti pracovníků (tzn. rozšiřování pracovních schopností)
- úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků (potřeby v organizaci)

Podle Šikýř et al. (2012), je hlavním smyslem vzdělávání zaměstnanců utvářet je, prohlubovat je a rozšiřovat schopnosti, znalosti, dovednosti a chování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaných výsledků.

Dvořáková a kol. (2007), spatřují vzdělávání zaměstnanců v organizaci jako soubor cílevých, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností tzv. pracovních způsobilostí a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.

Pro výkon učitelské profese nalezneme základní zákonné povinnosti vzdělání a vzdělávání v Zákoně o pedagogických pracovnících, kde se píše, že „*pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci.*“ (zákon č. 563/2004 Sb., § 24), také prohlubování dané kvalifikace, které se vztahuje na pracovníky pohybující se v prostředí škol, jenž nacházíme v ustanovení § 164 odstavce 1 školského zákona, jako povinnost ředitelů škol vytvářet podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Tudíž samo vzdělávání je organizováno ředitelem dané školy podle plánu dalšího vzdělávání, který je stanoven na základě studijních zájmů pedagogů. Je nutné při stanovení takového plánu dbát na finanční možnosti a potřeby školy.

Mezi metody vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků patří různá školení, přednášky, tréninky, instrukčně metodické zaměstnání, dnes moderní workshopy. Mnohdy se jedná o školení či projekty, které jsou hrazeny z prostředků Evropské unie, a školu nezatěžuje finančními náklady. V oblasti vzdělávání se často setkáváme s pojmem systematického vzdělávání pracovníků, kterým se zabývá Dvořáková et al. (2007) a definuje ho jako neustále se opakující cyklus, který odráží specifické požadavky strategie vzdělání a rozvoje a také jako cíle všeobecné organizační strategie. Převážně se jedná o externí skupinu pracovníků, kteří organizují a realizují vzdělávání.

Koubek (2015) shledává systematické vzdělávání pracovníků jako nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci a dělí ho na čtyři fáze:

- Identifikací potřeb vzdělávání pracovníků organizace
- fáze plánování vzdělávání
- vlastní proces vzdělávání čili realizace
- fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti.

Další předpoklad povinnosti vzdělávání nalezneme v Zákoníku práce, kde se hovoří v Části desáté, Hlavě II o souvislosti o odborném rozvoji zaměstnanců o prohlubování a zvyšování



kvalifikace. Další významný právní předpis je Vyhláška č. 317/2005., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a karierním systému pedagogických pracovníků.

Ovšem na to nejdůležitější jsme zapomněli, a to je „chtění“ se vzdělávat. Možná si někteří pracovníci ve školství neuvědomují, že právě další vzdělávání a rozšíření znalostí, dovedností, kompetencí má přímý vliv na karierní růst pedagogického či nepedagogického pracovníka.

*„Kariérou se rozumí postup v pracovním zařazení, popřípadě vzestupná dráha vůbec. Kariéru lze tedy chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí a dosažené společenské postavení. Pro kariéru je významná cílevědomost člověka, tedy jeho promyšlená snaha dosáhnout vytyčeného cíle.“ (Růžičková, 2000, s. 93)*

Pro karierní růst a vykonávání vyšších pozic v managementu školy je třeba nejen určitých předpokladů, vrozených či získaných, ale být také dostatečně vzdělán v činnosti, které hodlám vykonávat.

V oblasti pedagogické profese zatím chybí účinný motivační prvek, který už funguje u jiných povolání, kdy pracovník je motivován k vyššímu výkonu vidinou konkrétního karierního postupu.. Takovým postupem může pedagog vidět například změnu pracovní pozice, zvýšení platu atd.

## SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsem se postupně věnoval několika kapitolám spadajících do oblasti personalistiky, managementu a školství. Všechny popsané oblasti tvoří výchozí teoretický základ pro zpracování praktické části závěrečné práce.

Výchozí kapitola s názvem Řízení lidských zdrojů poukazuje na to, jak důležitý strategický význam v současnosti tato činnost představuje. Pro školství obecně je podstatné přijímat pedagogické pracovníky, kteří jsou dostatečně kvalifikováni a motivováni k vyšším výkonům, kteří přináší nový pohled na vzdělávání a pozitivní inovace do systému metod a forem výuky. Proto zde poukazují na důležitost rozvoje lidských zdrojů. Věnuji se zde také vývoji a etapám hledisek na vývoj lidských zdrojů, na význam lidské práce v časových obdobích. Následně uvádím definice zahraničních i domácích autorů zabývajících se tématem lidských zdrojů a propojení této myšlenky s oblastí školství.

Další významná témata, kterým se věnuji, jsou školský a personální management. V úvodu kapitoly školského managementu se zaměřuji na výklad pojmů a významu slov management, manažer, školní a školský management. Po krátké části věnující se období po roce 1989 se zaměřuji na definici školského managementu a jeho významu. Objasňuji také vzájemnou návaznost a propojenost personálního managementu se školským managementem, kdy personalistika a jeho aktivní řízení je součástí školského managementu. Dle logické návaznosti se dále věnuji personálnímu managementu, jeho definici, cílům a významu nejen v oblasti školství. Uvádím také výzkumy prezentované autory Šikýře et al. (2017), které jen podtrhují důležitost tématu.

Závěrečná část práce je věnována personální práci a činnosti ve školství. Zaměřuji na definici významu pojmu personální práce, zvyšujícím se nárokům na společnost, kdy tyto změny zasahují i do školství. Upozorňuji na důležitost personální práce ve vztahu k řízení a vedení pedagogických i nepedagogických pracovníků. Další část je věnována vedoucím pedagogickým pracovníkům, zejména řídicí roli ředitel školy, jeho povinností a schopnostem. Dále poukazují na střední management školy, jako na pracovníky tvořící nezastupitelné místo v řízení celé školy. Na závěr se věnuji personální činností jako prostředku k zajištění cílů personální práce. Zmiňuji druhy personálních činností a podrobněji se zaměřuji na hodnocení, odměňování a vzdělávání pedagogických pracovníků.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

Na každém typu školy jsou v odlišné kvalitě vykonávány personální činnosti řízení. Myslím si, že je naivní domnívat se, že jednotlivé střední školy mají naprosto stejné podmínky pro výkon personálních prvků řízení. Pokud se budeme bavit o středních školách, spadá tento typ práce pod personální oddělení nebo tuto činnost vykonává pověřený zaměstnanec, určená skupina zaměstnanců nebo se této činnosti ujme sám ředitel či zástupce ředitele dané školy.

Proto jsem se v rámci výzkumu zaměřil na skutečné aplikování vybraných druhů personálních prvků řízení prováděné na vybrané střední škole z pohledu pedagogických pracovníků školy zaujímající vedoucí pozice ve struktuře školy. Z širokého výběru personálních činností prováděné na středních školách jsem si vybral prvky hodnocení, odměňování a vzdělávání pedagogických pracovníků. Všechny personální činnosti prováděné na školách jsou velmi důležité z pohledu všech zúčastněných osob pracujících ve škole. Jakákoliv vykonávaná personální činnost může pedagogického i nepedagogického pracovníka ovlivnit do té míry, že ho motivuje k většímu výkonu, rozvoji a růstu prováděné činnosti, nebo také naopak, demotivovat a uvést do stavu stagnace či poklesu množství vykonané práce.

### 4.1 Výzkumný cíl

Cílem výzkumu mé bakalářské práce je popsat jak management střední školy vnímá naplňování prvků personálního řízení a jejich aplikaci.

#### 4.1.1 Dílčí výzkumné cíle

Jako vybrané prvky personálního řízení jsem se rozhodl zaměřit na hodnocení, odměňování a vzdělávání pedagogických pracovníků.

- Odhalit jaké nástroje hodnocení používají vedoucí předmětových oddělení nejčastěji při hodnocení svých podřízených pracovníků.
- Charakterizovat formy odměn a výhod poskytované pedagogickým pracovníkům střední školy.
- Popsat možnosti vzdělávání a sebevzdělávání pedagogických pracovníků střední školy.

#### 4.1.2 Výzkumné otázky

Dílejší otázky, na které se v průběhu výzkumu soustředím, byly stanoveny následovně:

- Jaké hodnotící nástroje používají vedoucí pedagogičtí pracovníci při hodnocení podřízených pracovníků.
- Jaké formy odměňování poskytuje střední škola svým pedagogickým pracovníkům.
- Jaké možnosti vzdělávání a sebevzdělávání nabízí střední škola svým pedagogickým pracovníkům.

#### 4.2 Participanti výzkumu

Před samotným započítáním praktické části bylo důležité provést výběr školy, ve které bude celý výzkum realizován. Ihned na počátku realizace celého výzkumu jsem měl v úmyslu zjišťovat data na jedné střední škole, aby získané informace zachytily stav konkrétní střední školy v souvislosti aplikaci vybraných prvků personálního řízení.

*„V případě zkoumání patří výběr objektů k jedné z klíčových otázek.“* (Reichel, 2009, s. 75)

Při výběru dotazovaných osob bylo nutné dodržet pravidlo, aby osoby byli zaměstnanci zkoumané střední školy, tudíž základním souborem byli všichni zaměstnanci školy, kteří byli ochotni vstoupit do výzkumu. Jelikož pro účely výzkumu bylo potřeba výzkumný vzorek přizpůsobit tématu práce, do cílové skupiny (výběrového vzorku) jsem zařadil pedagogické pracovníky zastávající funkci vedoucího s personální pravomocí a také personalistu školy. Zkoumaná střední škola oficiálně disponuje Oddělením personální práce, kde téměř dvacet let pracuje školní personalista. I když se nejedná o pedagogického pracovníka, chtěl jsem využít jeho dlouholetých zkušeností a zapojit ho do zkoumání z důvodu kompaktnosti výzkumu.

Sběr dat probíhal v prostorách střední školy, kde jsou pracovníci zaměstnáni. Ve dvou případech se jednalo o dobu po vyučování po pracovní době z důvodu absence rušících vlivů, jako jsou žáci, popřípadě kolegové sdílící stejnou kancelář. V dalších dvou případech se jednalo o pracovní dobu pedagogických pracovníků, jelikož vytíženost a nedostatek času participantů mi neumožnilo provedení interview v jiný časový interval. Interview se zkoumanými pracovníky probíhaly bez problémů. Pracovníci při rozhovorech spolupracovali, byli aktivní, ochotní a vstřícní. Délka interview trvala v rozmezí 20 až 40 minut.

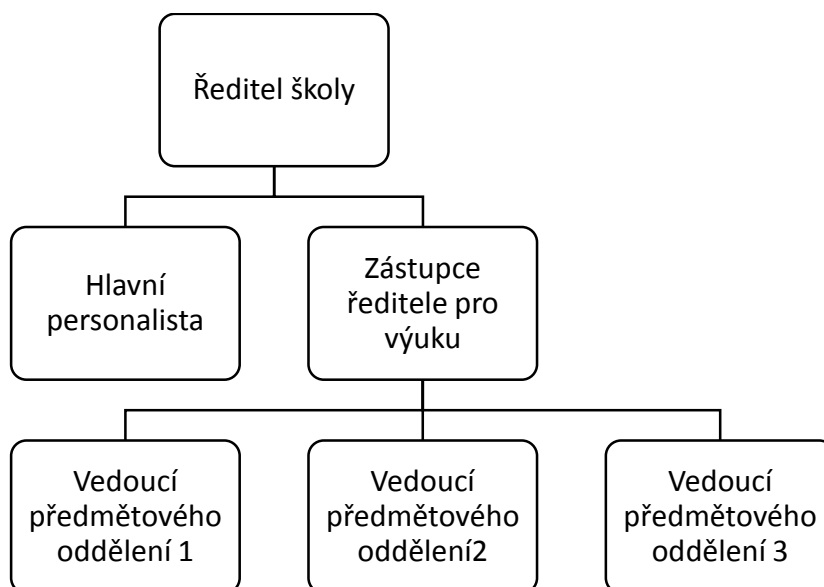
Z důvodu zachování anonymity pedagogických pracovníků budou jejich jména nahrazena zkratky písmen dle následující tabulky a doplněna dalšími údaji.

Tab. 2 Výzkumný vzorek pracovníků ŠKOLY.

NÁZEV FUNKCE	POUŽITÁ ZKRATKA	DÉLKA PRAXE	NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ
Personalista	P	30 let	JUDr.
Vedoucí předmětového oddělení 1	VP1	23 let	Mgr.
Vedoucí předmětového oddělení 2	VP2	26 let	PhDr.
Vedoucí předmětového oddělení 3	VP3	21 let	Mgr.

Pro účely tohoto výzkumného šetření a zejména z důvodu anonymity budu zkoumanou střední školu nazývat pseudonymem „ŠKOLA“. Pro lepší ilustraci a postavení v hierarchii participantů zapojených do výzkumu uvádím organizační strukturu „ŠKOLY“. „Organizační struktura školy představuje hierarchické uspořádání jednotlivých pracovních míst. Její důležitost spočívá nejen ve stanovení nadřízenosti a podřízenosti, ale také například ve stanovení příplatku za vedení.“ (Šikýř et al., 2012, s. 26). Organizační struktura je záměrně nekompletní z důvodu anonymity střední školy.

Graf 1 Organizační struktura „ŠKOLY“



### 4.3 Design výzkumu

Vzhledem k řešené problematice a povaze výzkumu jsem zvolil kvalitativní výzkumnou strategii.

Jak uvádí Hendl (2016), kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.

Abych byl schopen odpovědět na výzkumný problém popisu střední školy v oblasti vybraných personálních činností a jejich aplikaci managementem střední školy, zvolil jsem kvalitativní výzkumnou metodu získání dat formou polostrukturovaného interview.

Vymezením polostrukturovaného interview se zabývá Gavora (2006), který hovoří o speciálně vedeném rozhovoru výzkumníka se zkoumanou osobou nebo osobami. Tato výzkumná metoda se vyznačuje přímým kontaktem obou zkoumaných aktérů, čili jde o komunikaci tváří v tvář. Tato metoda se nevyznačuje pouze střídáním otázek a odpovědí mezi aktéry zaměřených na získávání informací, je to zároveň i sociální vztah dvou osob v konkrétním čase a prostředí.

Na počátku realizace výzkumu je nutné a důležité stanovit si výzkumný problém, který předpokládá určitou znalost problematiky ve školství. Teoretickým podkladem pro zpracování praktické části bakalářské práce jsou informace obsažené v teoretické části a nabité zkušenosti mého dřívějšího působení na pozici pedagoga střední školy.

Přestože nyní nepracuji jako učitel na střední škole, stále se pohybuji v oblasti vzdělávání. Tudiž většina personálních činností je mi i nadále velmi blízká. Paradoxem zůstává, že mnoho problémů trápící středoškolské učitele vnímám obdobně i nadále. Již za mého působení ve středoškolském vzdělávání byly témata hodnocení, odměňování a vzdělávání velmi diskutovány s vedoucími pracovníky a v mnoha případech i s ředitelem školy. Proto mě zajímá, jak se situace pedagogů mění, popřípadě jak tyto druhy personálních činností učitelé vnímají.

#### 4.4 Způsob zpracování dat

Hlavní technika pro sběr dat byl vedený polostrukturovaný interview. Všechny rozhovory byly provedeny v objektu střední školy v období dvou měsíců. Průběh rozhovoru byl zaznamenán na diktafon SONY M-560V a pro zálohu, také na telefon NOKIA 3310 vz. 2017. Rozhovory s participanty výzkumu byly uskutečněny v rozmezí měsíců leden až březen roku 2019. Při rozhovoru jsem měl připraveny okruhy otázek, do kterých jsem si zapisoval poznámky a případné podotázky k okruhům. Při zpracování dat jsem provedl doslovnou transkripci, kdy *„transkripce se nazývá proces převodu mluveného projevu z interview nebo ze skupinové diskuze do písemné podoby.“* (Hendl, 2016, s. 212). Analýzu interview jsem provedl pomocí otevřeného kódování. *„Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem.“* (Švaříček et al., 2007, s. 211) Přepsaný text do MS Office jsem rozdělil na jednotlivé části (slova, věty, odstavce), kterým jsem přiřadil kód podle toho, k čemu se daná jednotka vztahovala, o čem vypovídala nebo jaký druh tématu zastupovala. Otevřené kódování jsem provedl metodou kódování v ruce *„které se také označuje jako metoda papír a tužka.“* (Švaříček et al., 2007, s. 213) Při kódování bylo možné se k textům vracet a revidovala je. Na základě transkripce a kódování zpracovaných dat se vynořily klíčové kategorie.

#### 4.5 Etika výzkumu

Sběr dat byl proveden v souladu s etikou výzkumu. Před samotným výběrem výzkumného vzorku jsem oslovil ředitele školy, kterému jsem objasnil téma a výzkumný cíl bakalářské práce. Poté jsem oslovil dle požadovaného výběru samotné členy výzkumného vzorku a informoval je o požadavcích. Participanti výzkumu byli seznámeni s cílem rozhovoru, a ujistil jsem je o anonymitě celého výzkumu. Dle pravidel byl se všemi účastníky výzkumu sepsán a podepsán informovaný souhlas, který jsem upravil dle potřeby z důvodu záznamu na diktafon a mobilní telefon. Jak uvádí Švaříček & Šedřová (2007), je nutné zvažovat důsledky svého výzkumu a to hlavně zejména při uveřejňování závěrů, které patří k náležitostem každého kvalitativního výzkumu, který zkoumá člověk a jeho působení.



## 4.6 Výzkumná zjištění

V následující části kapitoly jsou analyzovány a interpretovány kategorie zjištěných dat. Jednotliví účastníci výzkumu jsou zde ve svých odpovědích označeni stejnou zkratkou jako v tabulce 2. Uvedené zkratky jsou pro přehlednost uvedeny vždy v závorce a na začátku jednotlivých odpovědí. V některých pasážích odpovědí respondentů jsou uvedena data, jenž by mohly umožnit identifikovat střední školu, na které byl výzkum proveden, tudíž z tohoto důvodu anonymity jsou některá citlivá místa záměrně vypuštěna a nahrazena písmeny xxx.

### 4.6.1 Hodnocení pedagogických pracovníků

Hodnocení obecně je velmi významná činnost a jedním z hlavních úkolů této činnosti je poskytnout organizaci, hodnotiteli, ale i hodnocenému představu o tom, jakých schopností, dovedností a výkonu hodnocená osoba dosahuje. Nejprve je ale nutné zjistit, zda hodnocení pracovníků probíhá a v jaké kvalitě. Například je nutné se dozvědět, jaké druhy hodnotících nástrojů jednotliví vedoucí pedagogičtí pracovníci používají. Zda se zaměřují a používají pouze jeden nástroj z důvodu pohodlnosti nebo osvědčenosti. Nebo naopak více nástrojů, jelikož chtějí dosáhnout komplexního obrazu o hodnoceném pracovníkovi. (VP1) *„Nástroje na hodnocení určitě používám. Používám jich celkem hodně a po mnoha letech strávených přímou výukou se k některým přikláním více a k jiným méně, ale snažím se jich používat co nejvíce, abych si utvořil komplexní obraz o kantorovi.“* Také jsem se dozvěděl z také vyjádření: (VP2) *„je to velmi individuální. Vždy jde o komplexní soubor činností. Pedagogický pracovník se projevuje při každé činnosti, kterou vykonává.“*

Hodnocení podřízených je velmi významná a důležitá činnost, která poskytuje určitý kontrolní mechanismus vedoucím pracovníkům o výkonech svých podřízených a každý pracovník přistupuje k hodnocení jinak. (P) *„protože jsme malý kolektiv, jednoduše hodnotíme způsobem tím, že přidělím úkoly. Přidělené úkoly mají mít nějaký termín a mají mít nějakou kvalitu. Takže je z tam toho výstup potom který si poznačím, nebo vím, že ten úkol byl splněn.“*

### Spravedlivé hodnocení

Spravedlivé hodnocení podřízených patří určitě k nelehkým úkolům vykonávaných vedoucími pracovníky na pracovišti, které musí řešit. Mnohdy je spravedlivé hodnocení vnímáno

jako první významná hodnota celého hodnotícího systému. K hodnocení můžou vedoucí pracovníci využít více nástrojů potřebných pro správné vyhodnocení, ovšem nejasnosti můžou nastat tehdy, když učitelovi samotnému některé nástroje jednoduše při hodnocení nevyhovují a při hodnocení se v určitých situacích nechovají přirozeně. (VP1) *„Upřímně, není to jednoduchá činnost, správně hodnotit a vyhodnotit každého pracovníka, kterého mám na oddělení, poněvadž, každý jednotlivý kolega je lepší v něčem jiném a každý se vyrovnává s jednotlivým nástrojem hodnocení po svém.“* Aby bylo hodnocení spravedlivé, měl by si hodnotitel vést nějakou evidenci hodnoceného, aby mohl zhodnotit práci, popř. celoroční práci: (VP2) *„z tohoto důvodu hodnocení si vedu i takovou hodnotící složku, kde si zapisuji významné pozitivní i negativní události ke každému učiteli, kterého mám na oddělení. Další školní rok si založím vždy novou, ať vím.“*

### **Nástroje hodnocení**

Z analýzy rozhovorů je patrné, že vedoucí jednotlivých oddělení hodnocení svých podřízených skutečně provádí. Ovšem každý různou formou, různými instrumenty. (VP3) *„Nejčastěji je to formou hospitace, to znamená pozorování při vyučování...a potom následně, je to pohovor, nebo rozhovor o hospitaci.“* Hodnotitelé se zaměřují na různé nástroje hodnocení podle preference a zkušeností. Rozhodně také záleží na tom, jaký druh problému s podřízeným řeší. (VP1) *„Když je potřeba si vyjasnit nějakou záležitost v problematice výuky, nebo jakýkoliv jiný problém, tak používám formu rozhovoru.“* Odlišný nástroj hodnocení používá personalista: (P) *„metodou pozorování, metodou přijímání úkolů, nebo jak to nazvat, nevím.“* V současné době se značně rozmáhá pro potřeby hodnocení nebo sebehodnocení použití portfolia učitele. (VP1) *„Součástí je také portfolio jednotlivých učitelů, které požadují po každém pedagogickém pracovníkovi. Nejen z důvodu budoucího hodnocení, ale i v návaznosti na další činnosti, například z důvodu stanovení plánu a vyhodnocení dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.“*

Zajisté vedoucí můžou po vyzkoušení několika hodnotících nástrojů některé odmítat. Například z důvodu neosvědčení se při hodnocení pedagogických pracovníků, nebo k nim nemají jednoduše důvěru. (VP2) *„Čemu se v zásadě vyhýbám a nepoužívám je dotazník, ten se mi několikrát neosvědčil a nemám k němu důvěru.“*

### Frekvence hodnocení

Hodnocením kvality výuky učitelů se na středních školách nejčastěji věnuje vedení školy, potažmo přímí nadřízení učitelů, poněvadž ti jsou zejména zodpovědní za vedení svého týmu. Samotná četnost hodnocení závisí na mnoha faktorech. Za ten nejdůležitější můžou být pokládány i časové možnosti jednotlivých vedoucích. Jelikož na „ŠKOLE“ vedoucí pracovníci kromě vedení svého oddělení provádí i přímou pedagogickou činnost, musí pečlivě plánovat, jak s časem v pracovní době naloží. Od toho se poté odvíjí i četnost hodnocení. Otázkou tedy zůstává, zda jsou stanoveny nějaké povinné intervaly prováděného hodnocení. (P) *„Tento způsob hodnocení nemáme zavedený, ani pokynem ředitele školy, tam to hodnocení spočívá na vedoucích zaměstnancích jednotlivých oddělení, jakým způsobem si svoje podřízené hodnotí... u zaměstnanců v pracovním poměru nemáme stanovení nějaký intervaly, podle potřeby nejpozději při skončení pracovního poměru, pokud si o to požádají.“* K samotnému množství hodnocení vedoucí pracovníci uvádí: (VP2) *„průběžné hodnocení pedagogického pracovníka provádím zhruba jedenkrát ročně.“* O stejném časovém horizontu hovoří také (VP1): *„jedná se o průběžné hodnocení, které provádím zhruba jedenkrát ročně. Tady jsou různé hodnocené kompetence každého pedagogického pracovníka a já jako nadřízený pracovník provádím známkování podle školní stupnice jedna až pět v podstatě od výborného hodnocení až po nedostatečné.“* Pokud by se mělo opakovat nedostačené hodnocení je připraven: (VP1) *„bych napsal panu řediteli, aby zvážil setrvání daného učitele na škole.“*

### Ochota a přístup pracovníků k povinnostem

Nic nedodá většího ocenění a zásluh, než snaha samotných učitelů něco nového tvořit pro žáky, věnovat se něčemu „navíc“, co není dáno přímo vzdělávacím programem školy. Také těchto činností si vedoucí určitě všímají a mají pak lepší náhled na onoho učitele v případě celkového hodnocení: (P) *„Když dělají mimořádné věci pro kontrolní orgány, tam vidím, jestli je kreativní, není kreativní, jestli udělal něco navíc, nebo neudělal a to je moje hodnocení, které se odráží, ... jde o ochotu zaměstnance.“* Další fakta, která můžou být hodnocena nad rámec běžných činností: (VP2) *„jsou tu ještě další aktivity, jako například různorodé činnosti, práce se žáky, řešení problematických a nestandardních situací.“*

Vždy je ovšem důležité, jak se k danému úkolu postaví jednotlivý učitel. Ne vždy jsou úkoly přijímány s ochotou. Někteří pracovníci nejprve zvažují, kolik času navíc jim to zabere, nebo jsou prostě učitelé, kteří neradi dělají cokoliv nad rámec běžných činností. (P) *„Někdo mi řekne, tak teda jo. Jestli je to nutný, někdo s komentářem.“*

#### 4.6.2 Sebehodnocení pedagogických pracovníků

Sebehodnocení je často zmiňované slovo v pedagogické praxi. Jedním z hlavních účelů sebehodnocení je zamyšlení se nad svou vlastní prací a svým vlastním výkonem. Předpokladem je, že si osoba, například v podobě pedagoga uvědomí určitá fakta ohledně své práce a svého výkonu ve výuce. Při uvědomění si svých rezerv se může motivovat ke zlepšení. U pedagogů obecně je obtížné objektivně ohodnotit jejich práci, proto je sebehodnocení důležité. Sebehodnocení slouží především pro vlastní potřebu pedagoga. Možnost realizace sebehodnocení má určitě každý pedagog. Právě učitel zařazený v přímé pedagogické činnosti by měl sebehodnocení provádět, poněvadž, kdo jiný by měl především posuzovat svou vlastní činnost, všimnout si své vlastní práce a podstoupit ji řádnému hodnocení, než sám učitel: (VP1) *„Zlepšit sám sebe“*.

#### Volnost sebehodnocení

Střední školy tuto činnost jako prioritu nemají, takže ji většinou nechávají na jednotlivých učitelích. To je i případ zkoumané školy. (P) *„To nějak stanovené není to sebehodnocení a je to spíš na těch lidech samotných co to provádí, dělají ho. Takže si odpovídají sami za tu práci a pak na to navazuje ta kontrolní činnost a hodnocení právě ze strany vedoucího pracoviště.“* Sebehodnocení tedy provádí pracovníci na zkoumané škole sami, což potvrzuje také: (VP2) *„Mí pracovníci provádějí sebehodnocení individuálně,... nebráním se tomu, aby kolegové dělali sebehodnocení sama sebe. U nás ve škole není povinnost sebehodnocení provádět, já osobně to nechávám na každém kolegovi, ale jak říkám, nejčastější způsob sebehodnocení v podstatě provádí učitel při pohovoru se mnou, jako s vedoucím pracovníkem.“* A v podobném duchu hovoří: (VP1) *„tuhle činnost nechávám v gesci každého pracovníka. O žádné povinnosti dle zákona nevím a při poradách pan ředitel nebo jeho zástupce pro výuku na takovém hodnocení nelpí, proto sebehodnocení jednotlivých pracovníků nechávám na jejich uvážení a odpovědnosti.“* Není tedy důvodu tuto činnost povinně vyžadovat po svých podřízených. Vedoucí pracovník (VP3) nahlíží na for-

mu sebehodnocení trošku z jiného úhlu. Hlavní sebehodnocení spatřuje v po hospitačním pohovoru: „*kdy já mu něco vytknu, nebo něco nějak hodnotím v té části a on se v rámci sebehodnocení buďto, mm, uvědomí si tam nějaký problém, nebo naopak ho obhájí tím, že zdůvodní proč tomu tak bylo, což je skvělý.*“ Jelikož vyžadování sebehodnocení není povinnost, vedoucí pracovníci je po svých podřízených nepožadují. Někteří vedoucí mohou mít i jiné objektivní důvody proč sebehodnocení nevyžadují po svých podřízených. (VP3) „*Jinak sebehodnocení jsem prováděl, nemám s tím dobrou zkušenost, myslím si, že pokud se to týká sebehodnocení v rámci xxx hodnocení tak, hm, xxx nejsou schopni se odhadnout objektivně.*“

Překvapujícím se zdá, když mi jeden z vedoucích pracovníků sdělil, že osobně určitou formu sebehodnocení provádí: (VP1) „*požádám žáky a studenty o poskytnutí zpětné vazby formou evaluačního dotazníku, který jsem si pro tyto potřeby vytvořil. Na základě získaných informací přijímám opatření ke zlepšení nebo splnění požadavků vyplývajících z provedeného šetření. Sám pro sebe si samozřejmě vyhodnotím každou vyučovací hodinu a provádím případnou korekci vzdělávací strategie.*“

#### 4.6.3 Hospitační činnost nadřízených

Hospitační činnosti managementu školy jsou jedním z nejvýznamnějších hodnotících nástrojů. Běžně na středních školách tuto činnost vykonávají vedoucí pracovníci, vedoucí předmětových oddělení, inspektoři, ředitel, zástupce školy, pověřeni metodičtí pracovníci nebo třeba pracovník ČŠI. Zejména se jedná o osoby s příplatkem za vedení, kdy do jejich působnosti patří kontrolní a hodnotící činnost svých podřízených pracovníků. Vedoucí pracovníci musí znát činnost svých podřízených pedagogických pracovníků, jejich kvalifikaci, jejich postupy ve třídě s žáky při vysvětlování nového učiva apod. Jak uvádí: (P) „*Učitelé jsou tu hlavně od toho, aby učili žáky, aby přemýšleli o tom, pracovali s téma žáka.*“

#### Zavádění a hospitace nového učitele

Hospitaci můžeme chápat jako určitou informaci o činnosti a práci učitele. U začínajících pedagogů bývá zpravidla hospitační činnost častější. Výhodou pro nově nastoupeného kantora je, pokud dostane v úvodu pomoc od staršího kolegy, který ho zasvětil do chodu školy. (P) „*tam je vždycky určený plán zpracování, je tam zavádějící učitel, který ho má*

*na starosti, vysvětluje mu, hodnotí ho má ho víc pod křídla a vede toho člověka, minimálně ten první rok, takže myslím si, že je to dobře.“* K hodnotící a hospitační činnosti mi dále personalista sdělil: (P) *„a vedoucí zase měli ty pedagogy jako takové hodnotit, po stránce nejenom inspekci, kterou dělají kontrolní činnosti, nebo hospitace na výuce, tak musí dělat hospitace pravidelné, musí vyhodnocovat. A toho kantora nějakým způsobem formuje hlavně ty mladší kantory. Ty starší je to zase o tom, že kontrolují, jestli ten kantor nezkostnatěl trošičku, nepoužívá staré metody, když děcka nechápou některé věci, jestli jim to pořádně vysvětluje, nevysvětluje a zase s tím pracovat, takže je to kolotoč donekonečna. Musí být vyhodnocení, aby to nebylo automaticky bez toho to nejde.“* Souhlasím s tím, že u mladších, začínajících učitelů, je třeba hospitační činnost provádět častěji, než se zapracují.

Z předchozího je patrné, že filosofie „ŠKOLY“ je taková, že i u starších, déle vyučujících pedagogů vedoucí předmětových oddělení se hospitace provádí a to minimálně z důvodu následujícího hodnocení a kontrolní funkce. Nebo také tím chce vedoucí oddělení nasměrovat svého podřízeného (VP3) *„Samozřejmě je tam diference oproti novým učitelům, kteří jsou ve škole krátkou dobu a ti co jsou ve škole více než dvacet let, tak už ta hospitační činnost zanechala pozitivní náhled na věc, to znamená, že je evidentně vidět, že připomínky, který jsou na jeho pedagogickou práci bere vážně a vlastně implementuje do výuky.“* Nově začínající kolegy lze s prováděnou výukou seznámit i jinými způsoby a pomoci jim tak v začátcích (VP3) *„v rámci vzájemné hospitace mezi kolegy, doporučím, nebo jim naplánuju vzájemnou výuku, aby třeba ti novější nebo mladší pedagogičtí pracovníci se mohli v rámci výměny zkušeností.“*

### **Zaměření hospitací**

Obvyklou metodou hodnocení pedagogických pracovníků je pozorování čili hospitace. K využívaným hodnotícím nástrojům hospitace se vyjadřuje také: (VP1) *„nejčastěji používaným nástrojem je přímé pozorování v rámci hospitační a náslechové činnosti. Osobně jsem byl v přímé výuce jako pedagog několik let, jak jsem říkal, a vím, že hospitace nejsou pro učitele příjemné, ale snažím se co nejméně narušovat hospitací vyučovací hodinu kolegů.“* Při hospitační činnosti pozorovatel sleduje pedagogické činnosti učitele, ale může sledovat i reakci a činnost žáků. (VP1) *„Zaměřuji na pedagogickou úroveň, tu zjišťuji při hospitacích, také se zaměřuji na tvorbu a aktualizaci učebních materiálů.“* Využívána

může být také analýza dokumentů, jako je například přípravy učitele na výuku, zápis do třídní knihy, studentské práce atd. Jaké aktivity vedoucí oddělení při hospitační činnosti sledují a na co se zaměřují: (VP3) „*Na řadu povinností, což je třeba zápis do třídní knihy, zjištění stavu docházky, potom na přiměřenost náplně té hodiny, aby byla přiměřená těm dovednostem žáků, což je jedna z věcí, která se zpravidla ve školství podceňuje.*“

### **Vyhodnocení hospitací**

Výsledek hospitace, neboli hodnocení se zpravidla pedagogickému pracovníkovi sděluje formou hodnotícího (po hospitačního) rozhovoru, který provádí hodnotící pracovník. Pro každého učitele, je po provedené hospitaci jistě důležité vědět, jak po kontrolní činnosti dopadl. Nebo jednoduše řečeno, zda je informován o celkovém výsledku hospitace: (VP1) „*Touto činností bezprostředně souvisí využití rozhovoru, zejména v rámci, říkám tomu před hospitační a po hospitační rozhovor.*“ Rozhodně je velkým přínosem pro oba zúčastněné, aby si vyjasnili výtky, nejasnosti nebo pochvaly, které můžou být vyřčeny po samotné hospitaci: (VP3) „*Poučením je ten po hospitační pohovor, kde se vlastně probírá ta hodina a debatuje se o částech, hmm vyučující obhazuje, proč tuhle část vedl tímto stylem, a vlastně se bavíme o tom, jestli je to neoptimálnější forma.*“

### **Zájem vedení školy na hospitacích**

Jak často můžou pedagogičtí pracovníci v přímé výuce čekat, že je v rámci hospitační činnosti vedoucí navštíví, může být na předmětových odděleních odlišné, nebo také velmi podobné. (VP2) „*Jedenkrát až dvakrát ročně*“. (VP1) „*U každého pedagogického pracovníka se snažím stihnout provést hospitaci alespoň dvakrát za školní rok.*“ (VP3) „*Každý pedagogický pracovník je hodnocen, nebo hospitován čtyřikrát za rok.*“

Kontrolní činnost určitě nemají v popisu práce pouze přímí nadřízení učitelů, ale i ředitel a zástupce školy. Vytíženosti ředitele školy jsem se věnoval v praktické části, je tedy otázkou, zda mají tito vrcholní představitelé školy čas na osobní hospitace či různé druhy kontrolních činností. (VP3) „*Zástupce ředitele byl jen na části výuky. Na celou ne, ale stává se jednou za čtvrt roku, že zástupce ředitele přichází do vyučování... ředitel jen na výjimečné akce sportovního charakteru, třeba kurzy, nebo nějaké soutěže, provede takovou kontrolní činnost.*“

#### 4.6.4 Formy odměňování a benefitů

Každá škola by měla nějakým způsobem, nějakou formou motivovat své pedagogické zaměstnance. Odměňování je jedna hodně diskutovaná personálních činností v poslední době nejen v médiích a slýcháme o ni ve všech segmentech organizací. Hlavním smyslem odměňování je spravedlivě ocenit výkon zaměstnance za požadovaný, nebo nadstandartní výkon práce. Na uvedenou personální činnost nahlížíme z hlediska finančního a nefinančního a v úrovni finančního na povinné a nepovinné.

##### Stanovení osobního příplatku

Osobní příplatek tvoří nenárokovou složku platu a mnohdy vzbuzuje časté neshody mezi kolegy. Předpokladem je, že i přiznání osobního ohodnocení v určité výši, souvisí s hodnocením pracovníka. Jinak tomu není ani ve zkoumané škole. (P) *„Hodnocení pedagogického pracovníka máme na odměňování osobní příplatek, to znamená, nenároková složka platu osobní příplatek.“* Tudíž mezi finanční odměňování můžeme zařadit osobní příplatek, který tvoří jednu kategorii: (VP3) *„Tak jsou to hlavně finanční, osobní ohodnocení.“* Samozřejmě o všem rozhodují finance. Určitě existuje mnoho učitelů, kteří by si zasloužili vyšší osobní ohodnocení, ale z důvodu nedostatku poskytnutých financí školy, nebo jiný druh nastaveného omezení tomu může bránit: (P) *„Máme omezení horní hranice zvláštního příplatku to bylo hlavně kvůli úsporným opatřením.“*

Jeden z mnoha problémů v oblasti odměňování na středních školách může být to, že v podstatě není stanovený určitý systém přiznání osobních příplatků. Zákoník práce (2014) obecně upravuje možnost přiznání osobního příplatku při dlouhodobém dosahování velmi dobrých pracovních výsledků. (P) *„Osobní příplatek je za dlouhodobou činnost,“* nebo plnění většího rozsahu pracovních úkolů v porovnání s ostatními zaměstnanci. Přiznání osobního příplatku lze pouze do zákonem stanovené výše. Bohužel ŠKOLA nedisponuje žádným konkrétním katalogem, nebo dokumentem, kde je nastaveno, kolik přísluší pracovníkovi za onu činnost, kterou např. vykonává dlouhodobě na určité úrovni a v určité kvalitě. Přiznání osobního příplatku tedy závisí pouze na nadřízeném pracovníkovi a finančních možnostech školy. (P) *„Není nastavený systém, který by nějakým způsobem svažoval nebo stanovoval pravidla pro rozdělení osobního příplatku to znamená, není nastavení a nebylo by to špatné, když je osobní příplatek tak se dává za práci nad rámec běž-*



*ných povinností něco oproti jiným zaměstnancům navíc. To znamená to, co nedělají ostatní... nikde stanoveno za kvalitu práce jeden vedoucí dá 1000 Kč a jiný dá za kvalitu práce 500 Kč za kvalitu práce.“*

Jaký druh činností tvoří dle názoru personalisty osobní příplatek a jakou formou se stanovuje, mi popsal následovně: (P) *„Osobní bylo by tam mělo být zahrnuty věci, které ty člověk dělá nad rámec pracovních povinností, je třeba to nějakým způsobem s vedoucíma osobně probírat, když navrhuje osobní příplatek tak se dělá předběžná řídicí kontrola, to znamená, vedoucí navrhne zvýšení nebo snížení osobního příplatku a porovná se s průměrnou finanční částkou, která se poskytuje ve stejných profesích, učitelů na jednotlivých pracovištích. V první řadě na tom pracovišti, na kterém dělá a posuzuje se tam, co ten člověk dělá navíc.“*

V případě finančního ohodnocení se nemusíme bavit pouze a vždy o zvyšování osobního ohodnocení, poněvadž existují i možnosti jeho odebrání: (P) *„V okamžiku kdy ten člověk snížil kvalitu své práce, není ochotný pracovat, přesčas nebo není ochotný dělat některé věci navíc, tak se může šáhnout za kvalitu práce ke snížení a může se snížit.“*

### **Odměna za práci na víc**

Kromě odměny v podobě osobního ohodnocení ŠKOLA ohodnocuje své pedagogické pracovníky i odměnou za splnění mimořádných nebo významných pracovních úkolů. (P) *„Pak samozřejmě ještě odměna je za práci, která není dlouhodobá, měli by to být krátkodobé úkoly i mimořádné, jsou tam samozřejmě možnosti rozpočtu školy a odměny se dávají vlastně za zpracování skript, nebo něco... odměna by měla být potom posouzena za jednorázové přípravy, účast na maturitách, akce, které jsou v rámci školy, nějaké sportovní soutěže a podobně, co jsou mimořádné akce, účasti, pokud ten učitel vymyslí nějakou olympiádu.“* Na odměnu tohoto typu mají vedoucí předmětových oddělení obdobné názory. V podstatě se jedná o práci vykonávanou navíc, mimo běžnou pedagogickou činnost, mimo pevnou pracovní dobu za různé aktivity a kreativitu pedagoga. Odměna může být poskytnuta za: (VP2) *„práci navíc, za projevenou a za realizovanou aktivitu pedagoga... hraje v tom velkou roli i jiné faktory. Důležitá je i aktivita při maturitních zkouškách, třídnické povinnosti vůči studentům a rodičům a kompletně celé práci, která s tím souvisí. Také mně napadá tvorba skript, nebo zpracování nového tématu v prezentaci nebo textu, který*

*je poté dán k dispozici ostatním kolegům.“ (VP3) „Pak jsou zase akce, který jsou navíc a to je další část hodnocení a další část odměňování, to jsou akce, které nevyplývají z rozvrhu zaměstnání, nebo z plánu činností, nějaké sportovní akce, organizování sportovních kurzů, organizování adaptačních kurzů a dalších věcí, takže, to je další věc, co si myslím, že ještě více ovlivňuje potom následné odměňování.“ (VP1) „Nenárokové finanční odměny jsou zpravidla vypláceny dvakrát ročně v červnu a prosinci a právě zde mám možnost uplatnit svoji pravomoc a v mezích finančního limitu, který mám přidělený, mohu promítnout hodnocení pedagogického pracovníka do jeho odměňování.“ Mezi další odměnění pedagogického pracovníka můžeme zařadit práci třídního učitele, které je ohodnocena zvláštním příplatkem: (P) „mají zvláštní příplatek pouze třídní učitelé do xxx Kč, a to mají za práci třídního učitele.“*

### **Ocenění dovedností a znalostí**

Pedagog by měl disponovat minimálně základními dovednostmi, které potřebuje pro své povolání. Mezi takové dovednosti patří určitě komunikativnost, organizátorská a rétorická dovednost. V současné době se pokládá mezi praktické dovednosti u pedagogického pracovníka samostatná znalost práce s počítačem, MS Office a výpočetní technikou a technikou obecně. Tyto praktické znalosti a dovednosti určitě ocení i vedoucí pracovníci u svých podřízených kolegů. (P) „Vedoucí určitě ocení práci s počítačem, práci s interaktivní tabulí, meotarem... dále ty promítačky, projektory a další... aby uměl pracovat s přídavným zařízením na počítači... kantor je hodnocený jakoby, tak když je všestranný, tak je to maximum, pro výuku, protože umíš počítačem, viz vyhledávat na internetu, seznamuje se s novinkami, které se vztahují k předmětu, takže si i hledá, umí pracovat třeba s PowerPointem, kde si udělá kvalitní prezentace, které mužovu fungovat i když jej někdo supluje, tak může použít stejnou prezentaci, v podstatě jen komentuje to, co je tam nachystané a kantor si zachová tu kontinuitu toho svého vlastního přednesu těm svým žákům a další věci.“ V podobném duchu se vyjadřují i ostatní vedoucí pracovníci, kteří také oceňují nejenom technickou zručnost ale i lektorské dovednosti u svých podřízených pracovníků, podle zaměření jednotlivých oddělení. (VP2) „Přihlížím k celkovým schopnostem učitele, dovednostem, aktivitám a snahám pedagogického pracovníka. Jak pracuje se žáky nejen při výuce, ale i mimo ni, pokud tak dělá. Také přihlížím, jak se daný pracovník připravuje na výuku, čím obohacuje výuku předmětu, zejména u složitějších témat, jako jsou

*různé výpočty a vzorce v Excelu.“ (VP3) „Jsou to činnosti, pedagogičtí pracovníci stojí řadu energie a sil a právě proto ohodnocuji samostatnost, tvořivost a kreativitu při vytváření podmínek k realizaci takových to akcí.“*

Netradiční odpovědi se mi dostala od (VP1), který k dovednostem a vlastnostem až takovou váhu nepřikládá, ale odměňuje výsledky, které mají určitou reálnou hodnotu. *„Řekl bych, že při finančním odměňování pedagogických pracovníků k žádným dovednostem a vlastnostem nepřihlížím. Odměňuji za to, co který pracovník reálně udělá, vytvoří, zorganizuje, čeho se účastní nad rámec svých základních povinností a úkolů.“*

### **Hrozba neznalosti moderních technologií**

Stále mezi učiteli najdeme spoustu takových, kteří moderním technologiím nerozumí, nebo mají určitou averzi, nebo snad strach. (P) *„Pokud ten kantor není schopný na to reagovat, tak zakrní, nedá tomu to co má a vlastně neplní ty podmínky, protože dnes to k tomu směřuje, že technologie jsou více dopředu, takže to je určitě strašná deviza.“* Zde může nastat konflikt s tím, že mnohdy žáci díky neznalosti a neinformovanosti takových pedagogů mohou na tomto znalostním základě nerušeně podvádět a dopracovat se tak výsledkům, které realitě jejich znalostí neodpovídají. (P) *„Dnes i při maturitní zkoušce se dají použít mobily, se dají použít hodinky, naslouchátko do uší a podobně a to je potřeba uhlídat... může si přečíst taháky na hodinkách, že dnes jsou chytré hodinky... ti kantoři, pokud o tomto nemají přehled o těchto novinkách o těch věcech, tak můžou si myslet, že mají kvalitní žáky a přitom ti žáci čtou z hodinek.“*

### **Další výhody**

Několikrát jsem se zmínil, že odměna nemusí mít vždy jen finanční charakter. Mnoho pedagogických pracovníků ocení i jiné složky odměňování nebo výhody, které nejsou běžnými požitky a nevyplývají jednoduše ze zákonů. Mezi takové můžeme zařadit třeba: (VP3) *„Vstřícnost v rámci řešení třeba rodinných problémů, vstřícnost v rámci pružné pracovní doby, kdy má splněnou pedagogickou činnost a potřebuje si vyřídit nějaké osobní záležitosti, to je další věc, kterou jednoznačně řadím mezi formy odměňování nebo výhod.“* (VP1) *„Osobně také považuji za výhodu oproti jiným středním školám v celku rozsáhlou možnost sebevzdělávání, možnost studijních pobytů, stáží na jiných pracovištích... výhoda pro nás všechny je také přítomnost školní knihovny v našem areálu, kde se dá opravdu*

*sehnat a vypůjčit si i dlouhodobě kvalitní odbornou literaturu. Mnozí z pedagogických pracovníků ocení i veřejné ocenění práce formou udělení medaile, plakety nebo pamětního listu, které se vždy poskytuje při bilancování školy.“ K nadstandartním výhodám ve zkoumané „ŠKOLE“ patří: (P) „Pět dní dispozičního volna... což je bonus navíc... máme výhody, co se týče příspěvku na penzijní připojištění, na vitamíny a další, příspěvek na stravu.“*

Mezi další výhody, které při rozhovoru personalista uvedl, bych zařadil i počet pedagogů obývajících kancelář. Podvědomě cítím, že to není pravý smysl výhody, jaký zde řeším, ale po hlubším zamyšlení věřím, že většina učitelů by mi dala za pravdu, že mít kancelář jen pro sebe lze za „odměnu“ nebo spíš výhodu považovat nemluvě o výhodách s tím spojené. (P) *„Tak ti učitelé sedí po jednom v kanceláři, možná maximálně po dvou a je to strašná výhoda v tom, když řešíš něco s rodiči, se studenty, pohovory, doučování, všechno je to maximální výhoda, protože jsou školy, dobré odborné střední školy, kde mají, kde sedí čtyři lidi v kanceláři, třeba obchodní akademie ve xxx, sedí tam čtyři učitelé v kanceláři, každý učí jiný předmět a rodiče, když jdou na rodičák, tak mají problém a když kantor dělá pohovor a je to osobní a dělá třídní učitel nějaký pohovor se svým žákem, tak není potřeba aby u toho byli ostatní.“*

### **Pracovní doba**

Určitý rozpor při rozhovorech mezi personalistou a vedoucími pracovníky předmětových oddělení jsem zaznamenal při zmínce o pracovní době pedagogických pracovníků. „ŠKOLA“ má nastavenou pracovní dobu jako pružnou, což znamená, že: (P) *„nemají výuku jsou domů a připravují se... zaměstnanci chodí do práce normálně jako všichni ostatní... není o tom, že přijde na desátou do práce, když učí v deset, ale musí tady být nejpozději o půl osmě a může odejít nejdřív o půl jedné, pokud má výuku před nebo po, tak musí učit.“* Personalista uvádí, že tento typ pracovní doby vidí jako nevýhodu: (P) *„nevýhoda je ta, že naši zaměstnanci mají pružnou dobu... takže toto je nevýhoda pro ně.“* Kdežto vedoucí pracovníci, potažmo pedagogičtí pracovníci mají na tento druh pracovní doby opačný názor. Tuto možnost vidí jako určitý benefit. (VP1) *„Pro všechny pedagogické pracovníky platí pružná pracovní doba, kterou oceňuji já sám a věřím, že i všichni ostatní, kterých se tato možnost týká. Poskytuje dostatečnou flexibilitu a přizpůsobení si odpoledního času pro každého z nás. A vím, že takovou možnost mnoho škol nemá.“* (VP2) *„Pro mne a určitě mluvím i za své kolegy na mém oddělení pružná pracovní doba, kdy musíme*

*ve škole strávit povinně určitý čas a zbytek hodin si každý přizpůsobí dle ostatních aktivit, které v daném dni máme. Samozřejmě pokud je výuka do tří hodin odpoledne, musí zde daný učitel být.“ (VP3) „Vstřícnost v rámci pružné pracovní doby, kdy má splněnou pedagogickou činnost a potřebuje si vyřídit nějaké osobní záležitosti, to je další věc, kterou jednoznačně řadím mezi formy odměňování nebo výhod.“*

#### **4.6.5 Možnosti vzdělávání a sebevzdělávání pedagogických pracovníků**

Pedagogický pracovník působící v přímé výuce, musí splňovat zákonné požadavky stanovené zákonem tzv. požadavky na odbornou kvalifikaci, dále zaměstnavatel může nabízet další možnosti vzdělávání jako prohlubování kvalifikace, rozšiřování kvalifikace, rekvalifikace aj. Aby učitel měl neustále přehled o aktuálních trendech v oblasti vzdělávání, zvyšování kvality výuky a zvyšování své vyučované oblasti měl by mít zájem o sebevzdělávání. K tomu je zapotřebí několik faktorů. V první řadě musí mít učitel zájem na sobě pracovat a chtít po sobě lepší výsledky. Dalším faktorem je vytvoření podmínek školou pro vzdělávání.

#### **Podpora další odbornosti**

Management školy by měl pochopitelně podporovat rozvoj svých pedagogických pracovníků. (VP1) *„Kdybych nějakou formou bránil svým podřízeným ve zvyšování si odbornostních kvalit. Ze své pozice vedoucího velmi oceňuji každou další odbornost pedagogického pracovníka mimo tu, kterou vyučuje. Je to určitě vždy přidaná hodnota pro kolektiv, ale hlavně pro žáky, poněvadž daný řešený problém může být podán vyučujícím i z jiného úhlu, než je tradičně vykonáván.“* Samozřejmě i nadále platí, že je v první řadě třeba zabezpečit výuku a až poté je možné vyslat pracovníka na vzdělávací aktivitu: (VP3) *„Samozřejmě je to otázka zase časové možnosti... do teď jsme byli tak vytížení, že poslat někoho na nějakou vzdělávací akci v podstatě kolikrát znemožnilo realizace výuky.“* Podle analýzy rozhovorů s vedoucími pracovníky vedení školy i vedoucí předmětových oddělení maximálně podporují vzdělávání svých podřízených pracovníků: (VP3) *„Samozřejmě, je vytvářen i plán, realizace vzdělávání pedagogických pracovníků... pakliže je ta věc přímo směřuje do té výuky, tak ji škola podpoří.“* (VP2) *„Důležité pro mne je další vzdělávání pedagogických pracovníků.“* (VP1) *„Rozhodně to podporuji a určitě bych nikomu nebránil.“*

### Široké možnosti vzdělávání

V jakém rozsahu jsou možnosti a formy vzdělávání pedagogům ŠKOLOU nabízeny: (VP1) *„domnívám se, že pedagogickým pracovníkům nabízím velmi široké možnosti sebevzdělávání. Typické formy vzdělávání v podmínkách naší školy jsou odborná školení, různé semináře, studijní pobyty, stáže, zahraniční studijní pobyty.“* (VP2) *„Nemůžeme si nikdo stěžovat, že by těchto akcí bylo málo, právě naopak. Kdo chce a je v tomto směru aktivní určitě si vybere z nabízených možností různých vzdělávacích aktivit, které jsou buď pořádány ve škole, nebo jiných školách, nebo různými organizacemi.“* Na otázku možností a forem vzdělávání jsem pouze od vedoucího pracovníka (VP3) dostal rozdílnou odpověď: *„Těch akcí není moc. Pakliže jsou a opravdu pasují přesně na náš obor, tak je podpořím.“* Dle zjištění pedagogičtí pracovníci možnosti sebevzdělávání mají a vedoucí předmětových oddělení tyto aktivity podporují. K úspěšnému sebevzdělávání je třeba také aktivity samotných pracovníků. (VP2) *„Vzdělávají se, hlásí se na různé odborné kurzy a IMZy v naší problematice, prostě se snaží na sobě pracovat. Také se zúčastňují dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. A to nejen v době výuky, myslím tím klasický školní rok, ale i v době prázdnin červenci a srpnu.“* Negativní odpověď jsem zaznamenal u vedoucího pracovníka, který se vyjadřoval ke zvyšování si kvalifikace systematickým studiem na vysoké škole z důvodu rozšíření stávajícího odborného a pedagogického vzdělání: (VP1) *„zájem mezi pedagogy o to příliš není.“*

### Financování aktivit

Při vzdělávacích aktivitách je nutno také přihlídnout k několika činitelům. Jeden z nich a většinou rozhodující činitel je finanční možnost školy. Jestli vůbec škola má dostatečné prostředky na realizaci vzdělávacích aktivit pro své zaměstnance. Obvykle vzdělávací aktivity svých pedagogických pracovníků pořádají a financují školy (VP2) *„Prozatím se vždy jednalo vzdělávací aktivity, které hradil zaměstnavatel, čili škola.“* Což nemusí být i na jedné škole vždy pravidlem a dle profilace oddělení může být vzdělávací aktivita natolik finančně náročná, že je škola finančně nepodpoří, nebo se může jednat o iniciativu učitele a daný druh vzdělávací aktivity nezapadá do konceptu podpory školy: (VP1) *„Někteří pracovníci si v rámci osobnostního rozvoje hradí dobrovolně vzdělávací aktivity i z vlastních zdrojů.“*

### Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Pedagogičtí pracovníci mají v rámci sebevzdělávání povinnost dalšího vzdělávání, kterým si udržují, obnovují a doplňují kvalifikaci, tím, že se účastní dalšího vzdělávání. DVPP probíhá mimo jiné z důvodu zajištění odborného růstu pedagoga. Takové vzdělávání může probíhat třeba i samostudiem. (P) „Vzdělávání učitelů zavedený máme... vesměs vždycky přijde podnět z ministerstva xxx nebo z xxx akademie, která organizuje vzdělávání. Jsou tam různá témata a podle těch témat se vždycky v září lidi na celý rok školí, přihlásí. Vedení školy to odsouhlasí, vedoucí pedagogický pracovník, zástupce pro výuku ředitel školy. Tak se potom jezdí na xxx akademii na jednotlivé kurzy, jednodenní, dvoudenní, podle toho co to je a jak se to vztahuje k těm předmětům, co mají... ale jinak všichni učitelé plní pedagogické vzdělání.“ Podle rozhovoru s personalistou, zkoumaná škola vzdělávací plán má, což je mi potvrdili i další vedoucí pracovníci. (VP1) „Rozhodně ano.“ (VP2) „Ano v rámci dalšího vzdělávání má. A to dle jednotlivých předmětů a zaměření pedagogických pracovníků.“ (VP3) „má plán vzdělávání pedagogických pracovníků... má roční plán pedagogických pracovníků.“ Tento plán je každý rok aktualizován. (VP1) „je každoročně aktualizován a vyhodnocován, konec konců, jedná se o zákonnou povinnost. Je pravidelně předkládám zřizovateli při pravidelných kontrolách. Já jako vedoucí mám plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků oddělení u sebe a tento plán je zahrnut do plánu dalšího vzdělávání školy na příslušný školní rok.“ Vzdělávací plán musí být také odsouhlasen a schválen vedoucími pracovníky ŠKOLY. (VP2) „Požadavky musí schválit příslušný vedoucí pracovník a zástupce ředitele školy pro výuku a ředitel školy.“

### Výhoda školní knihovny

Nedílnou součástí rozšiřování si pedagogických a odborných kompetencí je možnost četby a studiu odborné literatury. Neoddiskutovatelnou výhodou má ŠKOLA ve formě existence školní knihovny a možností zakoupení odborné literatury školou jednotlivým pedagogům. (VP2) „Pedagogičtí pracovníci mají možnost požádat o nákup literatury a časopisů potřebných ke vzdělávání... většinou jednou za rok se najde určitá finanční částka pro každé oddělení, kdy máme možnost napsat si seznam knih, které požadujeme s tím, že se musíme vlézt do celkové útraty a tyto knihy škola nakoupí. Také bych vyzdvihla školní knihovnu, kde si snad každý najde něco ke svému oboru. Jinak knihovnu můžou kromě učitelů využívat i studenti.“ (VP1) „Výhoda pro nás všechny je také přítomnost školní knihovny v našem

*areálu, kde se dá opravdu sehnat a vypůjčit si i dlouhodobě kvalitní odbornou literaturu.“* (P) *„Škola má vlastní knihovnu, velice kvalitní, takže lidi se můžou sebevzdělávat, zapůjčit si, objednat si veškerou literaturu.“* Kromě knihovny a tištěné odborné literatury jsou pro vyučované předměty odbornějšího charakteru neméně důležitá elektronická aktualizovaná literatura, kde můžeme najít nejenom elektronické učebnice a články, ale například závazné stanoviska soudů, komentáře a stanoviska k zákonům. (P) *„Máme přístupy do ASPI, to znamená veškerá právníková literatura, další přes intranet, internet, takže ty podmínky tady ve škole jsou pro sebevzdělávání pro práci, přípravu na výuku maximální.“*

#### **4.7 Limity výzkumu**

Získaný výsledek výzkumu nelze zobecnit na všechny střední školy působící v ČR, jelikož výzkum probíhal na jedné střední škole, což na druhou stranu bylo mým původním záměrem.

Zkoumaný vzorek (management střední školy), zde představují pedagogičtí pracovníci zastávající funkci vedoucích předmětových oddělení s personální pravomocí a také personální školy.

Skutečnost, která mohla ovlivnit výsledek práce je má nízká zkušenost s vedením polostrukturovaného rozhovoru a tím mohla být zapříčiněna možná stručnost některých participantů výzkumu.

Je nutno také přihlédnout k možnému zkreslení výzkumu, které mohlo být ovlivněno subjektivními názory jednotlivých participantů výzkumu ke zkoumaným tématům.

#### **4.8 Shrnutí výsledků**

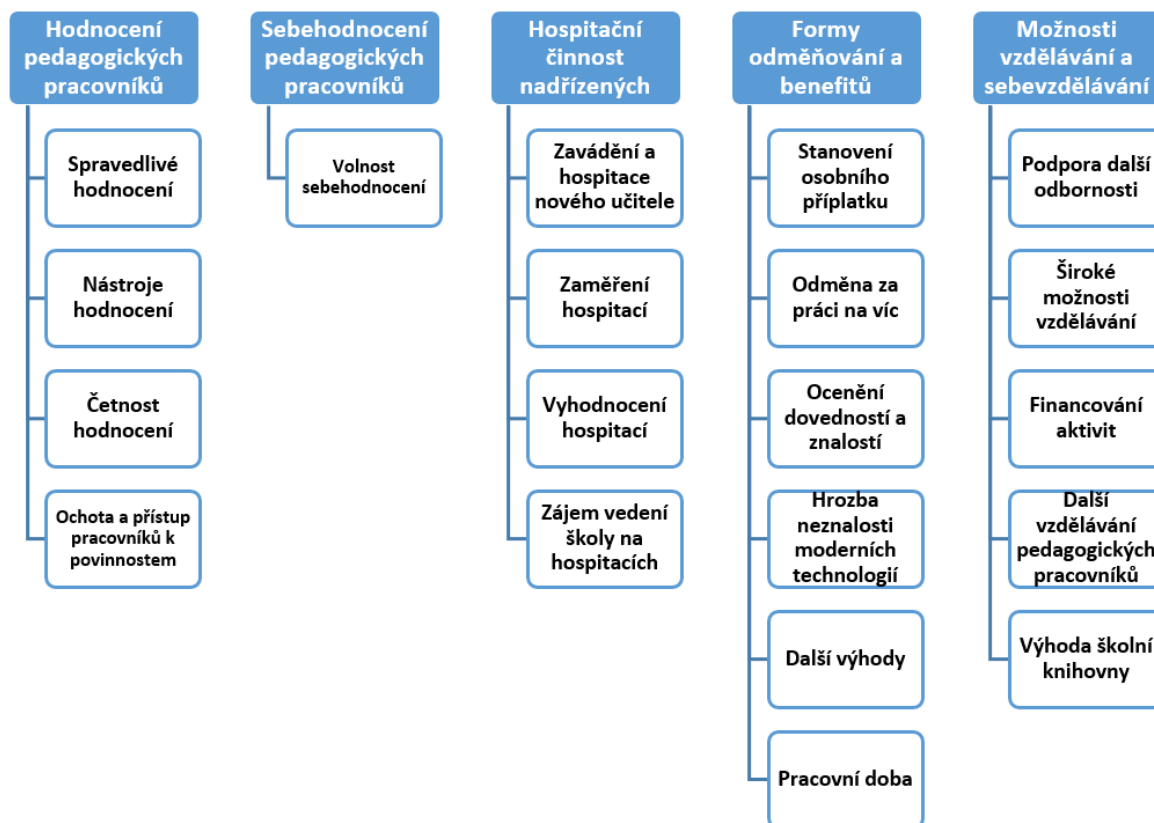
V praktické části práce obeznamuji čtenáře s charakteristikou výzkumu a volby typu výzkumné strategie. Dále se věnuji pravidly výběru výzkumného vzorku a závěrečnou práci doplňuji informacemi o participantech výzkumu, sběru dat a způsobu zpracování dat.

Cílem výzkumu mé bakalářské práce bylo popsat jak management střední školy vnímá naplňování prvků personálního řízení a jejich aplikaci. K tomuto cíli jsem se snažil dospět pomocí výzkumných otázek.



Z důvodu přehlednosti a prezentace výsledků zpracovaných dat uvádím graficky znázorněné schéma pěti hlavních kategorií a následných kódů, které vyplynuly z výzkumu při provedeném interview s participanty výzkumu.

Graf 2 Schéma kategorií a kódů



V průběhu výzkumu jsem se snažil najít odpovědi na již dříve stanovené otázky

Jaké hodnotící nástroje používají vedoucí pedagogičtí pracovníci při hodnocení podřízených pracovníků.

Jak jsem již zmínil v teoretické části práce, při hodnocení pracovníka je nutné zvážit, jaký hodnotící nástroj k hodnocení použijí. Hodnocení může probíhat nahodile, při různých školních akcích, poradách nebo projektech. Nebo hodnocení může probíhat záměrně, nebo nahodile. Jak uvádí Šikýř et al. (2012) hodnocení je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje vedoucím pracovníkům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat podřízené zaměstnance v průběhu vykonávání práce dosahování požadovaného výkonu a realizace strategických cílů školy.

Nejprve je třeba zdůraznit, že k hodnocení pedagogických pracovníků na zkoumané střední škole opravdu dochází a to v řádných intervalech. Jedná se většinou o „průběžné hodnocení,“ jak ho vedoucí oddělení nazývají a realizuje se minimálně jednou ročně. V tomto hodnocení se hodnotí kompetence jednotlivých pedagogických pracovníků převážně formou známkování dle klasifikační stupnice. Výše uvedené koresponduje s odbornou literaturou, kde se autoři Šikýř et al. (2012) vyjadřují k provádění formálního hodnocení tím, že tento druh hodnocení se uplatňuje periodicky při zkoumání a posuzování pracovního výkonu podřízeného zaměstnance za určité období, kdy vedoucí informuje a projednává s podřízeným zaměstnancem pracovní výkon, schopnosti, motivaci i podmínky. Z rozhovorů dále vyplynulo, že následný rozbor hodnocení probíhá také a vedoucí pracovníci ho nazývají „po hospitační rozhovor“. Dále jsem se z interview dozvěděl, že při hodnocení pracovníků nástroje hodnocení používány jsou. Jedná se o formu pozorování, metodu plnění úkolů, portfolio, analýza dokumentů, metoda hodnotícího rozhovoru. Nejčastěji se ovšem jedná o metodu pozorování a to hospitační činností. Tento výsledek jen potvrzuje slova autorky Trojanové (2017), která uvádí, že je nejčastěji používaným nástrojem hodnocení ve školské praxi je pozorování, často zúžené pouze na hospitaci. Rozhovory jsem také zjistil, že ředitel a zástupce „ŠKOLY“ vykonávají hospitační a kontrolní činnost jen výjimečně.

Jaké formy odměňování poskytuje střední škola svým pedagogickým pracovníkům.

Prvotně můžeme odměňování rozdělit na finanční odměny a nefinanční odměny. V rámci financí se bavíme o platu, jakož to odměnu za vykonanou práci, která je stanovená zákoníkem práce (2014). V rámci rozhovorů jsem dle předpokladu narazil na téma osobního ohodnocení, což patří mezi finanční odměnu, ale jako nenároková složka platu dle § 131 zákoníku práce (2014). Zkoumaná střední škola vyplácí svým pedagogickým pracovníkům osobní ohodnocení a dle tvrzení personalisty i vedoucích pracovníků. Participantů výzkumu se většinově shodli, že výše osobního příplatku se odvíjí od různých skutečností. Zejména je poskytován za dlouhodobou činnost a také za věci, které dělá pedagogický pracovník nad rámec pracovních povinností, čili jak bylo často opakováno „dělá některé věci navíc.“ Nejasnost ovšem panuje u nastaveného systému rozdělení osobního příplatku, poněvadž není nastavený systém pravidel pro rozdělení příplatku. Není stanoveno za jakou činnost a za jakou kvalitu práce přísluší výše osobního příplatku. Také je střední

škola limitována výší poskytnutých financí od zřizovatele. Další finanční požitek je pedagogickým pracovníkům vyplácen jako odměna za vykonanou práci, která „není dlouhodobá.“ Jedná se o odměny poskytnuté za aktivitu pedagoga, zpracování skript, realizaci školní aktivity atd. Poslední druh odměny finančního charakteru je poskytován za práci třídního učitele.

Za hlavní výhody nefinančních podob odměnění, tedy určitých benefitů poskytovaných střední školou pedagogickým pracovníkům označili vedoucí pracovníci dle výzkumu zejména vstřícnost v rámci řešení rodinných situací, rozsáhlá možnost vzdělávacích aktivit, ocenění práce formou udělení medaile, plakety, nebo pamětního listu, indispoziční volno, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na vitamíny, příspěvek na stravu. Určitý rozpor sledávám u pracovní doby. Všichni vedoucí pracovníci označili pružnou pracovní dobu za velikou výhodu, naproti tomu personalista sledává pružnou pracovní dobu jako nevýhodu“ (P) *„nevýhoda je ta, že naši zaměstnanci mají pružnou dobu.“*

Jaké možnosti vzdělávání a sebevzdělávání nabízí střední škola svým pedagogickým pracovníkům.

Hlavním smyslem a cílem vzdělávání zaměstnanců je *„utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti, a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“* (Šikýř et al., 2012, s. 145) Pod slovem sebevzdělávání rozumíme podle Pedagogického slovníku (2003) jedince, který si sám stanovuje cíle, vybírá učivo, volí metody, motivuje sám sebe, řídí, kontroluje své učení, hodnotí kvalitu svého učení. Pojem vzdělávání máme spojené s procesem, jímž se realizují stavy jedince a společnosti ve smyslu různých pojetí.

Z provedených interview vyplynulo, že vedoucí pedagogičtí pracovníci nebrání svým podřízeným pracovníkům ve zvyšování si odbornosti, právě naopak ji podporují: (VP1) *„velmi oceňuji každou další odbornost.“* Pro pedagogické pracovníky je velmi důležité ke zvyšování jejich kvalifikace, vědomostí, dovedností a znalostí, účastnit se různých vzdělávacích aktivit. Ovšem, jak uvedl jeden z participantů, a myslím si, že tím hovořil za všechny zúčastněné, na prvním místě je výuka a až na druhém místě další vzdělávací aktivity pracovníků. Všichni participanté výzkumu uvedli, že možnosti takovýchto vzdělávacích akcí je mnoho, pouze vedoucí pracovník (VP3) vypověděl, že: *„Těch akcí není moc“*. Osobně to přisuzuji spíše profilu odbornosti daného oddělení. V podmínkách zkoumané střední

školy je možné v rámci vzdělávání a sebevzdělávání podstoupit různá odborná školení, odborné kurzy, semináře, studijní pobyty, stáže v ČR a také v zahraničí, IMZy, DVPP. Další podpora od vedoucích pedagogických pracovníků a také vedení školy je ve zvyšování si kvalifikace vzdělání na vysokých školách z důvodu rozšíření si stávajícího odborného vzdělání, ale jak se vyjádřil (VP1): „*Zájem mezi pedagogy o to příliš není.*“ Pedagogičtí pracovníci mají také možnost přístupu do ASPI, což využijí zejména učitelé v oboru práva a učitelé ekonomického zaměření. Enormní výhodou jmenovanou všemi participanty je existence vlastní školní knihovny, která je dle tvrzení participantů na velmi dobré úrovni: (P) „*Škola má vlastní knihovnu, velice kvalitní.*“ Knihovna je určena nejen pro učitele, ale také pro studenty. Další možnost, kterou škola má a určitě je zařaditelná do položky sebevzdělání je možnost čerpat finanční částku pro potřeby oddělení, která je použitelná na nákup různých časopisů a literatury potřebnou k sebevzdělávání.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřená na téma aplikaci prvků personálního řízení v managementu střední školy. V teoretické části jsem shrnul zejména teoretické východiska k problematice provádění personálních činností ve školství.

Zaměřil jsem se na téma pedagogického pracovníka jako vidinu lidského zdroje pro organizaci ve školství a tématem řízení lidských zdrojů jako zabezpečení dostatku schopných a motivovaných pracovníků, s jejichž pomocí se snaží škola dosáhnout strategických cílů. Dále jsem se zabýval školským managementem, což je relativně mladá disciplína a zabývá se teorií řízení školy, jakožto specifickým typem pracovní organizace. Následně jsem se věnoval tématu týkající se personálního managementu neboli personálního řízení. Pokud je personální řízení dobře nastavené působí dle výzkumu provedeného Šikýřem et al. (2017) pozitivně při dosahování definovaných výsledků na dané škole. V další části práce jsem se věnoval personální práci ve školství, kterou považuji za důležitou součást řízení školy. Personální práce souvisí s vedením a řízením všech zaměstnanců pracujících ve škole. Následně popisuji kapitolu věnované vedoucím pedagogickým pracovníkům, kde je značná část práce věnována osobě ředitele školy z pohledu vedoucího celé organizace, jeho úkolům a jeho vytíženosti. Poslední téma, kterým jsem se zabýval v teoretické části, bylo téma personálních činností ve školství. Jak tvrdí Šikýř et. al. (2016) v podstatě se jedná o naplňování úkolů personalistiky. Management školy provádí takové činnosti, které podpoří dosažení cílů organizace. Uvedl jsem zde od autorů Koubka (2015) a Šikýře et al. (2012) nejdůležitější personální činnosti, vykonávané nejen ve školství. V závěru teoretické části práce jsem popsal podrobněji tři personální činnosti a to hodnocení, vzdělávání a odměňování, poněvadž uvedené personální činnosti tvoří základ praktické části této práce.

V praktické části práce jsem uskutečnil kvalitativně orientovaný výzkum. Prostřednictvím polostrukturovaného interview jsem analyzoval odpovědi a to pomocí metody otevřeného kódování v ruce nazýváno metodou papír a tužka. Výzkumu se zúčastnili celkem čtyři partipanti. Jednalo se o personalistu školy a tři vedoucí pedagogické pracovníky předmětových oddělení s personální pravomocí.

Jako hlavní výzkumný cíl práce jsem si stanovil popsat jak management střední školy vnímá naplňování prvků personálního řízení a jejich aplikaci.

Následně jsem si zvolil dílčí výzkumné cíle, kde jsem na základě analýzy vyplynulo, že nejvyžívanějším nástroje hodnocení vedoucích předmětových oddělení je pozorování formou hospitační činnosti. Dále bylo zjištěno, že zkoumaná střední škola poskytuje svým pedagogickým zaměstnancům finanční i nefinanční formu odměn. Z forem finančního odměňování se jedná o osobní příplatek, odměnu za práci a odměnu za práci třídního učitele. Z forem nefinančního odměňování se jedná o různé benefity ve formě rozsáhlého množství vzdělávacích aktivit, pracovní doby, různých příspěvků, indispozičního volna a různorodých ocenění za práci.

V oblasti vzdělávání a sebevzdělávání se jedná zejména o různé odborné vzdělávací aktivity domácího i zahraničního charakteru, podpora vedoucích pracovníků v dalším vzdělávání, možnosti přístupu do ASPI a existenci vlastní školní knihovny.

V závěrečné práci se mi podařilo proniknout hlouběji do problematiky personálního řízení se zaměřením na prvky odměňování, hodnocení a vzdělávání pedagogických pracovníků. Prostřednictvím rozhovorů jsem představil výzkumná zjištění, která popisují, jak jsou tyto prvky skutečně aplikovány, jaká úskalí a jak důležitá součást managementu školy je právě personální řízení. To dokazují výsledky mého výzkumu, které jsou zároveň výzvou pro další zkoumání v této oblasti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing.
- [2] Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice (14th edition)*. London: KoganPage.
- [3] Bělohávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada.
- [4] Brůha, D., Bukovjan, P., Čornejová, H., Kalvoda, A., Leštinská, V., Pelech, P., et al. (2007). *Abeceda personalisty ...* Olomouc: ANAG.
- [5] Collings, David G., G. Wood a Leslie T. Szamosi. *Human resource management: a critical approach*. Second edition. New York, NY: Routledge, 2019.
- [6] Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- [7] Fiala, R. (2009). *Základy managementu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava.
- [8] Gavora, Peter. *Sprievodca metodológiou kvalitatívneho výskumu*. Bratislava: Regent, 2006.
- [9] Handlíř, J. (1998). *Management pro střední a vyšší odborné školy: plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování*. Brno: Computer Press.
- [10] Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Praha: Portál.
- [11] Chráska, M., & Kočvarová, I. (2014). *Kvantitativní design v pedagogických výzkumech začínajících akademických pracovníků*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií.
- [12] Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- [13] Kotýnková, M., & Němec, O. (2003). *Lidské zdroje na trhu práce: vývoj a tendence v souvislosti se vstupem České republiky do EU*. Praha: Professional Publishing.
- [14] Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.
- [15] Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.

- [16] Maddux, R. B. (1994). *Profesionální výběr uchazečů: optimální příprava rozhovoru : přehled silných a slabých stránek : sedm neprominutelných chyb : kritéria pro správná rozhodnutí*. Praha: Linde.
- [17] Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Praha: H & H.
- [18] Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management (Vydání I)*. Praha: Academia.
- [19] Obst, O. (2006). *Manažerské minimum pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- [20] Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
- [21] Prášilová, M. (2006). *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- [22] Průcha, J., Mareš, J., & Walterová, E. (2003). *Pedagogický slovník (4. aktualiz. vyd)*. Praha: Portál.
- [23] Šikýř, M., Borovec, D., & Lhotková, I. (2012). *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- [24] Šikýř, M., Borovec, D., & Trojanová, I. (2016). *Personalistika v řízení školy (2., aktualizované vydání)*. Praha: Wolters Kluwer.
- [25] Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- [26] Šikýř, M. *Personalistika v řízení školy: Řízení školy*. (2010). Praha 3: Wolters Kluwer ČR.
- [27] *Školský zákon č. 561/2004 Sb.: Zákon o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb. ; Prováděcí vyhlášky*. (2005). Český Těšín: Poradce.
- [28] Švaříček, R., & Šedřová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- [29] Trojan, V. (2014). *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer.
- [30] Trojanová, I. (2014). *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál.
- [31] Trojanová, I. (2014). *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer.



- [32] Trojanová, I. (2017). *Hodnocení učitelů: náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení*. Praha: Wolters Kluwer.
- [33] Trojanová, I., Trojan, V., & Kitzberger, J. (2012). *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- [34] Ulrich, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada
- [35] *Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.dubna 2006*. (2014). Praha: Ústav práva a právní vědy.

#### **Internetové a elektronické zdroje:**

- [1] Bernardová, D. (2015). *Základní činnosti v personálním řízení* [Online]. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. Retrieved from <https://mvso.cz/wp-content/uploads/2017/10/cinnosti-v-personalnim-rizeniskripta.pdf>
- [2] Forad Consulting s.r.o. (2012). *Rozvoj klíčových kompetencí zástupců ředitele na školách a školských zařízení* [Online]. Retrieved December 01, 2018, from <http://www.eozastupci.cz/data/files/000020.pdf>
- [3] Lazarová, B., Pol, M. & Tomancová, J. 2012. Kapitoly ze školského managementu. Dostupné na [https://is.muni.cz/el/1451/jaro2012/nk1021/um/skolsky\\_management-studijni\\_materialy.pdf](https://is.muni.cz/el/1451/jaro2012/nk1021/um/skolsky_management-studijni_materialy.pdf).
- [4] Mahdalíčková, J. (2012). *Řízení školy v paragrafech: Výukové materiály ke vzdělávacímu programu*. Žďár nad Sázavou: Fakta s. r. o. Retrieved from <http://www.fakta.cz/fakta-detailprojekt.aspx?IDProjekt=7>
- [5] Mateiciuc, A. (2008). *Personální management: (pro krizové manažery)* [Online]. Slezká univerzita v Opavě. Retrieved from <https://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf/>
- [6] McKinsey & Company. (2010). Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení [Online]. Retrieved December 01, 2018, from [https://www.mckinsey.com/cz/~/\\_/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Czech%20Republic/Our%20work/McKinsey\\_pro\\_bono\\_skolstvi.ashx](https://www.mckinsey.com/cz/~/_/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Czech%20Republic/Our%20work/McKinsey_pro_bono_skolstvi.ashx)
- [7] PISOŇOVÁ, M. (2016). Implementácia princípov PCA do procesu vedenia zamestnancov školy. In *Efektivita vzdělávání: V. mezinárodní vědecká konference Centra školského*

- managementu Efektivita vzdělávání* (p. 8). Praha: ČŠM PedF UK. Retrieved from <http://www.csm-praha.cz/userfiles/Dokumenty/Sbornk%20pspvk%20-%20V.%20konference.pdf>
- [8] Šikýř, M., & M. Šafránková, J. (2017). *Personální řízení v českých školách* [Online]. Praha 5: Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut. Retrieved from [http://www.regionálnírozvoj.eu/sites/regionalnirozvoj.eu/files/sikyr\\_safrankova\\_personalni\\_rizeni\\_v\\_ceskych\\_skolach.pdf](http://www.regionálnírozvoj.eu/sites/regionalnirozvoj.eu/files/sikyr_safrankova_personalni_rizeni_v_ceskych_skolach.pdf)
- [9] Trojan, V. (2012). *Konference školského managementu: Školský management v perspektivě tří časových rovin* [Online]. Praha 1: Univerzita Karlova. Retrieved from [http://www.csm-praha.cz/userfiles/Dokumenty/Sbornk\\_CM.pdf](http://www.csm-praha.cz/userfiles/Dokumenty/Sbornk_CM.pdf).
- [10] Tureckiová, M. (2012). *Konference školského managementu: Koncept manažerských a lídrovských způsobilostí ředitelů 20 škol v období transformace českého vzdělávacího systému* [Online]. Praha 1: Univerzita Karlova. Retrieved from [http://www.csm-praha.cz/userfiles/Dokumenty/Sbornk\\_CM.pdf](http://www.csm-praha.cz/userfiles/Dokumenty/Sbornk_CM.pdf).

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

aj.	a jiné
ASPI	automatizovaný systém právních informací
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
IMZ	instrukčně metodické zaměstnání
např.	například
popř.	popřípadě
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
vz.	vzor

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1      Organizační struktura školy

Graf 2      Schéma kategorií a kódů

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1      Koncepce a vývojové etapy personální práce

Tabulka 2      Výzkumný vzorek pracovníků „ŠKOLY“

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I.            Rozhovor s participantem výzkumu
- Příloha P II.           Informovaný souhlas

## **PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR S PARTICIPANTEM VÝZKUMU**

Přepis rozhovoru s participantem. (VP3)

Z důvodu anonymity rozhovoru jsou některá citlivá místa záměrně vypuštěna a nahrazena **xxx**.

**Jakými nástroji hodnocení sledujete a hodnotíte práci pedagogického pracovníka nejčastěji?**

Nejčastěji je to formou hospitace, to znamená pozorování při vyučování, dále sepsáním různých poznatků s o průběhu hodiny, jestli byly dodrženy všechny vzdělávací normy a povinnosti vyučujícího a potom následně, je to pohovor, nebo rozhovor o hospitaci, který má mít zpětnou vazbu na daného vyučujícího.

**Sdělujete třeba i učitelům hospitace, pokud na ni půjdeš předem, nebo je to takové překvapení pro ně?**

Ne, ne. Drtivou většinou je to předem hlášená hospitace.

**Jo. Tak mě napadlo, chodí i někdo z vedení školy třeba zástupce ředitele nebo ředitel na hospitaci, nebo je to vesměs ve tvój gesci.**

Zástupce ředitele byl jen na části výuky. Na celou ne, ale stává se jednou za čtvrt roku, že zástupce ředitele přichází do vyučování.

**Hmm, ředitel asi, ten asi ne, ten má svoje.**

Ředitel jen na výjimečné akce sportovního charakteru, třeba kurzy, nebo nějaké soutěže, provede takovou kontrolní činnost.

**Jasně, Dobře. V jakých intervalech hodnocení pedagogických pracovníků probíhá, dá se označit za systematické?**

Hodnocení pedagogických pracovníků, probíhá podle plánu hospitací, každý pedagogický pracovník je hodnocen, nebo hospitován čtyřikrát za rok, samozřejmě je tam diferenciací oproti novým učitelům, kteří jsou ve škole krátkou dobu a ti co jsou ve škole více než dvacet let, tak už ta hospitační činnost zanechala pozitivní náhled na věc, to znamená, že je evidentně vidět, že připomínky, který jsou na jeho pedagogickou práci bere vážně a vlastně implementuje do výuky.

### **Takže tak nějak tam poučení je pro něho**

Největším poučením je ten po hospitační pohovor, kde se vlastně probírá ta hodina a debatuje se o částech, hmm, vyučující obhájí, proč tuhle část vedl tímto stylem, a vlastně se bavíme o tom, jestli je to neoptimalnější forma, ale zpravidla v rámci tělesné přípravy, nebo jakéhokoliv sportu, ať je to gymnastika, atletika, hry, nebo xxx, plavání, protože dochází časově ohraničení úseku, tak to není, jak když já sedím v lavici a přizpůsobím se všem dalším okolnostem.

### **Je to takové akčnější, že pro něho.**

Může být úraz, může být špatné počasí, když jsme venku, může se stát nějaká komplikace na bazéně.

### **Takže se tomu musí přizpůsobit výuka**

Takže tam se děje spoustu věcí a právě to zase kvituji reakci těch vyučujících.

### **Hmm. Tak. Tvoříte si jako nadřízený pracovník plán kontrolních činností?**

Ano, je to součást práce školy. To znamená, odevzdávám i metodickému oddělení každý rok plán hospitací na celý školní rok. To znamená tam každý vyučující má čtyři plánované hospitace, některé probíhají i na sportovních kurzech, což jsou činnosti, které se nejlépe dynamicky vyvíjí, přizpůsobuje se trendům, takže, je taková činnost plánovaná.

### **A na co se na těch hospitacích nejvíce zaměřuješ, když tam jsi na té hodině**

Na řadu povinností, což je třeba zápis do třídní knihy, zjištění stavu docházky, potom na přiměřenost náplně té hodiny, aby byla přiměřená těm dovednostem žáků, což je jedna z věcí, která se zpravidla ve školství podceňuje, přesto žáci, nejde se do těch hraničních záležitostí tím pádem se ti žáci nerozvíjí, ale je to logické, že když se jde do hraničních částí, nebo záměrů výuky, tak se potom kumulují úrazy a to je zase neefektivní a často kritizované. U toho plánu činností, nebo kontrolní činnosti nejsou to jen hospitace ale jsou tam i pravidelné kontroly týdních knih, to znamená jednak v rámci hospitace jednak také samostatná kontrola vedení třídní knihy a může tam být i kontrola docházky daného pedagogického pracovníka.

### **Hmm, jasný. Jaký vliv má hodnocení pedagogického pracovníka na jeho odměňování?**

**Když ta kontrola proběhne, nebo tak, když tu kontrolu uděláš?**



Ta samostatná kontrola se jednak promítá u xxx v rámci xxx hodnocení, jednak se promítá i v rámci odměňování finančního, tady v nějakých kvartálech nebo pololetních obdobích probíhá, takže rozhodně to ovlivňuje jeho odměňování.

**Takže neděláš to tak, že bys třeba dával vždy tu samou částku vždycky. Zhodnotíš to období, za kterou to odměňování má být a potom podle toho, pokud ta částka je tou školou, tak do toho ...?**

To je otázka, protože kvalita té výuky jedna věc přizpůsobení se těm okolnostem, pak jsou zase akce, který jsou navíc a to je další část hodnocení a další část odměňování, to jsou akce, které nevyplývají z rozvrhu zaměstnání, nebo z plánu činností, nějaké sportovní akce, organizování sportovních kurzů, organizování adaptačních kurzů a dalších věcí, takže, to je další věc, co si myslím, že ještě více ovlivňuje potom následné odměňování, protože tam se jednoznačně ten učitel vyvíjí a jeho dlouholetou pedagogickou praxí schopný učitel, což tady jsou schopní učitelé.

**To je ta práce navíc toho člověka.**

Ta by měla být hlavně, hmm, odměňována tou formou.

**Jaký přínos spatřujete ve Vámi prováděném hodnocení podřízených pracovníků?**

Jednak je to motivační přínos, to znamená, hmm, to hodnocení pakliže je kladný, tak pak samozřejmě dávám na poradách jako vzor, třeba tady jsem viděl výborně zpracovanou tuhle část hodiny, nebo popřípadě v rámci vzájemné hospitace mezi kolegy, doporučím, nebo jim naplánuju vzájemnou výuku, aby třeba ti novější nebo mladší pedagogičtí pracovníci se mohli v rámci výměny zkušeností, hmm

**...přiučit...**

...ano, dochází k optimalizaci výuky, ke zlepšování pedagogického procesu. Jeho úrovně.

**Jasně. Jak provádí pedagogičtí pracovníci sebehodnocení? Jestli ho provádí, jestli povinné, nepovinné, pokud někdo dělá?**

Sebehodnocení bych možná viděl v rámci pohovoru po hospitaci, kdy já mu něco vytknu, nebo něco nějak hodnotím v té části a on se v rámci sebehodnocení buďto mm uvědomí si tam nějaký problém, nebo naopak ho obhájí tím, že zdůvodní proč tomu tak bylo, což je skvělý, protože jestliže není jistá forma, pakliže opravdu jsou ty podmínky proměnlivé a

hmm nejenom v rámci motivace, ale i zlepšování vlastně a vstřícnost dalším činnostem. Jinak sebehodnocení jsem prováděl, nemám s tím dobrou zkušenost, myslím si že pokud se to týká sebehodnocení v rámci xxx hodnocení tak hm, xxx nejsou schopni se odhadnout objektivně.

**Hmm, je to možné, že ti dobří se podceňují a opačně. Asi nemají co by nabídli a prodají třeba i to, co se nestalo. Může se stát.**

Tak jsou to trendy dnešní doby.

**Jaké formy odměňování nebo výhod nabízíte svým podřízeným pracovníkům?**

Tak jsou to hlavně finanční, osobní ohodnocení, odměny, potom to může být vstřícnost v rámci řešení třeba rodinných problémů, vstřícnost v rámci pružné pracovní doby, kdy má splněnou pedagogickou činnost a potřebuje si vyřídit nějaké osobní záležitosti, to je další věc, kterou jednoznačně řadím mezi formy odměňování nebo výhod.

**Takže, to je vlastně dobré pro ně. Tady v tomto. K jakým dovednostem a vlastnostem přihlížíte při finančním odměňování pedagogických pracovníků? To co je vlastně pro tebe důležité, když máš přidělit tu částku, nebo jakákoliv forma. Co je pro tebe důležité tady v tomhle tom?**

Jak už jsem říkal, větší část toho hodnocení směřuji na mimo výukové aktivity, to znamená aktivity, které vyplývají z plánu a povinnosti plnění školou, jsou to různé akce typu třeba xxx, nebo nějaké adaptační kurzy, soutěže, zajištění xxx, nebo specializační kurzy. Jsou to činnosti, pedagogičtí pracovníci stojí řadu energie a sil a právě proto ohodnocuji samostatnost, tvořivost a kreativitu při vytváření podmínek k realizaci takových to akcí.

**Ono, to určitě kolikrát logisticky náročné, tyhle ty věci.**

Samozřejmě.

**Než člověk obvolá všechny ty lidi, než se ti lidi připraví.**

Aby to byla motivace, aby se stejnou měrou podílel a nebylo to jenom na pár lidech , ale aby se do toho začlenili všichni. Tím pádem samozřejmě jsou náročnější a míň náročné akce, to je jedna věc, kterou hodnotím jednoznačně, ale mm je potřeba si uvědomit, že výuka zatěžuje během dne, třeba na čtyři , šest vyučovacích hodin každého pedagogického pracovníka a mimo to, chystat, dělat mistrovství republiky české střední škole ve xxx,

děláme další akce, mistrovství xxx, dračích lodí a to je věc, která sebou nese minimálně dva měsíce dopředu chystání a organizování takové akce.

**To je náročné. Jaké možnosti nabízíte pedagogickým pracovníkům v oblasti sebevzdělávání?**

Jasná nabídka je ze strany xxx akademie tu využívají někteří sporadicky, protože se málo kdy treťí do naši problematiky, pak samozřejmě umožňují aktivitu, pokud někdo navrhne nějaký kurz, nějaký školení, nebo nějakou takovouhle činnost, hmm, jednak z resortu ministerstva xxx, xxx škol, ale i z resortu ministerstva školství mládeže a tělovýchov a jiných subjektů.

**Takže jsou tyhle ty možnosti, různé školení?**

Možnosti jsou, samozřejmě je to otázka zase časové možnosti. Od příštího týdne nastoupí kolegové, kteří nás posílí, možná nám to umožní větší podíl, tady tohohle. Do teď jsme byli tak vytížení, že poslat někoho na nějakou vzdělávací akci v podstatě kolikrát znemožnilo realizace výuky.

**Vedení školy to předpokládám podporuje, tyhle ty možnosti školení, když jsou nějaké nabídky**

Samozřejmě, je vytvářen i plán, realizace vzdělávání pedagogických pracovníků, takže škola, pakli, že se musí samozřejmě hodnotit i finanční stránka té věci, pakliže je ta věc přímo směřuje do té výuky, tak ji škola podpoří.

**Jak nahlížíte na aktivitu pedagogického pracovníka v oblasti systematického vzdělávání? Jestli třeba má touhu po tom vzdělávání, nebo jestli je to pro tebe takové plus, že má, nebo jestli jsou lidi, že se vyhýbá výuce jako takové a schválně by jezdil na akce, které by mu nic nepřinesly.**

Těch akcí není moc. Pakliže jsou a opravdu pasují přesně na nás obor, tak je podpořím. A kvituji, nebo strašně rád jsem za aktivitu, ti kteří v rámci své aktivity sebou vlastně berou i svoje kolegy, protože je kolikrát lepší, když na takovou akci pojedou dva v rámci přenesení potom těch informací na zbytek oddělení, to znamená, že jde o to aby se to jenom nevzdělával ten jeden, nebo dva, ale aby docházelo ke zbytečnému školení.

### **Má škola zavedený systém vzdělávání?**

Samozřejmě už jsem o tom hovořil má plán vzdělávání pedagogických pracovníků potom škola sama hlavně v oblastech který jsou problematický , třeba ochrana žáků před alkoholem a jinými psychotropními látkami, nebo nežádoucími sociálními vlivy na žáky, ta škola sama aktivuje a pozívá lektory a v rámci nabídky , pokud je škole nabídnuto, například v rámci první pomoci a dalších důležitých aspektů, které se týkají bezprostředně výuky, tak škola sama vytváří pc v rámci školení z počítačové techniky. Ale buď ta aktivity vyjde přímo od pedagogů, nebo od jejich vedoucích, nebo škola cítí potřebu nutnosti udělat v rámci, to proškolení svoje zaměstnance.

**Ted' mě napadlo, že tady probíhala myslím nějaká akce na kybernetiku, že každý musí být každý zaměstnanec proškolen v oblasti kyber.**

To je v rámci xxx, každý uživatel počítačové techniky, který je napojen na síť xxx musel splnit kurz kybernetické bezpečnosti.

### **Má škola nějaký plán vzdělávání určený pedagogickým pracovníkům?**

Ano, už se budu opakovat, ale má a má roční plán pedagogických pracovníků hmm, proškolení, kde jsou nejenom stáže, ale i plán školení, plán IMZů, plán kurzů a plán jiných vzdělávacích aktivit, které buď to jsou nabízeny dlouhodobě, nebo opakovaně a nebo jsou to věci, které se ocitnou v nabídce vzdělávacích aktivit na školách nebo respektive ten pedagogický pracovník nebo vedoucí na to zareaguje a škola, pakliže ta vzdělávací aktivita je opodstatněna, tak vyšle pedagogického pracovníka.

## **PŘÍLOHA P II: INFORMOVANÝ SOUHLAS**

### **INFORMOVANÝ SOUHLAS S VYUŽITÍM VÝZKUMNÉHO**

#### **ROZHOVORU**

zaznamenaného pro účely výzkumného projektu bakalářské práce

## **Aplikace prvků personálního řízení v managementu střední školy**

Výzkum probíhá pro účely zpracování bakalářské práce vedené na Fakultě humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Bakalářská práce je psána pro obor Učitelství odborných předmětů pro SŠ.

Cílem tohoto výzkumu je popsat situaci ohledně aplikace personálních prvků personálního řízení na střední škole. Pro účely analýzy je klíčové získat informace o situaci, postojích, názorech a zkušenostech vedoucích předmětových oddělení a osob způsobilých, kteří na dané střední škole pracují a provádí hodnotící činnost. Předpokládaným výstupem rozhovoru jsou informace, které se týkají témat jako hodnocení, odměňování, vzdělávací plán, systém vzdělávání.

Pro účely analýzy nejsou důležité osobní údaje informátorů a informátorek (jako je například jméno, bydliště či organizace, ve které jsou zaměstnány). Rozhovor, který s Vámi bude zaznamenán, bude ihned po jeho pořízení anonymizován. Všechny veřejně přístupné výstupy z výzkumu a jeho analýzy budou citovány anonymně a bude s nimi nakládáno bez vazby na Vaši osobu či organizaci, ve které pracujete.

Souhlasím s poskytnutím rozhovoru Janě Pokorné pro účely výše popsaného výzkumného projektu.

V .....

Dne .....

Podpis:

Podpis výzkumníka:

Jan Veselý