

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Hana Francová

Hodnocení a sebehodnocení ředitelek mateřských škol

Evaluation and self-assessment directors of kindergartens

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce/školitele samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu.

Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, dne 3.5.2013

.....

podpis

ABSTRAKT:

Bakalářská práce se zabývá hodnocením a sebehodnocením ředitelek mateřských škol. Mapuje kritéria zřizovatelů pro hodnocení práce ředitelek mateřských škol. Další oblast výzkumu je vlastní hodnocení ředitelek. Vychází z teoretických vědomostí, praktických zkušeností a výsledků empirického výzkumu.

Soustředí se na zmapování systému hodnocení ředitelek vybraných mateřských škol.

Klíčová slova: Hodnocení, sebehodnocení, kritéria

ABSTRAKT:

This thesis deals with the evaluation and self-assessment of the directors of kindergartens. It maps the criteria that founders of the kindergartens use for evaluating the work of the directors of kindergartens. Another area of the research is the self-evaluation of the directors. It is based on theoretical knowledge, practical experience and empirical research.

It focuses on the mapping of the evaluation system of the directors of selected kindergartens.

Keywords: assessment, self-assessment, criteria

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Ireně Lhotkové, Ph.D. za udělené konzultace a odborné rady při zpracování mé závěrečné bakalářské práce.

Praha, duben 2013 Hana Francová

Obsah:

1. Úvod.....	7
2. Cíl práce:	9
3. Teoretická část	10
3.1 Hodnocení pracovního výkonu.....	10
3.2 Cíle hodnocení	11
3.3 Motivace	11
3.3.1 Vnější a vnitřní motivy	12
3.4 Teorie potřeb.....	13
3.5 Trendy v současných systémech hodnocení	15
3.6 Přínosy pracovního hodnocení	16
3.7 Formy hodnocení	16
3.8 Základní cíle systematického hodnocení	17
3.8.1 Kritéria hodnocení	18
3.8.2 Metody hodnocení pracovníků ve školství	19
3.9 Právní rámec vztahující se k hodnocení práce ředitele školy	21
3.10 Význam hodnocení ředitelky mateřské školy	21
3.11 Kompetence zřizovatele k řediteli školy a ředitelky mateřské školy	22
3.12 Sebehodnocení	24
3.13 Osobnostní rozvoj.....	26
3.14 Rozvoj manažerů	26
4. Výzkumná část.....	28
4.1 Cíl výzkumu.....	28
4.2 Metody sběru dat	28
4.3 Výběr zkoumaných subjektů	29
5. Interpretace získaných dat z analýzy dokumentů	31

5.1	Oblasti hodnocení	31
5.2	Výsledky obsahové analýzy oblastí obsažených v posuzovaných kritériích.....	32
6.	Interpretace získaných dat z dotazníkového šetření k otázkám 1 až 7.....	35
6.1	Otázka č. 1	35
6.2	Otázka č. 2	35
6.3	Otázka č. 3	36
6.4	Otázka č. 4	37
6.5	Otázka č. 5	38
6.6	Otázka č. 6	39
6.7	Otázka č. 7	40
7.	Výsledky a posouzení výzkumného problému 1. části dotazníku	52
8.	Interpretace získaných dat z dotazníkového šetření k otázkám 8 až 14.....	53
8.1	Otázka č. 8	53
8.2	Otázka č. 9	54
8.3	Otázka č. 10	55
8.4	Otázka č. 11	56
8.5	Otázka č. 12	57
8.6	Otázka č. 13	58
8.7	Otázka č. 14	59
9.	Ověření výzkumné otázky	66
10.	Závěr	70
11.	Seznam použité literatury:	72
12.	Přílohy.....	76

1. Úvod

Motto: „*Ten, kdo putuje po cestě, je poutníkem. Ten, kdo ví, kam kráčí, je manažerem.*“ (Blasche, 2005).

K základnímu stavebnímu kamenu personálního managementu patří v současné době ve stále větší míře problematika hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování zaměstnanců v návaznosti na řízení tohoto výkonu a na úroveň odměňování. Základem je kvalitní a spravedlivý systém hodnocení, podložený vhodnými kritérii k hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tento systém je nejen nástrojem ke zkvalitňování práce personálu školy, ale také dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality a efektivity všech činností, které organizace provádí, ale především rozvoje schopností, dovedností a participace všech pracovníků.

Ředitelka mateřské školy jako manažer má odpovědnost za kvalitu organizace. Aby mohla objektivně sledovat kvalitu, musí mít k dispozici nástroje a postupy, které jí budou podávat informace o stavu jednotlivých prvků a procesů. Tyto nástroje a postupy by měly být v souladu s přirozeností života školy. Jejich prvotním cílem není kontrola, ale cílený monitoring a rozvoj. Dobře fungující hodnotící procesy pokládám v mnoha oblastech školy za klíčové. Tento proces považuji za přímou cestu ke zvyšování kvalit školy. Nedílnou součástí pro rozvoj školy je i hodnocení práce ředitelky mateřské školy a to ať již z pohledu nadřízených orgánů, tak jejího vlastního hodnocení výsledků a postupů své práce.

Mimo České školní inspekce nebo krajských úřadů je to právě zřizovatel, který zřizuje školy jako své příspěvkové organizace, jmenuje jejich ředitele a stanovuje jim plat, poskytuje školám finanční prostředky na provoz škol, aby mohly plnit svoji základní funkci, kterou je výchova a vzdělávání. Právem zřizovatele je nejen kontrola využití poskytnutých finančních prostředků, ale také kontrola, zda jím vybraný člověk, který řídí školu, vynakládá veškeré své pracovní úsilí požadovaným směrem. Kontrola je jednou, ne však jedinou částí složitého procesu hodnocení. Zájmem ředitelky mateřské školy i zřizovatele školy je vytvořit takovou školu, která bude uspokojovat stále se měnící a narůstající potřeby společnosti 21. století. Možnost, jak tento společný záměr realizovat, v nejvyšší možné míře je právě prostřednictvím správně nastaveného, prováděného a oběma stranami pochopeného a přijatého systému hodnocení ředitelky školy jak zřizovatelem. V tomto procesu nelze systém sebehodnocení opomenout. Pro obě tyto skupiny je nutností znát objektivní odborný názor na svou činnost, přijímat zpětnou vazbu a přizpůsobit svoji činnost tak, aby vedla ku prospěchu všech zúčastněných. Základem jejich vzájemné spolupráce by měla být týmová práce. Ředitelka mateřské školy se nemůže obejít bez svého zřizovatele a zřizovatel bez kvalitní práce ředitelky mateřské školy. Výsledky hodnocení zřizovatelem by se pak měly stát základem pro zkvalitňování práce školy a práce ředitelky.

„Budoucnost vysoce výkonných organizací spočívá v sebe řídicích se týmech, v jejichž čele budou stát iniciativní lidé. Takoví lidé, kteří sami sobě vytyčují náročné cíle, kteří sami sebe kritizují, když jich nedokážou dosáhnout a kteří při jejich splnění pocít'ují vnitřní uspokojení”
(Bláha, 2003).

Proces sebehodnocení, kterým by měla procházet každá organizace, začíná u každého jednotlivého pracovníka mateřské školy a měl by vyvrcholit společnou reflexí, který posune mateřskou školu vpřed.

Mezi efektivní metodu, jak hodnotit, motivovat a rozvíjet pracovníky, patří i systém sebehodnocení, které by také mělo probíhat na základě stanovených kritérií. Aby bylo dobře přijato pracovníky školy, měli by se pracovníci podílet na jejich tvorbě. Významnou a důležitou součástí sebehodnocení jsou i pracovní pohovory. Správně vedený hodnotící pohovor vede ke sdělování výsledků hodnocenému pracovníkovi, dohodnutí opatření, při zjištění nedostatků a velmi důležité zpětné vazbě.

„Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem”
(Hroník, 2006).

Mateřská škola, stejně jako každá organizace musí pracovat na zkvalitňování a efektivitě své práce, proto by měla mít zpracována kritéria pro hodnocení a sebehodnocení práce svých pracovníků. Ředitelka mateřské školy je základním pilířem organizace. Hodnocení její práce pro školu z pohledu vnějšího nebo vnitřního by se mělo stát naprostou samozřejmostí, jak pro ni samou, tak i její hodnotitele.

2. Cíl práce:

Bakalářská práce mapuje systém hodnocení ředitelek mateřských škol. Do systému zahrnuje dva směry hodnocení práce ředitelek, a to: zřizovatelem a sebehodnocením. Oba směry zkoumá v teoretické i praktické rovině a v závěru porovnává, do jaké míry spolu korespondují nebo v čem se liší.

Hodnocení práce ředitele je jedním ze tří nástrojů, kterým může zřizovatel ovlivnit úroveň jím zřizované školy. Druhým z nástrojů je výše poskytovaných finančních prostředků na provoz školy a třetím nástrojem je jmenování, potvrzení či odvolání ředitele školy. V případě hodnocení práce ředitele jde tedy o proces, kterým může zřizovatel průběžně a dlouhodobě ovlivňovat kvalitu školy, kterou zřizuje.

Tato bakalářská práce si klade tento základní cíl, kterým je zmapovat formy a metody hodnocení a sebehodnocení ředitelek mateřských škol. K dílčím cílům této bakalářské práce patří, teoreticky prozkoumat oblast hodnocení, teoreticky prozkoumat oblast sebehodnocení, zmapovat formy hodnocení ředitelek mateřských škol, zmapovat formy sebehodnocení ředitelek mateřských škol. Oblast hodnocení a sebehodnocení spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, tedy do oblasti personálního managementu, kterou se tato bakalářská práce zabývá.

Pro oblast hodnocení je ještě používán odborný termín evaluace a autoevaluace, který podle mého názoru patří více do oblasti analýzy jevů a hodnocení procesů souvisejících s pedagogickým procesem ve škole než s oblastí hodnocení pracovníků školy.

Hodnocení pracovního výkonu je považováno za první krok v procesu řízení výkonnosti (nejen) vedoucího pracovníka. Má tedy potenciál stát se hybnou silou pro plánování a implementaci změn, vedoucích následně ke zkvalitňování práce manažera. Pokud má být hodnocení ze strany zřizovatele v souladu se sebehodnocením ředitelky, musí směřovat ke stejným cílům. Bakalářská práce srovnává míru tohoto souladu.

Pro svoji bakalářskou práci jsem proto zvolila přidržet se termínů hodnocení a sebehodnocení.

3. Teoretická část

3.1 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu v prostředí českého školství, do kterého patří i mateřské školy se spíše setkáváme s výrazem hodnocení pracovníků. Toto hodnocení lze definovat podle Koubka (2004) jako „*formální posouzení a klasifikování pracovníků jejich manažery v souvislosti s pravidelnými – zpravidla jednou ročně se konajícími setkáními, tedy hodnotícími pohovory.*“ Hodnocení pracovníků by mělo vždy vycházet z uplynulého období, tedy zaměřeno na minulost.

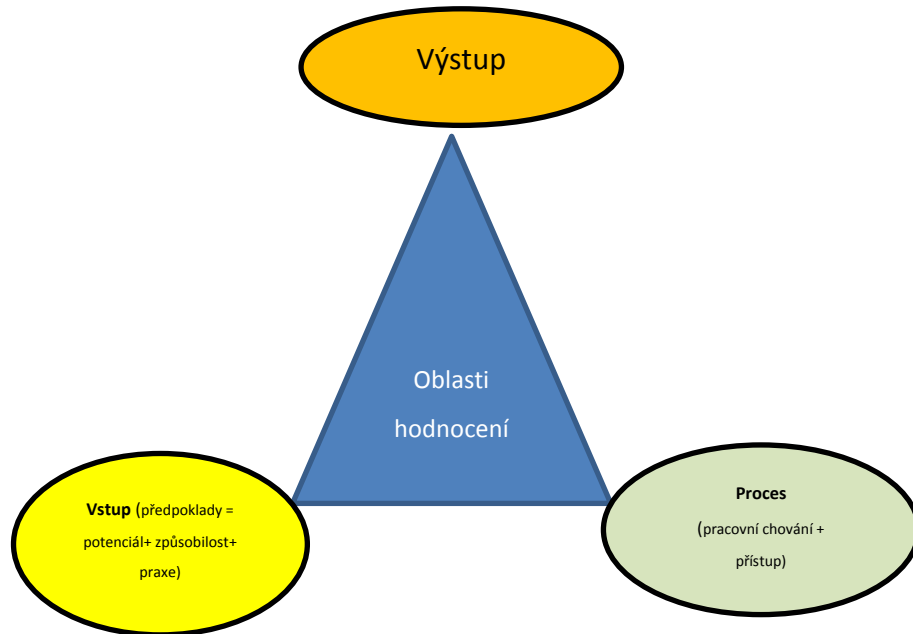
Podle Wagnerové (2008) se hodnocení pracovního výkonu považuje za nástroj řízení pracovního výkonu. Hodnocení samo o sobě nemůže být vnímáno jako výsledek a jako cíl. Je to spíše jeden z důležitých prvků v širší soustavě praxe psychologie práce a organizace řízení lidských zdrojů, kterým je naprosto neodlučitelně napojen na cíle organizace, její každodenní výkon, rozvoj a odměňování. V koncepci řízení pracovního výkonu je hodnocení pracovníků jeho závěrečnou fází. „*Je to moment, kdy se hodnotící a hodnocený setkávají u jednoho stolu s cílem společně posoudit pracovní výkon pracovníka za uplynulé období, stejně jako vyhodnotit, co by se dalo v nastávajícím období zlepšit*“. Cyklus hodnocení pracovníků v mateřské škole bývá zpravidla roční a má návaznost na školní rok.

Pojem hodnocení pracovníků je podle některých autorů už přežitý, proto se začal používat pojem řízení výkonnosti. Podle Hroníka (2006) má pojem řízení výkonnosti širší význam než hodnocení pracovníků. Oba pojmy jsou považovány za právoplatné, ale vyjadřující trochu odlišnou skutečnost. Při vlastním hodnocení se tolik nezabýváme osobností jednotlivých pracovníků, ale tím, jak svým chováním dosahují výkonu. Hodnocení pracovníků není ideální pojem, ale je vhodnější než hodnocení chování pracovníků, hodnocení pracovního výkonu a podobně. Pojem hodnocení pracovníků není myšleno hodnocení jejich osobnosti.

Hodnocení pracovníků v prostředí mateřské školy má jistě několik typů. Jsou to především průběžné komentáře vedoucího k výkonu zaměstnance, pochvala, kritika, hmotná odměna, bonusy, veřejné ocenění atd. Všechny tyto typy hodnocení podřízeného mají jeden cíl, tím je zlepšit pracovní výsledky, rozvíjet osobnost zaměstnance a zkvalitnit vzájemnou komunikaci.

3.2 Cíle hodnocení

V zásadě existují tři oblasti hodnocení pracovníků. Aby, hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno podle Hroníka (2006) na všechny tyto oblasti hodnocení.



obrázek 1: Tři oblasti hodnocení

Tyto výstupy nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné.

Tento výkon nebo výsledek se dá dobře číselně vyjádřit. Jedná se tzv. přímé měření výstupu.

Naproti tomu nepřímé měření se dá hodnotit pomocí stupnice a výsledky se pouze odhadují.

Vstupy se velmi často rozumí kompetence pracovníka a vše co do své práce vkládá, tedy i zkušenosti.

Hodnocení procesu se rozumí hodnocení přístupu pracovníka k zadání nebo řešení zadaného úkolu. Je to mezičlánek mezi vstupem a výstupem.

3.3 Motivace

V prostředí mateřské školy je motivace základním prvkem v práci s dětmi. Dobře motivovaný učitel, který ví proč, danou práci vykonává, zcela jistě dosahuje mnohem lepších a žádoucích výsledků než pracovník, kterému motivace k práci chybí. Pokud není pracovník dobře motivován, zpravidla nedosahuje požadovaný výkon a logicky se to odráží i v jeho pracovním hodnocení.

Obecně lze charakterizovat motivaci jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací sílu činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základní motivační síly bývají vymezovány především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty.

Podle Kociánové (2010) obecně platí, že k žádoucí, optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Pokud je člověk nedostatečně motivován, bývá výsledek činnosti málo uspokojivý, pokud je nadměrně motivován (jeho snaha je být úspěšný, zvítězit je extrémně vysoká), může taková motivace limitovat jeho jednání a vést až k případné destrukci jeho činnosti. Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnitřní motivaci člověka (tj. soubor potřeb, hodnot, zájmů apod.) a ve vnějších vlivech (stimulech, tj. podnětech ovlivňujících vnitřní motivaci), které působí na člověka zvenku.

Armstrong (2010) uvádí tuto definici motivace: *„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů”*.

Myslím si, že motivovat pracovníky v prostředí mateřské školy, stanovit jim jasný cíl, je stejně těžké jako v kterékoliv jiné organizaci. Možná i těžší než v běžné komerční sféře, protože možnosti jak posléze ohodnotit výsledky jejich práci jsou omezené.

Z psychologického hlediska se rozlišují dvě skupiny motivů k práci a to na motivy přímo související s prací a motivy mimo práci.

3.3.1 Vnější a vnitřní motivy

Odborná literatura rozděluje motivy na instrinsické (vnitřní) a extrinsické (vnější).

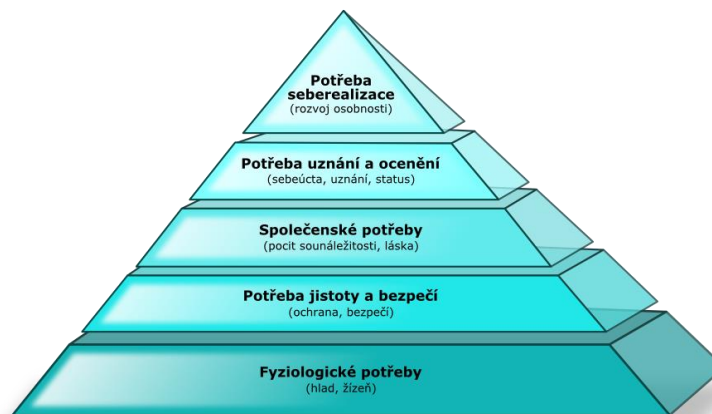
Kociánová (2010) uvádí, že mezi **instrinsické motivy** práce patří potřeba činnosti vůbec (zbavit se „nadbytečné energie“), potřeba kontaktu s druhými lidmi (zejména u profesí, jejichž základním obsahem je kontakt s lidmi), potřeba výkonu (především uspokojení z úspěšného výkonu), touha po moci (tu umožňují v určité míře zejména vyšší pozice v hierarchii organizace), potřeba smyslu života a seberealizace (práce poskytuje příležitost k smysluplným činnostem s hodnotovými výsledky, umožňuje prokázat své kvality a rozvíjet osobnostní předpoklady).

Mezi nejvýznamnější **extrinsické motivy** práce patří potřeba peněz, potřeba jistoty (ta je částečně identická s potřebou peněz, je však více spojená s budoucností člověka), potřeba potvrzení vlastní důležitosti (motiv sebepotvrzení, často spojený s prestiží zastávané pracovní či společenské pozice), potřeba sociálních kontaktů (v souvislosti s pracovní činností), potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu (pracovní prostředí umožňuje navazovat kontakty)

3.4 Teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb

Jednou z nejznámějších teorií potřeb je Maslowova hierarchie lidských potřeb. Maslow v roce 1954 vytvořil teorii motivace, která je založená na uspokojování hierarchicky uspořádaných potřeb. Hierarchické uspořádání potřeb znamená to, že nižší potřeby musí být dostatečnou měrou uspokojeny dříve, než se uplatní potřeby vyšší. Neznamená to však, že potřeby jedince musí být na každé úrovni hierarchie zcela naplněny. První patro pomyslné Maslowovy pyramidy potřeb tvoří fyziologické potřeby, které jsou nejzákladnějšími, nejmocnějšími a nejnaléhavějšími ze všech lidských potřeb, neboť zajišťují biologické přežití člověka. Druhé patro tvoří potřeba bezpečí a jistoty. Sem například patří uhýbání neznámému, neobvyklému a vyhledávání jistoty, stability a spolehlivosti. Jde o potřeby dlouhodobého přežití. Ve třetím patře pyramidy jsou potřeby sounáležitosti a lásky, někam a někomu patřit, být přijímán, milován, ale sám přijímat a milovat. Čtvrtému patru pyramidy vévodí potřeba uznání a sebeúcty, tedy potřeba dosahování úspěšného výkonu a potřeba prestiže, potřeba být druhými vážen, ceněn, ale být sám sebou kladně hodnocen. Nejvyšší patro pyramidy představuje potřeba seberealizace, naplnění svých vlastních předpokladů a možností růstu (viz obr. 2)



obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb¹

Teorie ERG

Další z teorií, které se zaměřuje na lidské potřeby je teorie ERG. Tato teorie je zaměřena na existenční potřeby (E – Existenci), vztahové potřeby (R – Relatedness) a růstové potřeby člověka (G – Growth). Tuto teorii vytvořil Arderfer v roce 1972.

¹<http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>

McClellandova teorie manažerských potřeb

Teorie zaměřená na manažery je McClellandova teorie manažerových potřeb, založená na potřebách sounáležitosti, prosazení se a pozičním vlivu a úspěšném uplatnění. Tato teorie vyhovuje sociálně orientovanému typu manažera, který má zájem o práci se skupinou.

Herzbergova teorie dvou faktorů

Další zajímavou teorií je Herzbergova dvou faktorová teorie, která je postavená na spokojenosti a nespokojenosti pracovníků při práci. Jedny faktory označil za příčiny lidské spokojenosti, pokud jsou přítomny, jejich nepřítomnost nemusí však nutně vyvolat nespokojenost u zaměstnanců. Tyto faktory bývají nazývané jako motivátory. Druhé tzv. hygienické faktory svým naplněním nezpůsobují spokojenost pracovníka v zaměstnání, ale jejich nepřítomnost znamená jeho nespokojenost.

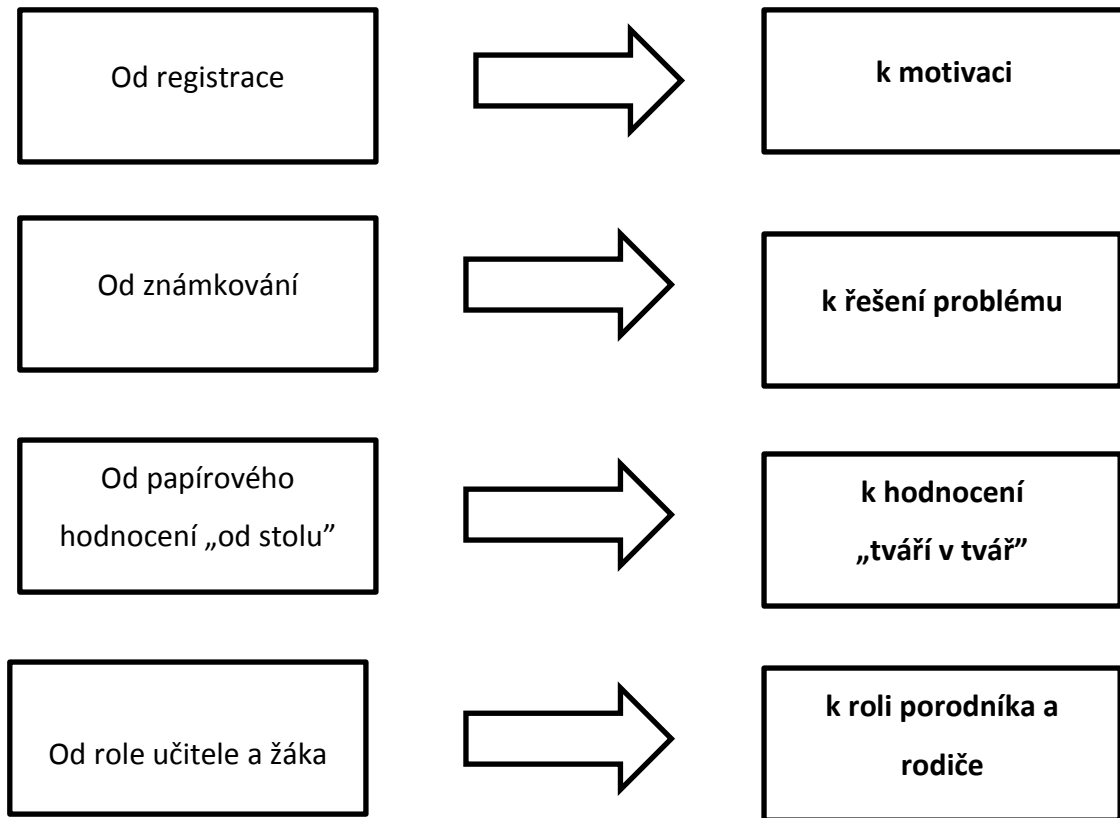
MOTIVÁTORY		HYGIENICKE FAKTORY	
Spokojenost ↑	PRÍTOMNOST	PRÍTOMNOST	Neutrální stav (žádná nespokojenost) ↓
	Uspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
	Práce sama	Vztahy s nadřízenými	
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
Neutrální stav (žádná spokojenost)	NEPŘÍTOMNOST	NEPŘÍTOMNOST	Nespokojenost
		Pracovní podmínky	
		Jistota práce Osobní život	

obrázek 3: Herzbergova teorie dvou faktorů²

² <http://nadrevo.blogspot.cz/2012/04/motivace-ve-stavebni-firme-1dil.html>

3.5 Trendy v současných systémech hodnocení

V odborné literatuře, jež se danou problematikou hodnocení pracovníků zabývá, lze zaznamenat následující posuny. Podle Hroníka (2006) jsou tyto trendy následující viz. obr. 4:



obrázek 4: Posuny v hodnocení pracovníků

V současné mateřské škole se k hodnocení pracovníků používá především motivace, metody hodnocení práce jsou zaměřeny na budoucnost s cílem řešit problémy a předcházet vzniku problémů budoucích. Cíl je zcela jednoznačný, zlepšit budoucí výkon pracovníků ve škole. Nelze tak činit byrokratickým způsobem, ale je nutné jak uvádí Hroník (2006): „*Je třeba s lidmi mluvit a motivovat je, aby oni sami byli autory různých návrhů cílů a způsobů jejich dosažení. Hodnotitel si tedy nehraje na učitele, který nejlépe ví. **Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoliv jeho pasivním objektem.***”

3.6 Přínosy pracovního hodnocení

Pro každou mateřskou školu by mělo hodnocení pracovníků, pokud je dobře prováděno, přinášet zlepšení výsledků každého jednotlivého pracovníka a tím zvyšovat kvalitu práce celé školy.

Jak uvádí Wagnerová (2008) vede správně provedené hodnocení k ocenění konkrétních pracovních výsledků, rozvíjí komunikaci a vztahy mezi hodnoceným a hodnotitelem, odkrývá rezervy a slabiny a vede k lepšímu využití pracovního potenciálu zaměstnanců.

Příležitosti, které výsledky pravidelného hodnocení přináší, jsou jednak společná diskuze nad plánováním aktivit na nadcházející období, upevnění vztahů a spolupráce mezi vedoucím a jeho podřízenými. Poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi, rozvoj manažerských dovedností, motivování a uznání za dobrý výkon, hodnocení je podkladem pro další procesy, jako je odměňování atd.

Hodnocenému pracovníkovi přináší pravidelné hodnocení především možnost lepší orientaci v prioritách daného období a mít možnost ovlivnit svůj úspěch, aktivně se vyjádřit k hodnocení jeho výkonu a k důvodům svého úspěchu a k definici oblastí zlepšení, otevřeně hovořit o svých očekáváních, ambicích a dlouhodobých představách svého rozvoje.

Pro školu jako organizaci je hodnocení nástrojem komunikace cílů napříč celou organizací, zvýšení šance dosáhnout svých dlouhodobých strategických záměrů, nástroj, který umožňuje orientovat lidský potenciál školy určitým, přesně definovaným směrem.

3.7 Formy hodnocení

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

Neformální hodnocení, což je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Má příležitostnou povahu, vychází více z daného okamžiku, pocitu hodnotícího, jeho dojmu i momentální nálady, než aby bylo nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení se zpravidla nezaznamenává a jen ve výjimečných případech bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

Formální neboli **systematické** hodnocení je většinou racionálnější a vykazuje určité standarty. Je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristické, plánované a systematické. Výstupem z něj jsou dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků.

Podle Koubka (2004): „*Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování pracovníka.*”

Podle Kociánové (2010), lze charakterizovat systematické hodnocení pracovníků a posuzování pracovního výkonu, úspěšnosti v pracovní činnosti - výsledky práce, kvalita práce a pracovního chování pracovníka - posuzování vlastností, aspirace, jednání, vystupování a potenciálu vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k druhým, s nimiž vstupuje do kontaktu - přístup k práci, pracovní disciplína, spolupráce s lidmi, poznání pozitiv a negativ činnosti pracovníka s cílem zlepšit jeho pracovní činnost tedy pracovní výkon.

3.8 Základní cíle systematického hodnocení

Základní cíle systematického hodnocení jsou zvyšovat výkonnost, posoudit silné a slabé stránky, osobnostní rozvoj, určení vzdělávacích potřeb, diferenciací odměňování, zjištění potřeb a představ vedoucích ke zlepšení situace na pracovišti, podklady pro rozmisťování pracovníků uvnitř podniku, zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.

Základní cíle systematického hodnocení z hlediska organizace a nadřízeného jsou zmapování a zjištění, jak pracovník zvládá nároky na pracovní místo, jeho další využití v organizaci, zlepšení pracovního výkonu, efektivitu a kvalitu práce, zlepšení motivace a stabilizace. Zlepšení kvality řídicí práce, zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, zlepšení komunikace a atmosféry v organizaci. Využití výsledků hodnotícího procesu v plánování dalšího osobnostního rozvoje, identifikace potřeb, plánování vzdělávání, diferenciací odměňování, rozmisťování pracovníků, řízení kariéry pracovníků.

Základní cíle systematického hodnocení z hlediska pracovníka jsou získání informací o hodnocení své práce a nárocích na práci, získání informací o vlastní perspektivě v rámci organizace, získání informací o možnosti dalšího osobního rozvoje, možnost sdělení své představy o působení v pracovním místě, organizaci nebo osobním rozvoji.

3.8.1 Kritéria hodnocení

Správně nastavená, společně komunikovaná a respektovaná kritéria pro hodnocení práce zaměstnanců mateřské školy jsou základem pro zvyšování úrovně školy ve všech oblastech.

Koubek (2007) uvádí:

„Chceme-li posuzovat výkon pracovníka či nějaké skupiny pracovníků, musíme nejdříve zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Musíme zároveň zvážit jejich spolehlivost, jejich citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Základními a univerzálními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění, ale zpravidla s nimi při hodnocení pracovního výkonu nevystačíme a snažíme se nalézt a uplatnit i kritéria další a detailnější”.

Armstrong (2007) naproti tomu klade důraz na kritéria výkonu v porovnání s dosaženými výsledky a nastavenými cíli, posuzuje existující a uplatňovanou úroveň znalostí a dovedností, chování při práci ovlivňující výkon, míru respektu pracovníka k základním hodnotám organizace, každodenní efektivnost práce.

Podle Milkovich a Boudreau (2007) by se měly hodnotit tyto aspekty typu znalostí, dovedností, schopností, potřeb, odborné znalosti, odolnost vůči zátěži, schopnost koordinace, licence a osvědčení, podnikatelské schopnosti, tížadost, sociální potřeby, spolehlivost, loajalita, poctivost, tvořivost, schopnost vést ostatní. Dále pracovní chování při plnění úkolů, dodržování nařízení, ohlašování problémů, šetrné chování k zařízení, zpracovávání dokumentu, dodržování pravidel, pravidelná docházka, podávání zlepšovacích návrhů, nekuřáctví, drogová abstinence. Následují výsledky v obchodní činnosti, objem výroby, kvalita výrobků, odpad/zmetky, úrazovost, opravy zařízení, počet obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků.

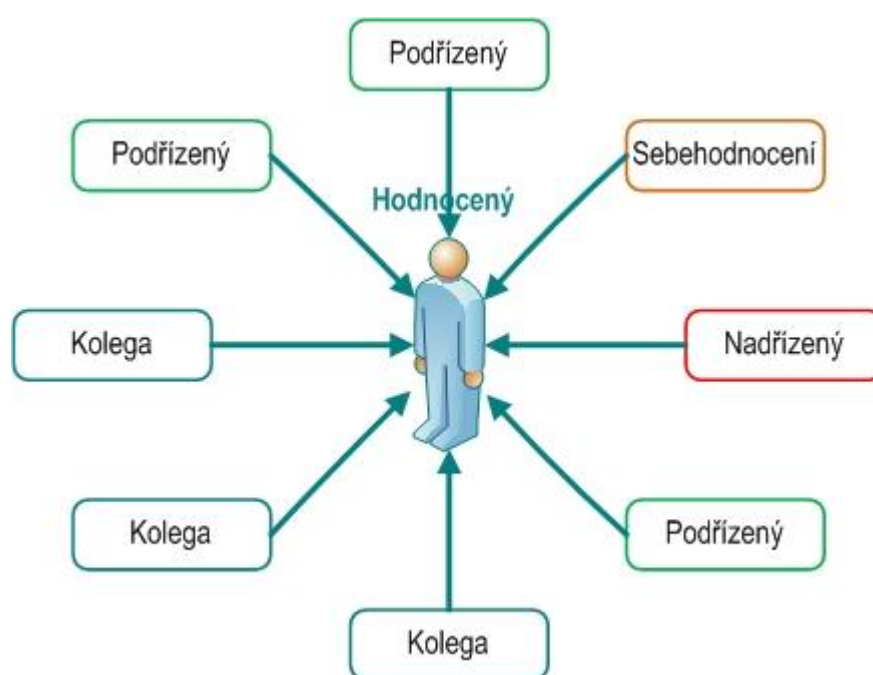
Kociánová (2010) uvádí, že by kritéria měla splňovat základní požadavky jako je měřitelnost neboli validitu, objektivitu při hodnocení různými hodnotiteli, kteří by při použití určitého kritéria u konkrétního pracovníka měli dojít ke stejnému výsledku. Jedno kritérium nesmí vycházet z druhého, aby byla zajištěna nezávislost kritérií. Kritéria musejí odpovídat nárokům pracovní pozice hodnoceného pracovníka (hodnocení musí vycházet z popisu pracovního místa a nároku na pracovníka, příp. ze stanovení cílů). Kritéria by měla odpovídat (relevantnost kritérii) specifickým charakteristikám práce (různé činnosti vyžadují různé předpoklady, např. schopnosti a dovednosti v oblasti komunikace mohou být v rozsahu od vyřizování písemností u administrativních činností po mediální komunikaci u tiskového mluvčího) apod. Dále kritéria musí být srozumitelná a jednoznačná a počet kritérií nemá být příliš velký.

3.8.2 Metody hodnocení pracovníků ve školství

V prostředí mateřské školy jsou především využívány pro hodnocení pracovníků kombinace různých níže popsaných metod hodnocení. Nejčastěji používanými metodami hodnocení pracovníků, které jsou uváděny v odborné literatuře je **hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)**. Tímto způsobem se hodnotí především vedoucí pracovníci, kteří by se měli podílet na stanovování svých pracovních cílů, přičemž by měl být znám plán, postup, podmínky a termín. Další metoda **hodnocení na základě plnění norem**, která je zaměřena na hodnocení dělníků ve výrobních procesech na základě norem nebo očekávaných výkonů porovnáním se skutečnými výsledky. Tato metoda se v prostředí mateřské školy nedá využívat. **Hodnocení volným popisem** je další metodou, kde se jedná o písemné hodnocení pracovníka. Není to efektivní metoda, neboť klade velké nároky na úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele a není příliš použitelná pro porovnání pracovníků. **Metoda check-listu**, kde se jedná se o dotazník, kde se na otázky zpravidla odpovídá ano či ne. **Hodnocení na základě kritických případů** je to metoda, která vychází z posouzení mezních situací na základě výrazně dobrých nebo výrazně špatných výsledků práce pracovníků ve sledovaném období. **Metoda založená na pořadí hodnocených pracovníků** je založená na porovnání dvou nebo více pracovníků buď souhrnem, nebo podle kritérií výkonu. **Hodnocení pomocí stupnice**, jejímž základem hodnocení pracovníků jsou stupnice číselné, grafické posuzovací nebo slovní. **Metoda BARS, tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování**, tato metoda hodnotí chování požadované k tomu, aby byla práce úspěšně vykonána, hodnotí se přístup k zadané práci, dodržení zadaného postupu práce a účelnost výkonu. **Metoda v prostředí hodnotícího střediska Assessment centre**. Jde o program jednodenního nebo vícedenního hodnocení na základě souborů metod. Tuto metodu provádějí specializovaná pracoviště. Základem je komplexní posouzení pracovníka. Kritéria mohou být různá podle druhu práce, kterou hodnocený pracovník vykonává nebo by vykonávat měl. Jsou to například, práce v týmu, argumentace, vyjednávání v krizových situacích, komunikace, prezentace informací, práce na PC, ale i česká gramatika, úroveň vyjadřování nebo komunikace v cizím jazyce. **Metoda v prostředí hodnotícího střediska Development centre**, diagnostický program, který je souborem metod zaměřených na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb. Je to metoda určená především specialistům a manažerům na různé úrovni. **Psychologická hodnocení**, toto hodnocení se provádí u profesí vyžadujících zvlášť vysokou psychickou zátěž. **Hodnotící rozhovor**, který je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Hodnotící rozhovor slouží ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti (nároky na pracovní činnost) a skutečných schopností (znalostí, dovedností, zkušeností) pracovníka. Cílem hodnotícího rozhovoru je zpravidla bilance uplynulého období a diskuse vztahující

se k následujícímu období. Základem dobře vedeného hodnotícího rozhovoru je dobrá příprava hodnotitele i hodnoceného pracovníka. Hodnotící rozhovor vyžaduje dodržování obecných zásad. **360° zpětná vazba** je založena na komplexním hodnocení „ze všech možných stran“ – od svého nadřízeného, od kolegů, spolupracovníků, podřízených a zákazníků, hodnotí se i sám pracovník. Informace od okruhu lidí, s nimiž spolupracuje, je to nejcennější, co mu mohou dát. Vyjádří názor, na podstatné aspekty jeho manažerské práce, na jeho chování.

Pro zavedení 360° zpětné vazby jako systémového nástroje je nutné absolvovat mnoho kroků pro dobrý očekávaný výsledek.



Obrázek 5: 360° zpětná vazba³

Samotný průběh hodnocení zaměstnanců metodou 360° je založen na absolutní anonymitě a důvěrnosti. Hodnotitelé by se neměli bát podat i negativní zpětnou vazbu, protože jejich výpovědi jsou zprůměrovány s ostatními hodnotiteli. Pokud je zpětná vazba poskytována s dobrým úmyslem a pokud je přijata manažerem, který je připraven ji použít ke svému zlepšení, pak to všechno míří k dobrým výsledkům.

Jednoznačně vidím velký potenciál pro zlepšování kvality práce v mateřské škole

³ <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pr>

a školství obecně v jasně definovaných cílech, většímu využití hodnotících pohovorů při hodnocení práce zaměstnanců a 360° zpětné vazbě. Tyto metody se mi z hlediska přínosu, jak pro každého pracovníka, tak celou organizaci, tedy mateřskou školu zdají nejvíce vypovídající a přinášející potřebnou zpětnou vazbu pro všechny pracovníky školy.

3.9 Právní rámec vztahující se k hodnocení práce ředitele školy

Jedním z hlavních právních předpisů, který vymezuje postavení škol a potažmo ředitele školy, je zákon číslo 128/2000 Sb., o obcích, ze kterého vyplývá, že rada obce plní vůči právníckým osobám a organizačním složkám založeným nebo zřízeným zastupitelstvem obce úkoly zakladatele nebo zřizovatele. V praxi to znamená, že rada obce mimo jiné jmenuje ředitele školy do funkce, stanovuje mu plat, kontroluje jeho činnost a provádí jeho hodnocení.

Neméně důležitý je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), který upravuje hodnocení školy, jež provádí zřizovatel podle předem zveřejněných kritérií. Těmi mohou být například i schopnosti, dovednosti ředitele školy, jeho další aktivita a iniciativa. Ze školského zákona také vyplývá, že jednou z povinností zřizovatele je plnit funkci orgánu nadřízeného řediteli v oblasti pracovněprávních vztahů.

Zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce) definuje status nadřízeného orgánu, kterým je zřizovatel, a vymezuje mu právo vyvozovat ze zjištěných porušení v pracovně právních vztazích důsledky.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, nařízení vlády č. 222/2010 Sb., (katalog prací) a nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě stanovují řediteli kvalifikační předpoklady, platovou třídu, stupeň a příplatky k platu.

3.10 Význam hodnocení ředitelky mateřské školy

Hodnocení ředitelky mateřské školy, by mělo mít zásadní význam, jak pro zřizovatele, který ředitelku do funkce jmenoval, tak pro ni samotnou, aby mohla z výsledků hodnocení vycházet při dalším zkvalitňování své práce.

Správně nastavený systém hodnocení by měl být přínosný pro obě strany, jak pro zřizovatele jako hodnotitele práce ředitele, tak pro hodnoceného, tedy ředitele školy.

Význam hodnocení pro zřizovatele školy by mělo především přinést **zlepšení komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem školy**. Dále zveřejněním konkrétních a spravedlivých kritérií nasměřovat činnost ředitele požadovaným směrem a motivovat ho k vyššímu pracovnímu výkonu. Poskytnout mu zpětnou vazbu, identifikovat silné a slabé stránky v osobnosti ředitele. Možnost ovlivnit další profesní a osobnostní rozvoj ředitele. Využití odborného a osobního potenciálu ředitele. Získat poznatky o potřebách, zájmu o další profesní růst ředitele. Zmapovat a ujasnit si potřebu změn v různých oblastech činnosti a provozu školy.

Pro ředitelku mateřské školy, pokud je hodnotící proces správně a kvalifikovaně veden, měl by být výstup z hodnotícího procesu v první řadě přínosem a inspirací v jejím dalším profesním rozvoji. Měl by přinášet možnost vyjádřit své potřeby, osobní cíle a další cesty profesního a osobního rozvoje. Možnost se spolupodílet na tvorbě kritérií hodnocení. Možnost objasnit, obhájit a vysvětlit své pracovní chování a postoje. Možnost vyjádřit se k výši svého finančního ohodnocení.

3.11 Kompetence zřizovatele k řediteli školy a ředitelky mateřské školy

Právní rámec, podle kterého musí zřizovatel postupovat je citovaný výše.

Zřizovatel jmenuje a odvolává ředitele jím zřizované školy, stanovuje mu plat, kontroluje jeho činnost, provádí jeho hodnocení. V oblasti kompetencí ředitele školy dosud ovšem neexistuje žádný závazný právní předpis, který by upravoval práva a povinnosti zřizovatele při hodnocení ředitelů jimi zřizovaných škol, který by jasně a transparentně nastavil pravidla pro hodnotící proces práce ředitele a nastavil by pro obě strany hodnotícího procesu závazná pravidla a postupy.

Z dílny MŠMT vzešlo pět základních bodů, které bývalý poradce ministra Karel Rýdl (2007) specifikuje těmito oblastmi profesního standardu ředitele .

Oblast **řízení strategie školy**, kterou je schopnost ředitele zabezpečit proměnu školy a vytvořit podmínky pro práci týmu. Jedná se o schopnost ředitele formulovat svoji vizi o škole a umění přesvědčit své spolupracovníky, aby ji naplňovali.

Oblast **řízení vzdělávacího procesu**, což je zásadní rolí ředitele školy. Sem patří zajištění školního vzdělávacího programu jako otevřeného dokumentu, který se neustále proměňuje – jako se proměňují žáci i místní podmínky pro vzdělávání. Ředitel zde musí zajistit nejen systém zpětných vazeb pro autoevaluaci školy, ale také má škole vytvářet pozitivní klima a partnerské vztahy ve škole i mimo ni.

Oblast **řízení lidí**, plánovaný a cílený rozvoj pracovníků, komunikace se zřizovatelem, např. při vytváření motivačního a hodnotícího plánu a stanovování kritérií hodnocení ředitele školy.

Oblast **řízení zdrojů, výběr a rozvoj pracovníků, plán dalšího vzdělávání a hodnocení pracovníků**. Umění ohodnotit a motivovat pracovníky i s omezenými finančními možnostmi školy, například formou bonusů, víkendovými pobyty nebo poskytnutím náhradního volna.

Oblast **řízení informací**, vytvořit efektivní informační toky nejen mezi zaměstnanci školy, ale především s žáky, rodiči, veřejností. Zásadní je zpracování takto získaných informací například pro dlouhodobý záměr školy.

„Cílem stanovení standardů ředitele je vytvoření veřejných kritérií, která by byla podkladem pro hodnocení práce ředitele školy zřizovatelem a zároveň by byla přístupná i kontrole rodičů a veřejnosti”

Podle studie McKinsey & Company (2010) jednoznačně vyplývá, že výsledky vzdělávání zásadně ovlivňuje vedení školy. I zpráva OECD (2012) o hodnocení vzdělávání v České republice, poukazuje na vedoucí roli ředitele při procesu hodnocení a jeho přínosu k dosahování vyšší kvality ve vzdělávání. Studie i zpráva se zabývají základním a středním školstvím, ale obecné principy, kompetence a postupy lze aplikovat i na ředitelky mateřských škol, jako vedoucí manažery této složky vzdělávací soustavy.

Každý manažer by měl mít stanoven kompetenční model, který by měl být souhrnem schopností uplatnit své vědomosti, dovednosti a know-how ve své práci. Tento model by vytvářel podmínky pro následné hodnocení výsledků práce z pohledu zřizovatele i samotného ředitele napříč všemi stupni vzdělávání.

Milan Bareš (2012) ve své diplomové práci uvádí 11 kompetencí, které vzešly z výzkumného šetření. Pokud by se tyto kompetence staly základem pro kompetenční model ředitele školy, obsahoval by tento model tyto kompetence:

- 1. Kompetence strategického řízení**, kdy je tvůrcem a nositelem vize a strategie školy a má schopnost tvořit takové vize a strategie a vytyčovat cíle, které budou srozumitelné a akceptovatelné pro ostatní spolupracovníky.
- 2. Kompetence řízení rozvoje a organizace školy**, ředitel plánuje a řídí rozvoj a změny ve škole a ohledem na vývoj společnosti i technologií, organizuje činnost školy a je schopen zajistit potřebné podmínky.
- 3. Kompetence řízení procesu vyučování a tvorby učebního prostředí**, ředitel zná pedagogické a didaktické procesy, je schopen řídit procesy učení, pracovat s kurikulem a nastavuje celkové efektivní učební prostředí.

4. **Kompetence zaměřené na kvalitu vyučování a školy**, ředitel zajišťuje kvalitu výsledků činnosti organizace zejména potom procesu vyučování a dokáže ji posoudit a reagovat v případě, že kvalita nesplňuje očekávání.
5. **Kompetence zaměřené na výsledky vyučování a školy**, ředitel zodpovídá za výsledky žáků a má odborné znalosti k provádění kvalitního hodnocení a jeho interní i externí prezentaci.
6. **Kompetence leadershipu**, ředitel kultivuje společenství spolupracovníků a vede je tak, aby byli hrdí a motivovaní ke své práci, aby cítili pomoc a podporu ze strany ředitele.
7. **Kompetence řízení rozvoje lidských zdrojů**, ředitel zajišťuje rozvoj a vzdělávání pracovníků v souladu se záměry organizace a má takové znalosti, aby se mohl podílet na plánování osobního rozvoje zaměstnanců.
8. **Kompetence podporující týmovou práci**, ředitel svým chováním a postoji podporuje a vytváří podmínky pro týmovou součinnost všech pracovníků.
9. **Kognitivní kompetence**, ředitel má základní odborné znalosti v oblasti práva, finančního řízení a nových technologií a dovede je správně aplikovat při řízení školy.
10. **Kompetence k budování partnerství a spolupráce**, ředitel je schopen začlenit školu do systému, udržovat spolupráci s dalšími organizacemi a institucemi a pozitivně prezentovat školu vůči veřejnosti.
11. **Kompetence seberozvoje a sebeuvědomění**, ředitel má jasný postoj vůči své roli, je schopen definovat svoji úlohu, pracuje na svém osobním rozvoji a zaujímá postoje, které ho vedou k demokratickému, nezávislému a odvážnému jednání.

Podívám-li se na tyto kompetence očima ředitelky mateřské školy, která má více, jak desetiletou praxi ve funkci ředitelky, musím konstatovat, že výše uvedené kompetence vystihují složitou a odpovědnou práci ředitele. Umím si představit, že by na základě těchto kompetencí vznikl kompetenční model ředitelky mateřské školy, který bude pozitivně přijat jak ředitelkami, tak zřizovateli.

3.12 Sebehodnocení

Sebehodnocení představuje vztah k sobě samému a z toho důvodu je významným faktorem psychické regulace chování a prožívání. Zároveň je produktem i činitelem, který ovlivňuje inter i intrapersonální procesy. Potřeba udržet si kladné sebehodnocení a pozitivní vztah k sobě je vyjádřena sklonem vnímat sebe sama jako efektivního a kompetentního činitele. Tomu podřizujeme i svoje vnímání aktuálního dění. Hodnotí-li druzí lidé pozitivně výsledky naší práce,

pak to připisujeme především vlastním schopnostem. Hodnotí-li nás druzí negativně, máme tendence hledat často důvody mimo sebe sama.

V případě, že se setkáme se situací, kterou vnímáme jako velmi obtížnou a hrozí neúspěch, máme často tendenci sebe sama předem omlouvat nebo hledat důvody, jak se situaci vyhnout, případně ospravedlnit možný neúspěch.

Sebehodnocení je ovlivněno nejen tím, jak nás hodnotí druzí, ale i tím, jak interpretujeme vlastní chování a chování druhých lidí.

Kuneš, Šebestová (2008) ve své knize uvádí k sebehodnocení toto: „*Přesnost odhadu vlastních schopností, vlastních silných a slabých stránek, je důležitým předpokladem úspěšného sebezvoje*”.

Hlavním účelem sebehodnocení by mělo být zamyšlení se nad svou prací a svým výkonem. Vytvořit si podklady pro pracovní hodnocení, porovnat shodu v hodnocení nadřízeného a podřízeného. V procesu sebehodnocení si zaměstnanec zpravidla uvědomí některá fakta ohledně své práce a své výkonnosti a to ho může motivovat ke zlepšení či mobilizaci rezerv. Podle Wagnerové (2008) sebehodnocení zvyšuje zapojení zaměstnance do procesu hodnocení. Zaměstnanci při tomto procesu bývají k sobě mírnější a mají tendenci se prezentovat v příznivém světle. Sebehodnocení jsou používána spíše k účelům rozvoje než jako podklad administrativních rozhodnutí. Ve spojení s dalšími metodami hodnocení je však sebehodnocení téměř vždy přínosem.

Sebehodnocení má pro zaměstnance jistě i motivační účinek, nutí ho přemýšlet o svých silných a slabých stránkách, rozhodnout se, jaké další cíle bude ve své profesní dráze sledovat, zamyslet se a hledat řešení v případě problémových oblastí.

Podle Koubka (2007) je sebehodnocení vhodnou přípravou pracovníka pro hodnotící pohovor. Jeho nejčastější forma je zpráva o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. V některých případech se používá zvláštních formulářů, z kterých není pracovníkovi známo, jak budou jeho odpovědi bodovány či hodnoceny. Toto opatření má zajistit větší otevřenost a pravdivost odpovědí. Je vhodné pracovníkům oznámit, že hodnocení bude použito v zájmu jejich rozvoje, obohacení práce. Je vhodné i před pravidelným hodnocením. Pozitivním přínosem je odstranění vlivů interpersonálních vztahů na hodnocení a subjektivita v posuzování jiných. Pracovník si uvědomuje požadavky na svou práci, jejich plnění a může tak být podněcován ke zlepšení. Nevýhodou může být to, že lidé často nejsou schopni objektivně ohodnotit sami sebe, mají tendenci se přeceňovat.

Sebehodnocení je součástí zpětné vazby a sebeřízení, předpokládá se, že hodnocený sám vyhodnotí výsledky své práce za uplynulé období.

Důležitou součástí sebehodnocení je i sebereflexe, což znamená rozvíjet u jedince sebe-reflektivní dovednosti.

Při sebereflexi se jedinec zaměřuje na cílené uvědomování a hodnocení vlastní činnosti, osobnostních rysů, vlastností, myšlenek, postojů i emocí. Zjištěné aktuální kvality srovnává s normami či kritérii danými společností anebo s charakteristikami svého ideálního já, resp. s tím, čeho by ve svém rozvoji chtěl dosáhnout.

Sebereflexe je obtížná činnost. Člověk je zároveň tím, kdo poznává a je poznáván. Ne každý člověk je schopen adekvátní sebereflexe.

Ke správné sebereflexi potřebuje člověk umět vnímat, popisovat a hodnotit své myšlení, postoje, emoce, způsoby jednání. Stanovit si jasný cíl a vytvořit soubor kritérií hodnocení, používat řadu sebe-reflektivních technik, klást si sebe-reflektivní otázky, nalézat odpovědi, srovnávat stav aktuálního „já“ s ideálním a požadovaným „já“. Odhalovat pravé příčiny sledovaných jevů, vyvozovat závěry pro své zdokonalování .

Dále je potřeba, mít dostatek podnětů a zpětnovazebních informací, abych byl ochoten zabývat se sám sebou, ochoten a připraven ke změně sebe sama, svých názorů, myšlení, svého chování apod.

Ne vždy se to pravděpodobně podaří, ale existuje dost dobrých důvodů se o to alespoň pokusit.

3.13 Osobnostní rozvoj

Součástí řízení pracovního výkonu a výsledků hodnocení je také plánování osobního rozvoje. Zahrnuje vzdělávací aktivity, které pracovník absoluuje během stanoveného období. Těmito aktivitami se rozumí jednak formální vzdělávání, ale také samostudium, koučing, mentoring, rozšiřování a obohacování práce. Může být orientováno na zefektivnění práce, kterou pracovník vykonává, ale i na rozvoj schopností potřebných pro vykonávání práce na vyšší pozici nebo kvalitativně odlišné.

3.14 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů by měl především zajistit zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravě na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích.

Podle Armstronga (2007) mají jednotlivé cíle rozvoje manažerů zabezpečit, aby manažeři chápali to, co se od nich očekává; je třeba s nimi dohodnout cíle, podle nichž bude posuzován jejich výkon, a úroveň schopností vyžadovaných jejich rolemi. Zlepšili svůj výkon v současných

rolích jako prostředek přípravy na větší odpovědnost. Rozpoznat manažery s potenciálem, vést je k tomu, aby zpracovávali a realizovali plány svého osobního rozvoje, a zabezpečit, aby se jim dostalo potřebného rozvoje, vzdělávání a zkušeností, které by je připravily na náročnější povinnosti na jejich pracovišti nebo kdekoliv jinde v organizaci. Zabezpečit následnictví v manažerských funkcích a vytvořit systém, který by toto následnictví průběžně revidoval.

Ředitelka mateřské školy je vrcholným manažerem v organizaci, kterou řídí a plán osobnostního rozvoje by měl být samozřejmostí pro její další profesní vývoj. Zřizovatelé by se měli podílet na plánu rozvoje ředitelky školy, tak aby pozitivně ovlivňovali motivaci ředitelky mateřské školy k dalšímu profesnímu rozvoji, který by přinesl pozitivní výsledky pro celou školu.

4. Výzkumná část

4.1 Cíl výzkumu

Výzkumný cíl je rozdělen na dvě části. V první části výzkumu bylo cílem porovnat kritéria jednotlivých zřizovatelů mateřských škol. Záměrem bylo zmapovat jednotlivé oblasti kritérií, podle kterých zřizovatelé hodnotí práci ředitelek mateřských škol, a zjistit, která oblast je pro zřizovatele stěžejní. **Z tohoto také vyplývá formulace výzkumného problému:**

1. Podle jakých oblastí hodnotí zřizovatelé práci ředitelek mateřských škol?

Ve druhé části výzkumu byla předmětem zkoumání oblast pohledu, jak ředitelky vnímají své hodnocení zřizovateli, a zjistit, kterou oblast hodnocení by v případě možnosti ovlivnit kritéria pokládaly za důležitou. Z toho vyplývá formulace výzkumného problému:

2. Pokud, by měly ředitelky mateřských škol možnost ovlivnit kritéria zřizovatele pro hodnocení jejich práce, budou hodnotící oblasti shodné?

Oblast výzkumu by měla zmapovat oblast sebehodnocení ředitelek mateřských škol.

Oblasti, periodicitu a metody, které ředitelky používají pro své sebehodnocení.

Výzkumným šetřením by se měla potvrdit nebo vyvrátit tato výzkumná otázka:

Je vzájemný vztah mezi dobou výkonu funkce ředitelky mateřské školy a sebehodnocením ředitelky mateřské školy?

4.2 Metody sběru dat

Analýza dokumentů

V první části výzkumu bylo cílem analyzovat obsah kritérií hodnocení práce ředitelek mateřských škol, které poskytli zřizovatelé. Na základě těchto kritérií byl vybrán základní okruh oblastí, které slouží zřizovatelům k posouzení úrovně práce ředitelek mateřských škol.

Kritéria obsahovala tyto základní oblasti pro posouzení práce:

1. Manažerské kompetence
2. Řízení pedagogického procesu
3. Majetek a finanční zdroje
4. Rozvoj mimotřídních a mimoškolních aktivit
5. Vytváření image školy
6. Vzdělávání zaměstnanců
7. Ostatní (sankce, termíny)

Dotazník

V druhé části výzkumné části bakalářské práce, která se týká hodnocení a sebehodnocení ředitelek mateřských škol byl použit kvantitativní výzkum – dotazník. Dotazník byl rozdělen na dvě části. Celkový počet otázek byl 14. Prvních sedm otázek mapovalo pohled ředitelek mateřských škol na hodnocení jejich práce zřizovatelem. Dalších sedm otázek mělo za cíl zmapovat oblast sebehodnocení práce ředitelek mateřských škol.

Výběr otázek v dotazníku

V dotazníku byly použity otázky uzavřené, kde respondent mohl vybrat pouze jednu z možností, dále otázky výčtové, ve kterých respondenti vybírali odpovědi ze seznamu a otázky škály pořadí podle důležitosti, kde byla respondentům dána možnost přiřadit hodnotu k jednotlivým kategoriím od 1 – nejmenší po 5 – nejvyšší.

Pilotní výzkum

V průběhu měsíce října 2012 byl vytvořen zkušební dotazník zpracovaný v programu Excel, který byl odeslán k rukám 20 ředitelek mateřských škol s dodatkem, že se jedná o ověřovací dotazník, kde měly ředitelky možnost vyjádřit se ke srozumitelnosti a obsahu dotazníku. Stávající dotazník byl jen minimálně upraven. Úpravy se týkaly především formulace otázek. Následně byl dotazník zpracován v programu Google Doc, který umožňuje jednoduché zpracování pro oslovené respondenty.

4.3 Výběr zkoumaných subjektů

Výběr zřizovatelů

Výzkum se zaměřuje na oblast Hlavního města Prahy, Prahy – východ a Prahy – západ. Na území Hlavního města Prahy se nachází 57 městských částí oblast Praha – východ čítá 110 obcí a oblast Praha – západ čítá 79 obcí. Celkový počet možných zřizovatelů je tedy na mapovaném území 246 městských částí, měst, městysů a obcí. Z celkového počtu byly vybrány všechny městské části nacházející se na území Praha 1 až 10 a všechna města na území Prahy – východ a Prahy – západ. Osloven byl i Magistrát hlavního města Prahy, jako zřizovatel speciálních mateřských škol, a 2 zřizovatelé škol soukromých.

Návratnost

Celkový počet oslovených zřizovatelů s žádostí o zaslání kritérií k hodnocení práce ředitelek mateřských škol byl 93. Zřizovatelé byli osloveni elektronickou poštou, kde v přiloženém dopise byla zaslána žádost s vysvětlením, k jakému účelu mají být kritéria poskytnuta. Bylo

zdůrazněno, že se bude jednat pouze o srovnávací analýzu kritérií jednotlivých zřizovatelů, která bude anonymní. Počet zaslaných kritérií od zřizovatelů byl 24. Jedná se o 26 % z celkového počtu oslovených zřizovatelů.

Výběr respondentů pro dotazníkové šetření

Vzhledem k tomu, že se jedná o konkrétní výzkum ředitelek mateřských škol, které mají zkušenost s hodnocením své práce od svých zřizovatelů a se svým vlastním sebehodnocením, směřovala jsem dotazník na všechny mateřské školy, které se nacházejí na území správního obvodu Praha, Praha – východ a Praha – západ, které zřizuje kraj, obec nebo soukromý subjekt. Bylo osloveno 297 mateřských škol. Z tohoto počtu bylo 14 škol, které zřizuje jiný subjekt než kraj nebo obec. Mateřské školy zřizované jiným subjektem byly vygenerovány z abecedního seznamu, kdy byl vybrán každý 3. subjekt.

Dotazník byl rozeslán prostřednictvím elektronické pošty v aplikaci Google Doc s průvodní žádostí o spolupráci a objasnění cíle dotazníkového šetření.

Návratnost dotazníkového šetření

Z celkového počtu 297 zaslaných dotazníků se řádně vyplněných dotazníků vrátilo 160, což představuje 53 % z celkového počtu zaslaných dotazníků.



obrázek 6: Počet odpovědí za den

5. Interpretace získaných dat z analýzy dokumentů

Vzhledem k různé úrovni a obsahu jednotlivých kritérií, které jsem získala k vyhodnocení, bylo nutné vybrat stěžejní jednotlivé oblasti, podle kterých by bylo možné kritéria posoudit.

Bylo vybráno 7 posuzovaných oblastí, které zásadním způsobem ovlivňují kritéria při hodnocení práce ředitelek mateřských škol zřizovateli.

5.1 Oblasti hodnocení

Posuzovaná kritéria obsahovala tyto oblasti hodnocení práce ředitelek mateřských škol:

1. Oblast manažerských kompetencí - do této oblasti zřizovatelé zařazují nejčastěji oblast vedení lidí, plánování, kontrolní činnost ředitelky školy, správnost vedení dokumentace, preciznost ve vypracování materiálů, závěry ČŠI k řídicí činnosti ředitelky mateřské školy.

2. Oblast řízení pedagogického procesu - tato oblast nejčastěji obsahuje koncepci školy a její realizaci, vlastní hodnocení školy, péči o děti se speciálními vzdělávacími potřebami, účast školy v soutěžích, vedení evidence o průběhu vzdělávání dětí, práce pedagogické rady, školní matrika, plán prevence, závěry ČŠI v oblasti pedagogického procesu.

3. Oblast majetku a finančních zdrojů – v této oblasti zřizovatelé nejčastěji hodnotí hospodaření s finančními prostředky zřizovatele, hospodaření s finančními prostředky státu, péči o užívaný majetek, obnovu užívaného majetku, doplňkovou činnost, ekonomické využití prostor školy, další finanční zdroje.

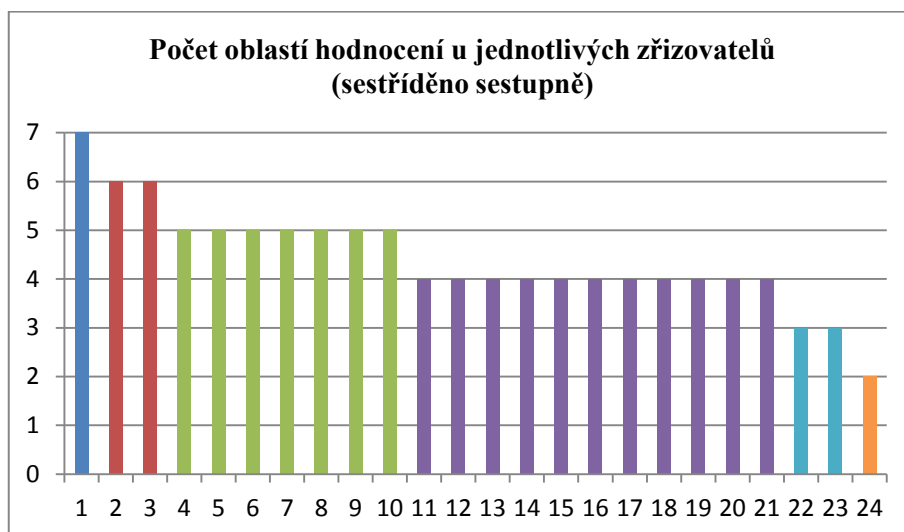
4. Oblast rozvoje mimoškolních a mimotřídních aktivit – zřizovatelé do této oblasti zahrnují pořádání školních akcí, nabídku kroužků, zapojení do akcí zřizovatele, další formy identifikace dětí a rodičů se školou.

5. Oblast vytváření image školy – v této oblasti kritéria nejčastěji obsahovala propagaci školy, obsah internetových stránek, spolupráci s rodiči, vztahy s veřejností, vyřizování stížností.

6. Oblast vzdělávání zaměstnanců – v této oblasti zřizovatelé hodnotí další vzdělávání ředitelky, vzdělávání pedagogických pracovníků.

7. Oblast ostatních – tato oblast je souhrnem kritérií, která nelze zařadit do ostatních oblastí. Jedná se především o dodržování termínů, sankce, velikosti školy, podíl na prázdninovém provozu, osvětová činnost, publikační činnost, počet detašovaných pracovišť apod.

5.2 Výsledky obsahové analýzy oblastí obsažených v posuzovaných kritériích



Graf č. 1: Grafické vyjádření počtu oblastí

Komentář ke grafu 1:

Pouze jeden souhrn kritérií zkoumaných 24 obsahoval všech 7 posuzovaných oblastí.

Dva zřizovatelé se shodovali v 6 ti posuzovaných oblastech. Posuzované souhrny kritérií obsahovaly v 7 případech 5 oblastí kritérií. 11 souhrnů kritérií zřizovatelů obsahovalo 4 oblasti hodnocení,

2 souhrny kritérií obsahovala 3 z oblastí a 1 souhrn kritérií obsahoval pouze 2 oblasti hodnocení.

Průměrný počet oblastí obsažených v kritériích zřizovatelů dosáhl průměrné hodnoty 4,

42 oblastí se směrodatnou odchylkou 1,06. Medián pro oblast hodnotících oblastí obsažených v kritériích zřizovatelů pro práci ředitelek mateřských škol dosáhl hodnoty 4.

Největší shodu vykazovala kritéria v oblasti č. 3 – **Majetek a finanční zdroje.**

V této oblasti se shodlo 22 zřizovatelů z 24 posuzovaných kritérií, což je 91 %.

Další významnou shodu vykazují kritéria v oblasti č. 5 – **Vytváření image školy.**

Tuto oblast obsahovala kritéria v 18 případech což je 75 %.

Další oblastí, ve které panovala shoda je oblast č. 1 – **Manažerské kompetence.**

Tato oblast se v kritériích objevila v 17 případech což je 70 %.

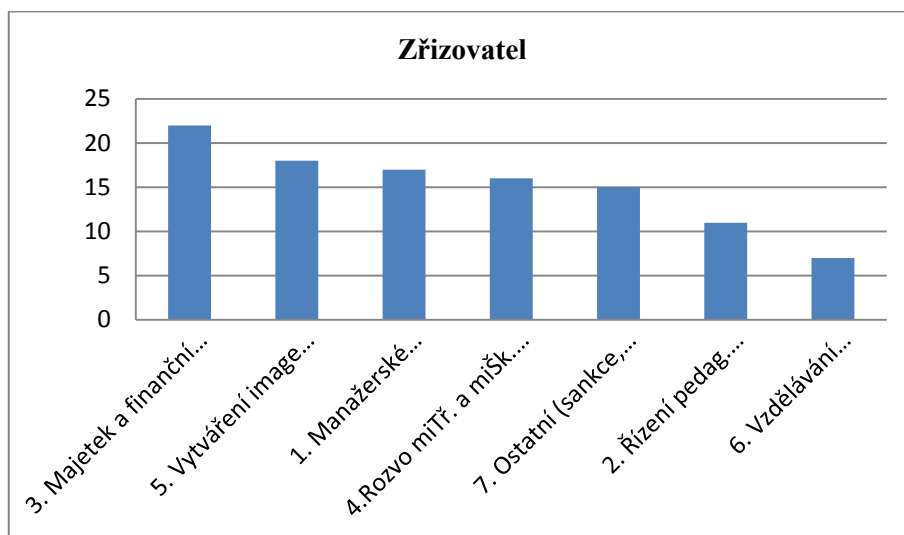
Více než polovina tj. 16 kritérií se shodovalo v oblasti č. 4 – **Rozvoj mimotřídních a mimoškolních aktivit.**

Tuto oblast kritéria obsahovala v 16 případech což je 66 %.

Oblast č. 7 **Ostatní** je obsazena v 15 případech což tvoří 62 %.

Oblast č. 2 **Řízení pedagogického procesu** se v posuzovaných kritériích objevuje pouze v 11 případech z 24 posuzovaných kritérií. Jedná se pouze o 45 % z celkového počtu posuzovaných kritérií.

Oblast, která byla v posuzovaných kritériích nejméně zastoupena je oblast č. 6 **Vzdělávání zaměstnanců**, kterou obsahovalo pouze 7 kritérií, což představuje 29 %.



Graf č. 2: Grafické vyjádření oblastí hodnocení

Shrnutí výsledků analýzy kritérií pro hodnocení práce ředitelek mateřských škol

Analýza získaných kritérií si kladla za cíl zmapovat oblasti, podle kterých posuzují zřizovatelé práci ředitelek mateřských škol. Dílčím cílem bylo zjistit, na jaké oblasti hodnocení kladou zřizovatelé důraz, při hodnocení práce ředitelek mateřských škol.

Jsem si vědoma, že 26 % z celkového počtu 93 oslovených zřizovatelů nemůže být dostatečný, přesto je z kritérií patrné, že většina zřizovatelů nevěnuje hodnocení práce ředitelek mateřských škol náležitou pozornost. Každý zaměstnavatel by měl mít propracovaný systém hodnocení svých pracovníků a zřizovatelé, kteří jmenují, kontrolují a odměňují ředitelky mateřských škol, které zřizují, by rovněž neměli být výjimkou.

Výsledek analýzy dokumentů

Oblasti hodnocení

Po důkladné analýze všech 24 kritérií pro hodnocení práce ředitelek od zřizovatelů, kteří byli ochotni poskytnout svá kritéria k posouzení, jsem došla k následujícímu závěru.

Posuzovaná kritéria obsahovala nejčastěji tyto oblasti hodnocení ředitelek, řazeno sestupně podle důležitosti:

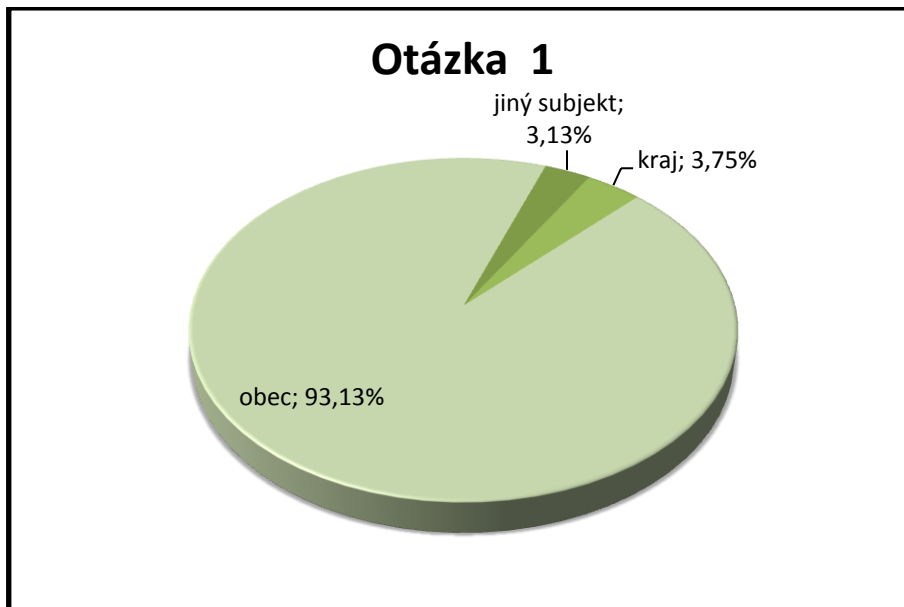
1. Oblast majetek a finanční zdroje
2. Oblast vytváření image školy
3. Oblast manažerských kompetencí
4. Oblast rozvoje mimotřídních a mimoškolních aktivit
5. Oblast ostatní
6. Oblast řízení pedagogického procesu
7. Oblast vzdělávání pracovníků

Jestliže hlavním posláním škol je výchova a vzdělávání, je jistě alarmující, že se oblast **Řízení pedagogického procesu** umístila v okrajovém zájmu zřizovatelů.

6. Interpretace získaných dat z dotazníkového šetření k otázkám 1 až 7

6.1 Otázka č. 1

MŠ, kterou řídím, zřizuje?

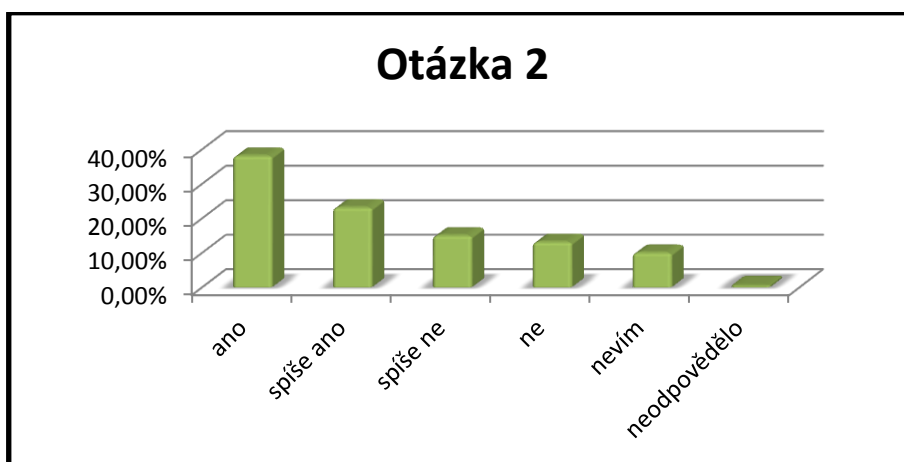


Graf č. 3: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 1

Z provedeného průzkumu je zřejmé, že největší počet 149 respondentek, které řídí mateřskou školu, zřizují obce 93 %, 6 (4 %) respondentek řídí mateřské školy, které zřizuje kraj, a 5 (3 %) mateřských škol zřizuje jiný právní subjekt než obec nebo kraj.

6.2 Otázka č. 2

Provádí Váš zřizovatel hodnocení vaší práce?



Graf č. 4: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 2

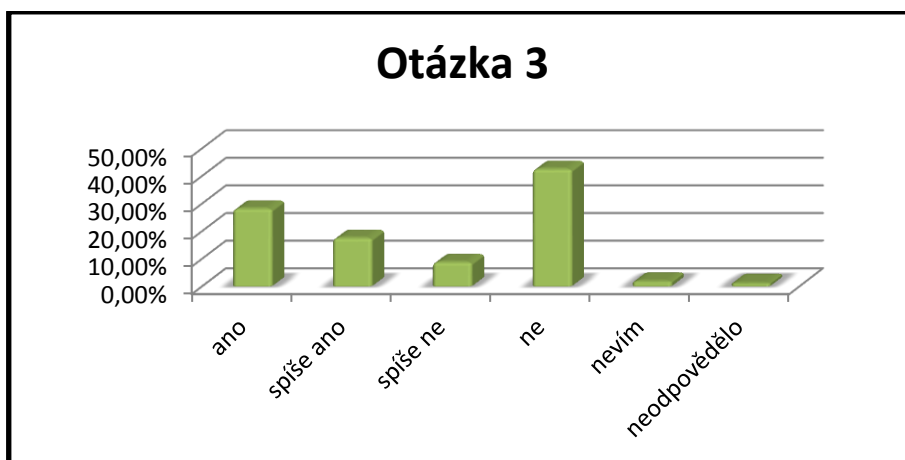
Tabulka č. 1: Počty odpovědí na otázku č. 2

ano	38,13 %
spíše ano	23,13 %
spíše ne	15,00 %
ne	13,13 %
nevím	10,00 %
neodpovědělo	0,63 %

Z průzkumu vyplývá, že 61 respondentek (38 %) zvolilo odpověď ano a mají povědomí o tom, zda jejich zřizovatel provádí hodnocení jejich práce. 36 respondentek, což představuje (23 %) odpovědělo spíše ano, 21 respondentek (13 %) odpovědělo ne, 20 respondentek tj. (13%) odpovědělo spíše ne a 16 (10 %) respondentek odpovědělo nevím. Z této průzkumné otázky vyplývá, že 61 % respondentek má povědomí o tom, zda jejich zřizovatel hodnotí jejich práci.

6.3 Otázka č. 3

Znáte přesné znění kritérií zřizovatele pro hodnocení Vaší práce?



Graf č. 5: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 3

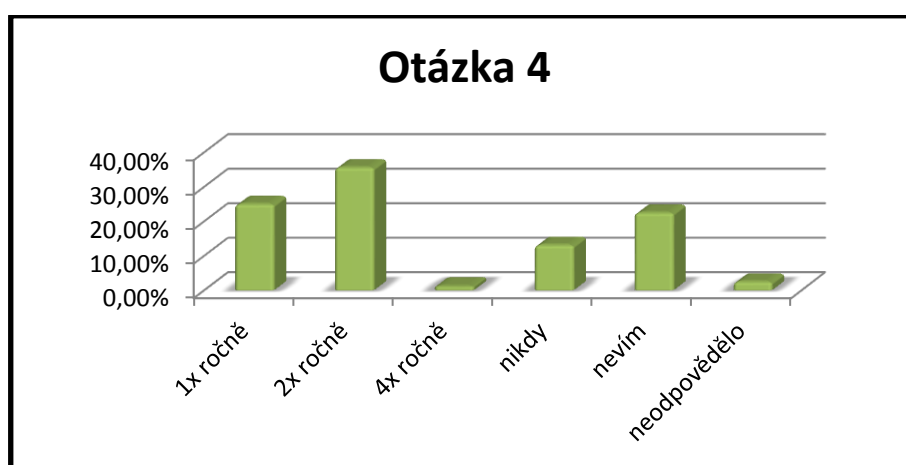
Tabulka č. 2: Počty odpovědí na otázku č. 3

ano	28,13 %
spíše ano	17,50 %
spíše ne	8,75 %
ne	42,50 %
nevím	1,88 %
neodpovědělo	1,25 %

Z provedeného průzkumu vyplývá, že 45 respondentek (28 %) na tuto otázku odpovědělo ano. 28 odpovědělo spíše ano (17 %), 68 odpovědělo ne (42 %), 12 respondentek (9 %) odpovědělo spíše ne, 3 respondentky (1 %) odpověděly nevím. **Z dotazníkového šetření jasně vyplývá, že více než 50 % ředitelek nezná přesné znění kritérií, podle kterých hodnotí zřizovatel jejich práci.**

6.4 Otázka č. 4

Jak často provádí Váš zřizovatel hodnocení vaší práce?



Graf č. 6: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 4

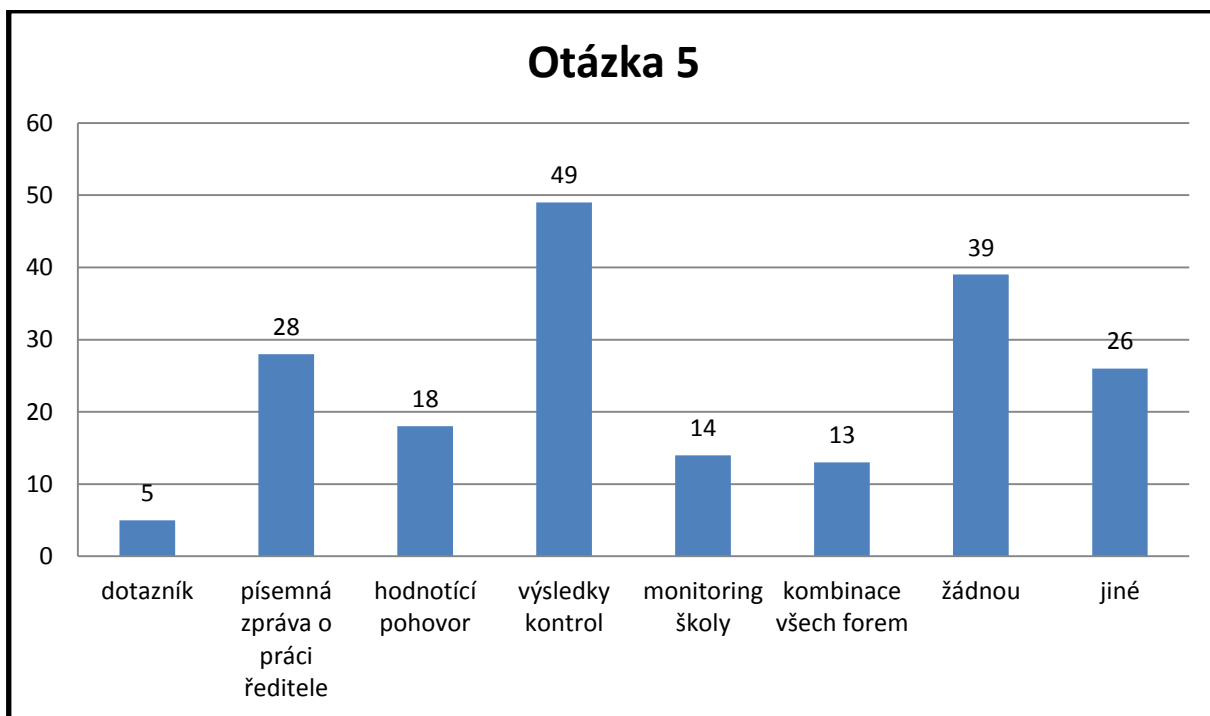
Tabulka č. 3: Počty odpovědí na otázku č. 4

1x ročně	25,00 %
2x ročně	35,63 %
4x ročně	1,25 %
nikdy	13,13 %
nevím	22,50 %
neodpovědělo	2,50 %

Z provedeného průzkumu vyplývá, že u 37 respondentek (25%) provádí zřizovatel 1x ročně. 55 ředitelek (36 %) je hodnoceno svými zřizovateli 2x ročně, u 2 ředitelek (1 %) provádí zřizovatel hodnocení jejich práce 4x ročně. 21 ředitelek (13 %) odpovědělo, že zřizovatel jejich práci nehodnotí nikdy a 30 ředitelek (22 %) o hodnocení své práce zřizovatelem neví.

6.5 Otázka č. 5

Jakou formu má hodnocení Vaší práce od zřizovatele?



Graf č. 7: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 5

Tabulka č. 4: Počty odpovědí na otázku č. 5

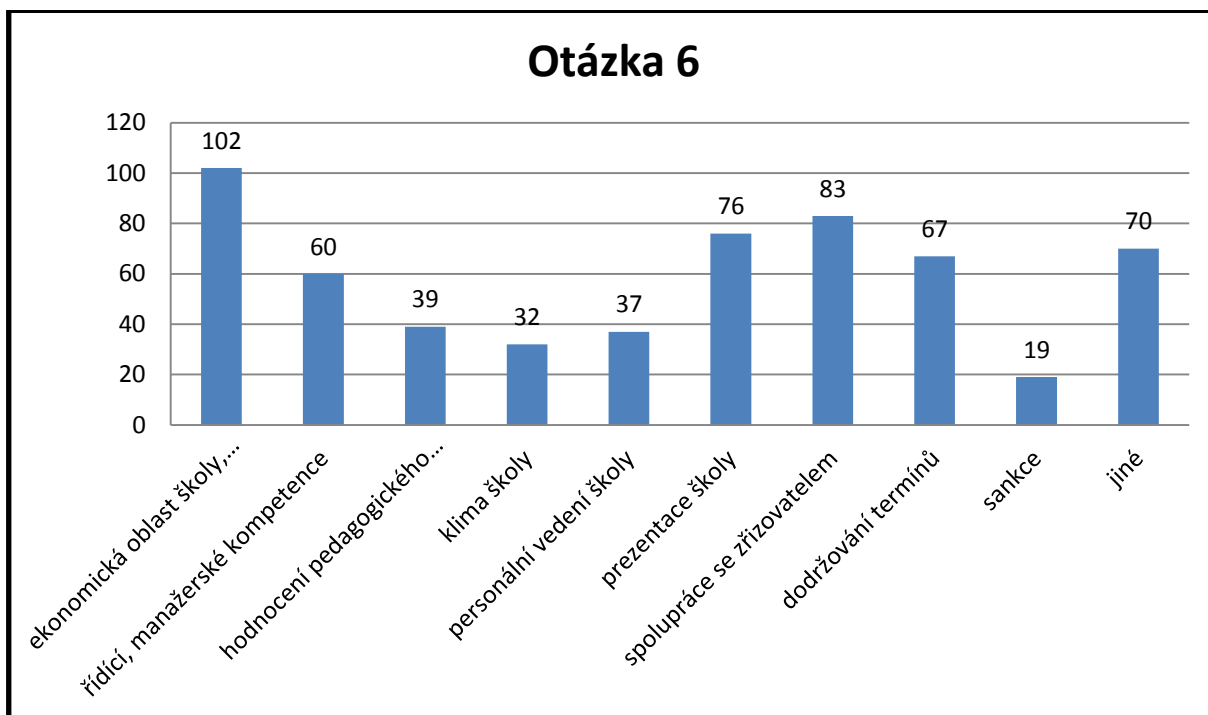
dotazník	5	3,1 %
písemná zpráva o práci ředitele	28	17,5 %
hodnotící pohovor	18	11,3 %
výsledky kontrol	49	30,6 %
monitoring školy	14	8,8 %
kombinace všech forem	13	8,1 %
žádnou	39	24,4 %
jiné	26	16,3 %

V této otázce měly respondentky možnost zaškrtnout více možností. Z dotazníkového šetření vyplývá ve 49 případech (31 %), že zřizovatelé nejvíce využívají při hodnocení práce ředitelek výsledků kontrol, 39 ředitelek (24 %) odpovědělo, že jejich zřizovatel nepoužívá žádné formy hodnocení, ve 28 (17 %) případech předkládají ředitelky zřizovateli písemnou zprávu o své práci. 26 respondentek (16 %) odpovědělo, že jejich zřizovatel používá jinou formu, ale nevyužily možnosti doplnit jakou. Zřizovatelé v 18 případech (11 %) hodnotí ředitelky

na základě hodnotícího pohovoru, 14 ředitelek (9 %) je hodnoceno na základě monitoringu školy, u 13 (8 %) ředitelek používá zřizovatel kombinaci všech forem hodnocení a v 5 případech (3 %) vyplňují ředitelky dotazník pro hodnocení své práce.

6.6 Otázka č. 6

Zaškrtněte z uvedených ty oblasti, které obsahují kritéria Vašeho zřizovatele.



Graf č. 8: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 6

Tabulka č. 5: Počty odpovědí na otázku č. 6

ekonomická oblast školy, hospodaření školy	102	63,8 %
řídicí, manažerské kompetence	60	37,5 %
hodnocení pedagogického procesu = vize, cíle, ŠVP	39	24,4 %
klima školy	32	20,0 %
personální vedení školy	37	23,1 %
prezentace školy	76	47,5 %
spolupráce se zřizovatelem	83	51,9 %
dodržování termínů	67	41,9 %
sankce	19	12,0 %
jiné	70	44,0 %

V této otázce měly respondentky opět možnost zatrhnout více možností. Z dotazníkového šetření vyplývá ve 102 (64 %) případech, že kritéria zřizovatelů obsahují oblast ekonomickou a oblast týkající se hospodaření školy. 83 ředitelek (52 %) odpovědělo, že kritéria zřizovatele obsahují

odkaz na spolupráci se zřizovatelem. V 76 případech (47 %) respondentky uvedly, že v kritériích je uvedena prezentace školy. V 67 případech (42 %) je v kritériích obsaženo dodržování termínů stanovených zřizovatelem. 60 respondentek (37 %) odpovědělo, že kritéria zřizovatele obsahují nějakou formu hodnocení jejich řídicích a manažerských kompetencí. V 39 případech (24 %) kritéria podle ředitelek obsahují hodnocení pedagogického procesu, 37 zaškrtnulo (23 %) možnost personálního vedení školy, ve 32 případech (20 %) kritéria obsahují odkaz na klima školy a v 19 případech (12 %) byla zaškrtnuta možnost sankce. V 70 případech (44 %) ředitelky označily možnost jiné, ale nevyužily možnosti doplnit konkrétní případ.

6.7 Otázka č. 7

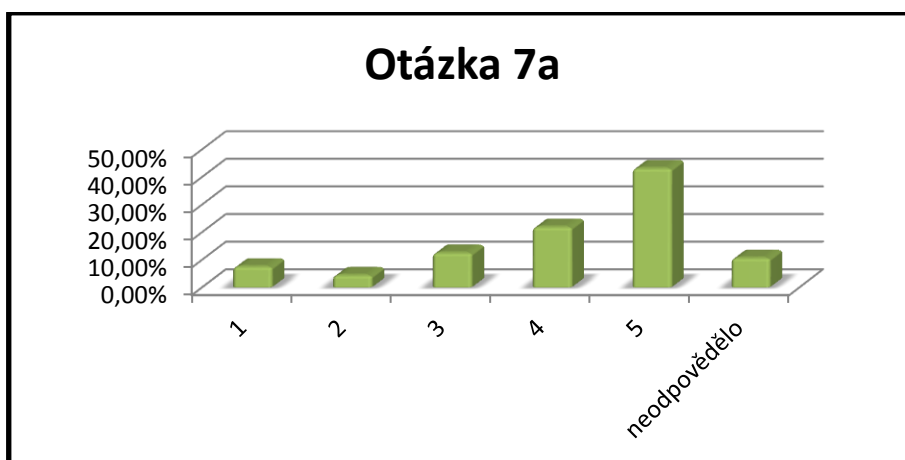
Kdybyste měla možnost ovlivnit tvorbu kritérií zřizovatele, jaká kritéria pro hodnocení by byla klíčová?

Přiřaďte důležitost 1 – nejmenší, 5 - nejvyšší

Možnosti:

- ekonomická oblast školy 7a
- řídicí, manažerské kompetence 7b
- hodnocení pedagogického procesu, vize, cíle, ŠVP 7c
- klima školy 7d
- personální vedení školy 7e
- prezentace školy 7f
- spolupráce se zřizovatelem 7g
- dodržování termínů 7h
- sankce 7i
- jiné: kvalita osobnosti ředitele, komunikativnost, vstřícnost jednání, konstruktivní přístup k problémům 7j

Ekonomická oblast školy



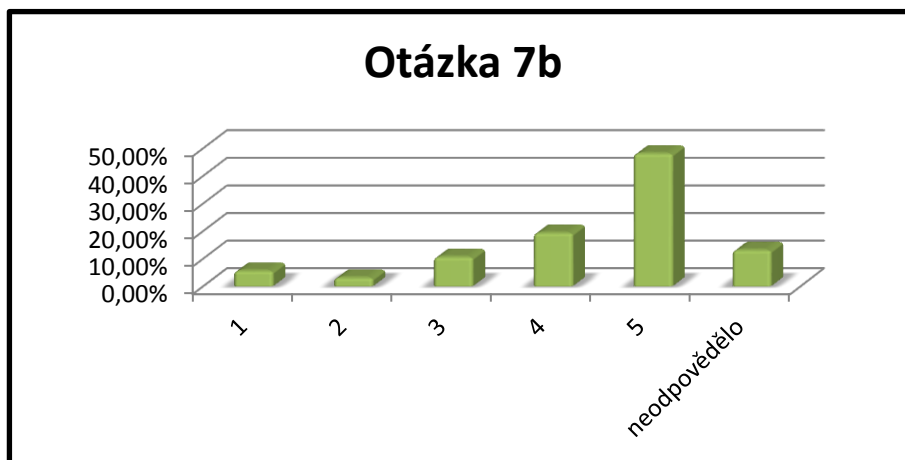
Graf č. 9: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7a

Tabulka č. 6: Počty odpovědí na otázku č. 7a

Hodnota 1	7,50 %
Hodnota 2	4,38 %
Hodnota 3	12,50 %
Hodnota 4	21,88 %
Hodnota 5	43,13 %
neodpovědělo	10,63 %

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 69 respondentek (43 %) přiřadilo ekonomické oblasti školy nejvyšší důležitost tj. hodnotu 5. Hodnotu 4 přiřadilo této oblasti 35 respondentek (22 %), 20 ředitelek (12 %) přiřadilo ekonomické oblasti hodnotu 3. 7 respondentek (4 %) označilo hodnotu 2 a 12 respondentek (7 %) tuto oblast hodnotí 1 tj. nejnižší důležitost.

Řídící a manažerské kompetence



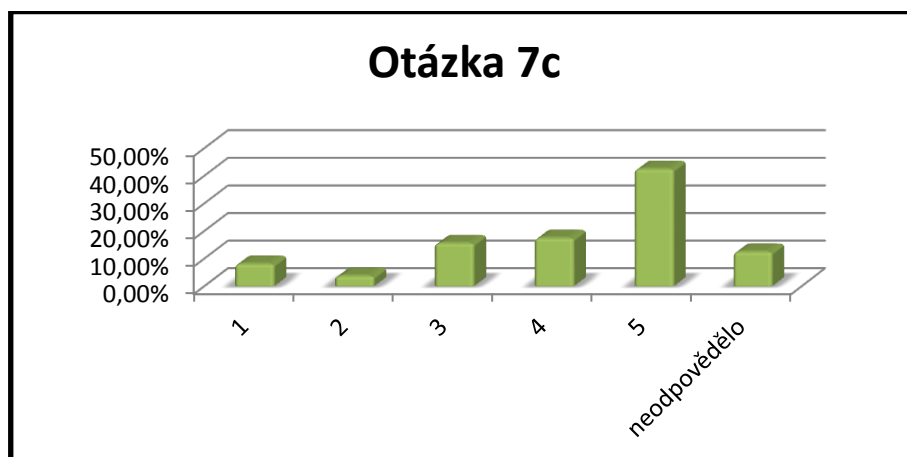
Graf č. 10 : Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7b

Tabulka č. 7: Počty odpovědí na otázku č. 7b

Hodnota 1	5,63 %
Hodnota 2	3,13 %
Hodnota 3	10,63 %
Hodnota 4	19,38 %
Hodnota 5	48,13 %
neodpovědělo	13,13 %

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 77 respondentek (48 %) přiřadilo řídicím a manažerským kompetencím nejvyšší důležitost. Hodnotu 4 přiřadilo 31 ředitelek (19 %), 17 respondentek (11 %) označilo hodnotu 3, v 5 případech (3 %) byla označena hodnota 2 a v 9 případech (6 %) respondentky dané oblasti přiřadily hodnotu 1.

Hodnocení pedagogického procesu, vize, cíle, ŠVP



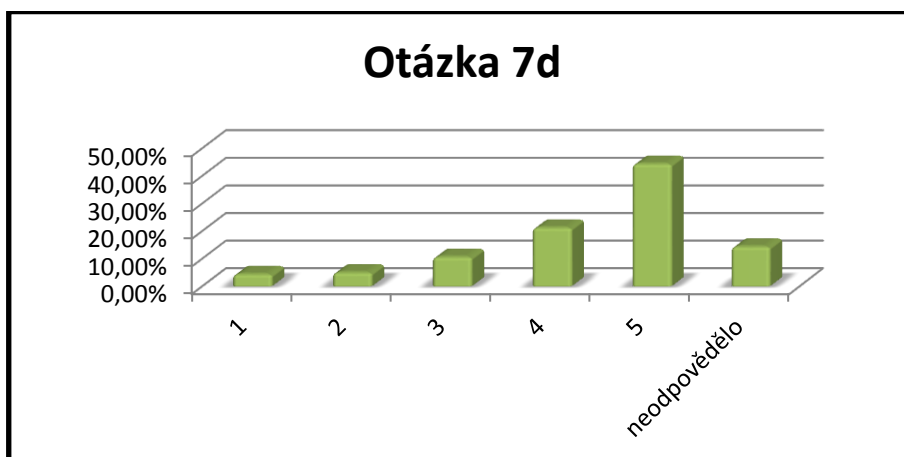
Graf č. 11: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7

Tabulka č. 8: Počty odpovědí na otázku č. 7c

Hodnota 1	8,13 %
Hodnota 2	3,75 %
Hodnota 3	15,63 %
Hodnota 4	17,50 %
Hodnota 5	42,50 %
neodpovědělo	12,50 %

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 68 respondentek (42 %) přiřadilo oblasti hodnocení pedagogického procesu nejvyšší důležitost. Hodnotu 4 (17 %) přiřadilo oblasti hodnocení pedagogického procesu 28 respondentek, 25 ředitelek (16 %) této oblasti dalo hodnotu 3. 6 respondentek (4 %) označilo hodnotu 2 a 13 respondentek (8 %) tuto oblast hodnotí 1 tj. nejnižší důležitost.

Klima školy



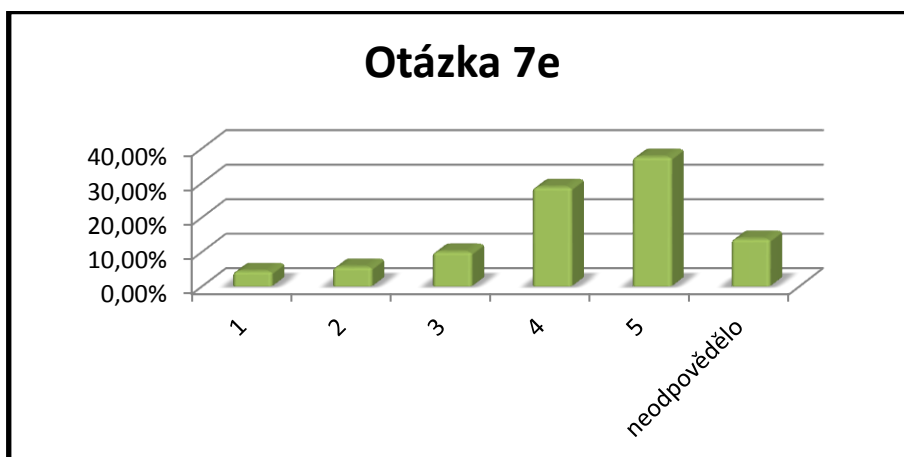
Graf č. 12: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7d

Tabulka č. 9: Počty odpovědí na otázku č. 7d

Hodnota 1	4,38 %
Hodnota 2	5,00 %
Hodnota 3	10,63 %
Hodnota 4	21,25 %
Hodnota 5	44,38 %
neodpovědělo	14,38 %

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 71 respondentek (44 %) přiřadilo oblasti klimatu školy nejvyšší důležitost. Hodnotu 4 (21 %) přiřadilo 34 ředitelek, 17 respondentek (11 %) označilo hodnotu 3, v 8 případech (5 %) byla označena hodnota 2 a v 7 případech (4 %) respondentky dané oblasti přiřadily hodnotu 1.

Personální vedení školy



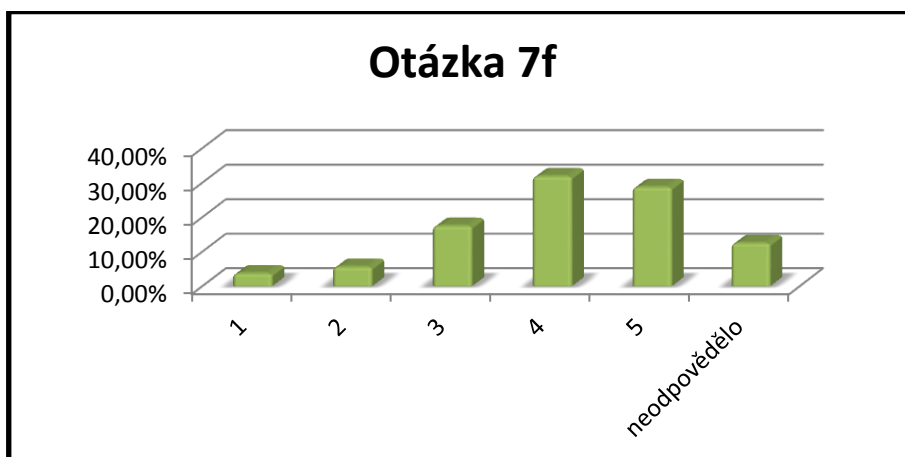
Graf č. 13: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7e

Tabulka č. 10: Počty odpovědí na otázku č. 7e

Hodnota 1	4,38 %
Hodnota 2	5,63 %
Hodnota 3	10,00 %
Hodnota 4	28,75 %
Hodnota 5	37,50 %
neodpovědělo	13,75 %

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 60 respondentek (37 %) přiřadilo oblasti personálního vedení školy nejvyšší důležitost. Hodnotu 4 (29%) přiřadilo této oblasti 46 respondentek, 16 ředitelek (10%) personální oblasti školy dalo hodnotu 3. Dále 9 respondentek (6 %) označilo hodnotu 2 a 7 respondentek (4 %) tuto oblast hodnotí 1 tj. nejnižší důležitost.

Prezentace školy



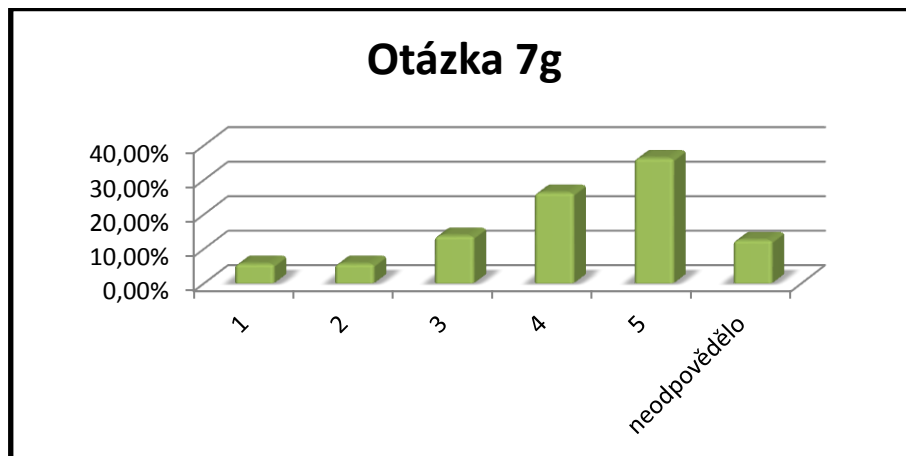
Graf č. 14: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7f

Tabulka č. 11: Počty odpovědí na otázku č.7f

Hodnota 1	3,75 %
Hodnota 2	5,63 %
Hodnota 3	17,50 %
Hodnota 4	31,88 %
Hodnota 5	28,75 %
neodpovědělo	12,50 %

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 46 respondentek (29 %) přiřadilo nejvyšší důležitost a 51 respondentek (32 %) přiřadilo prezentaci školy vysokou důležitost tj. hodnotu 4. Hodnotu 3 (17 %) přiřadilo oblasti prezentace školy 28 respondentek. 9 respondentek (6 %) označilo hodnotu 2 a 6 respondentek (4 %) tuto oblast hodnotí 1, tj. nejnižší důležitost.

Spolupráce se zřizovatelem



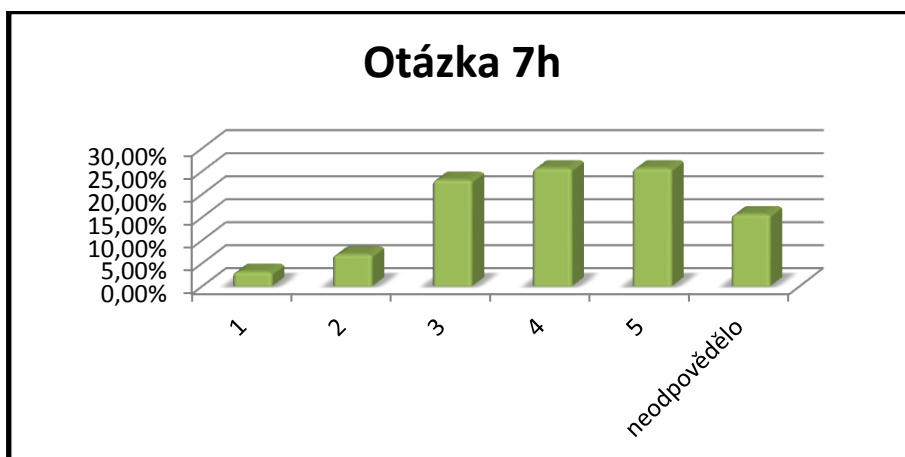
Graf č. 15: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7g

Tabulka č. 12: Počty odpovědí na otázku č. 7g

Hodnota 1	5,63 %
Hodnota 2	5,63 %
Hodnota 3	13,75 %
Hodnota 4	26,25 %
Hodnota 5	36,25 %
neodpovědělo	12,50 %

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 58 respondentek (36 %) spolupráci se zřizovatelem nejvyšší důležitost. Hodnotu 4 (26 %) přiřadilo této oblasti 42 respondentek, 22 ředitelek dalo (14 %) oblasti spolupráce se zřizovatelem hodnotu 3. 9 respondentek (6 %) označilo hodnotu 2 a 9 respondentek (6 %) tuto oblast hodnotí 1, tj. nejnižší důležitost.

Dodržování termínů



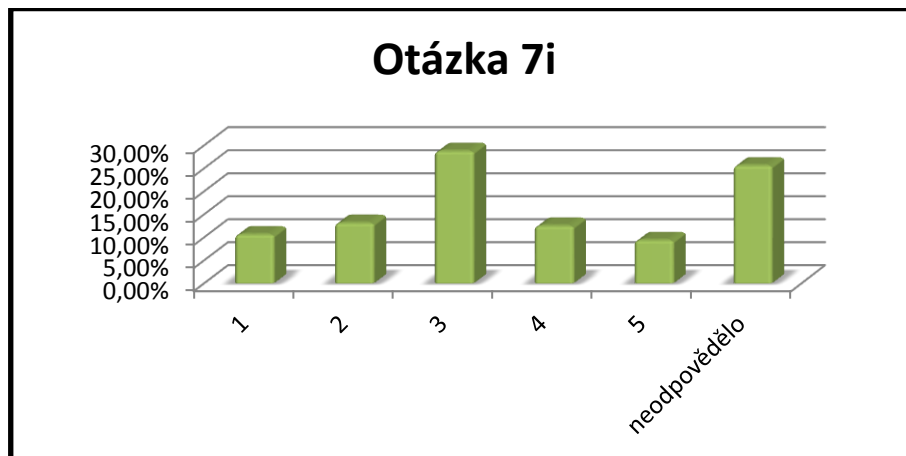
Graf č. 16: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7h

Tabulka č. 13: Počty odpovědí na otázku č. 7h

Hodnota 1	3,13 %
Hodnota 2	6,88 %
Hodnota 3	23,13 %
Hodnota 4	25,63 %
Hodnota 5	25,63 %
neodpovědělo	15,63 %

Z dotazníkového šetření vyplývá, že shodně 41 respondentek (26 %) přiřadilo nejvyšší hodnotu 5 a vysokou, tj. hodnotu 4 důležitosti dodržování termínů. 37 ředitelek (23 %) této oblasti dalo hodnotu 3. 11 respondentek (7 %) označilo hodnotu 2 a 5 respondentek (3 %) tuto oblast hodnotí 1 tj. nejnižší důležitost.

Sankce



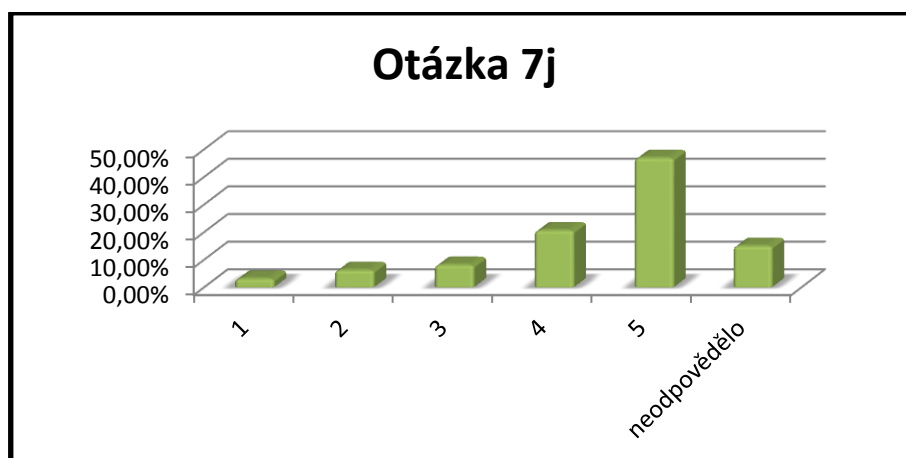
Graf č. 17: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7i

Tabulka č. 14: Počty odpovědí na otázku č. 7i

Hodnota 1	10,63 %
Hodnota 2	13,13 %
Hodnota 3	28,75 %
Hodnota 4	12,50 %
Hodnota 5	9,38 %
neodpovědělo	25,63 %

Sankcím by nejvyšší důležitost přiřadilo pouze 15 respondentek (9 %). 20 respondentek (12 %) přiřadilo oblasti sankcí hodnotu 4. 46 ředitelek (29 %) tuto oblast hodnotí stupnicí 3. V případě 21 respondentek (13 %) byla přiřazena hodnota 2 a v 17 případech (11 %) odpovědí byla označena hodnota 1.

Jiné: kvalita osobnosti ředitele, komunikativnost, vstřícnost jednání, konstruktivní přístup k problémům



Graf č. 18: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7i

Tabulka č. 14: Počty odpovědí na otázku č. 7i

Hodnota 1	3,13 %
Hodnota 2	6,25 %
Hodnota 3	8,13 %
Hodnota 4	20,63 %
Hodnota 5	46,88 %
neodpovědělo	15,00 %

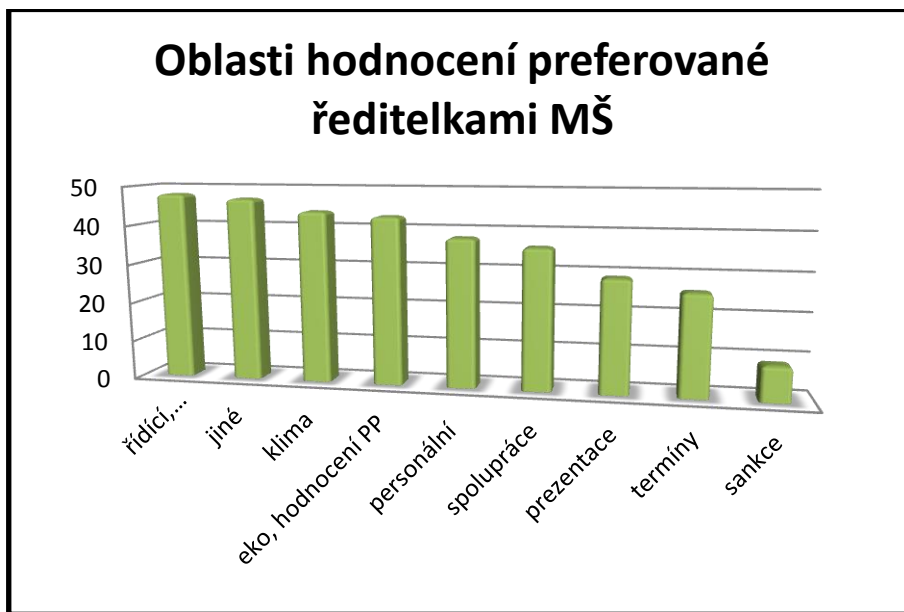
Z dotazníkového šetření vyplývá, že 75 respondentek (47 %) přiřadilo nejvyšší důležitost hodnocení osobnostních kvalit ředitelky. 33 respondentek (21 %) tuto oblast hodnotí stupněm 4. Ve 13 případech (8 %) respondentky označily hodnotu 3. 10 ředitelek (6 %) označilo hodnotu 2 a 5 respondentek (3 %) přiřadilo této oblasti hodnotu nejnižší, tj. 1.

Komentář k celkovému výsledku otázky č. 7

Porovnáním oblastí s nejvyšším počtem dosažených procent v každé posuzované oblasti bylo zjištěno, že pokud by nastala možnost, aby ředitelky mateřských škol mohly ovlivnit tvorbu kritérií svého zřizovatele pro hodnocení své práce volily by tato kritéria sestupně podle priority:

- 1. Řídící a manažerské kompetence**
- 2. Jiné: kvalita osobnosti ředitele, komunikativnost, vstřícnost jednání, konstruktivní přístup k problémům**
- 3. Klima školy**
- 4. Ekonomická oblast školy; Hodnocení pedagogického procesu, vize, cíle, ŠVP**

5. Personální vedení školy
6. Spolupráce se zřizovatelem
7. Prezentace školy
8. Dodržování termínů
9. Sankce



Graf č. 19: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7

Při srovnání jednotlivých priorit jasně vyplývá, že ředitelky mateřských škol považují za nejdůležitější oblast jejich hodnocení **oblast řídicích a manažerských kompetencí** na rozdíl od zřizovatelů, kteří tuto oblast kladou až na 3. místo.

Z výsledků dotazníkového šetření, zcela jednoznačně vyplývá, že ředitelkám mateřských škol schází v kritériích hodnocení zřizovatelů posouzení jejich osobnostních kvalit.

Velmi důležitou oblastí je i klima školy, kterou zřizovatelé vůbec neřeší. Zajímavým zjištěním je, že stejnou důležitost přikládají ředitelky oblasti ekonomické, kterou zřizovatelé považují za nejdůležitější. **Stejně důležitosti jako ekonomické oblasti přikládají ředitelky mateřských škol oblasti řízení pedagogického procesu, která byla zřizovateli umístěna až na místo 6.**

7. Výsledky a posouzení výzkumného problému 1. části dotazníku

V první části dotazníkového šetření, bylo cílem zmapovat, zda ředitelky znají přesné znění kritérií pro posuzování své práce zřizovateli.

Dalším cílem bylo zjistit, zdali by došlo ke shodě mezi zřizovateli a ředitelkami mateřských škol, kdyby jim byla dána možnost ovlivnit znění a míru důležitosti jednotlivých oblastí hodnocení jejich práce.

Formulace výzkumného problému zněla takto:

Pokud, by měly ředitelky mateřských škol možnost ovlivnit kritéria zřizovatele pro hodnocení jejich práce, budou oblasti kritérií shodné?

Z výzkumného šetření zcela jasně vyplývá, že ke shodě by nedošlo.

Předpoklad, že zřizovatelé a ředitelky vnímají důležitost jednotlivých hodnocených oblastí, se nepotvrdil.

Zřizovatelé přikládají nejvyšší důležitost v hodnocení:

- 1. Ekonomická oblast**
- 2. Prezentace a image školy**
- 3. Manažerské a řídicí schopnosti**

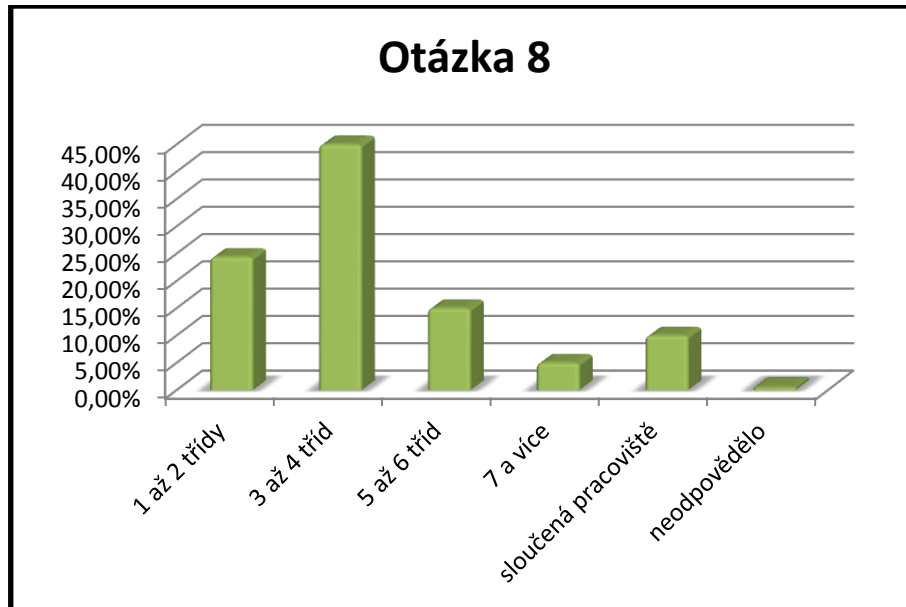
Ředitelky přikládají nejvyšší důležitost v hodnocení:

- 1. Manažerské a řídicí schopnosti**
- 2. Osobnostním kvalitám ředitelky, přístup aj.**
- 3. Ekonomická oblast- a -Řízení pedagogického procesu**

8. Interpretace získaných dat z dotazníkového šetření k otázkám 8 až 14

8.1 Otázka č. 8

Jak velkou MŠ řídíte?



Graf č. 20: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 8

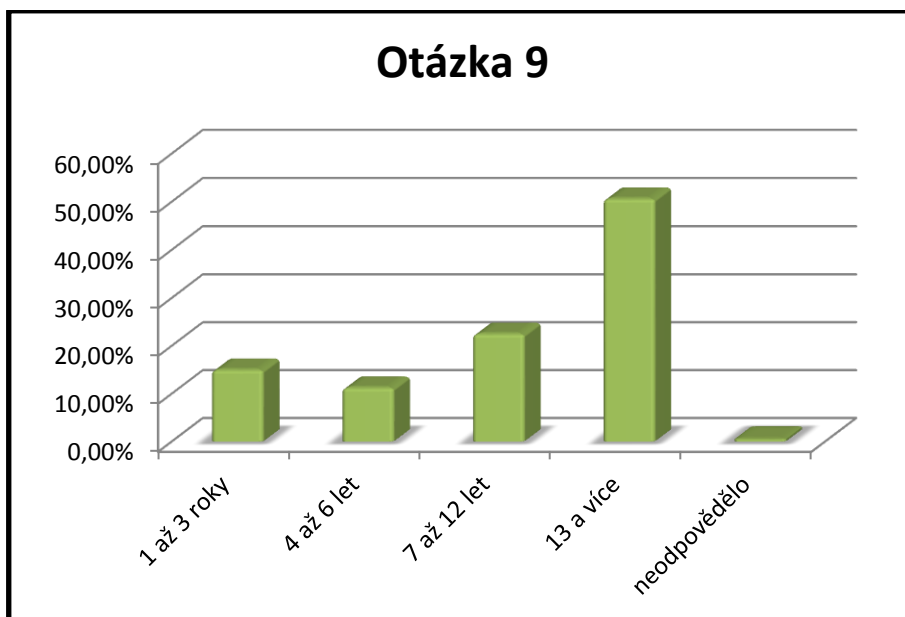
Tabulka č. 16: Počty odpovědí na otázku č. 8

1 až 2 třídy	24,38 %
3 až 4 tříd	45,00 %
5 až 6 tříd	15,00 %
7 a více	5,00 %
sloučená pracoviště	10,00 %
neodpovědělo	0,63 %

Z dotazníkového výzkumu vyplývá, že 65 respondentek (45 %) z celkového počtu 160 vrácených odpovědí řídí školy o velikosti 3 až 4 třídy. 36 respondentek (24 %) uvádí, že řídí mateřskou školu o 1 až 2 třídách. 23 ředitelek (15 %) řídí školu 5 až 6 tříd, 16 respondentek (10 %) uvádí řízení sloučených pracovišť a 7 ředitelek (5 %) vede školy obsahující 6 a více tříd.

8.2 Otázka č. 9

Jak dlouho vykonáváte funkci ředitelky MŠ?



Graf č. 21: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 9

Tabulka č. 17: Počty odpovědí na otázku č. 9

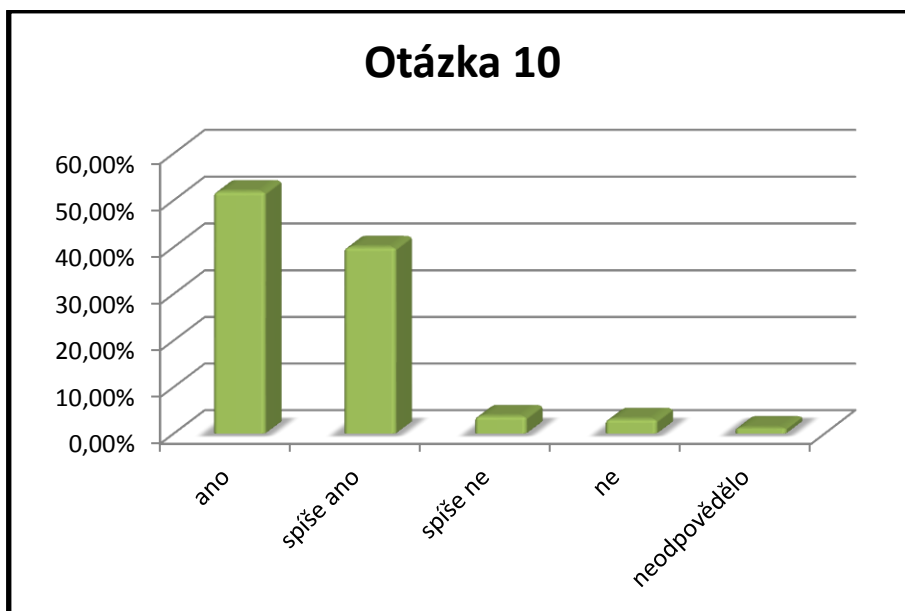
1 až 3 roky	15,00 %
4 až 6 let	11,25 %
7 až 12 let	22,50 %
13 a více	50,63 %
neodpovědělo	0,63 %

V této dotazníkové otázce odpovědělo 78 ředitelek (51 %) z celkového počtu 160, že vykonávají funkci ředitelky mateřské školy 13 a více let. 32 ředitelek (22 %) je ve funkci 7 až 12 let, 21 respondentek (15 %) uvádí délku funkce 1 až 3 roky a nejnižší počet ředitelek 16 (11 %) je ve funkci 4 až 6 let.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 73 % ředitelek vykonává funkci déle než 7 let.

8.3 Otázka č. 10

Je pro Vás Vaše vlastní hodnocení důležitou součástí Vaší práce?



Graf č. 22: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 10

Tabulka č. 18: Počty odpovědí na otázku č. 10

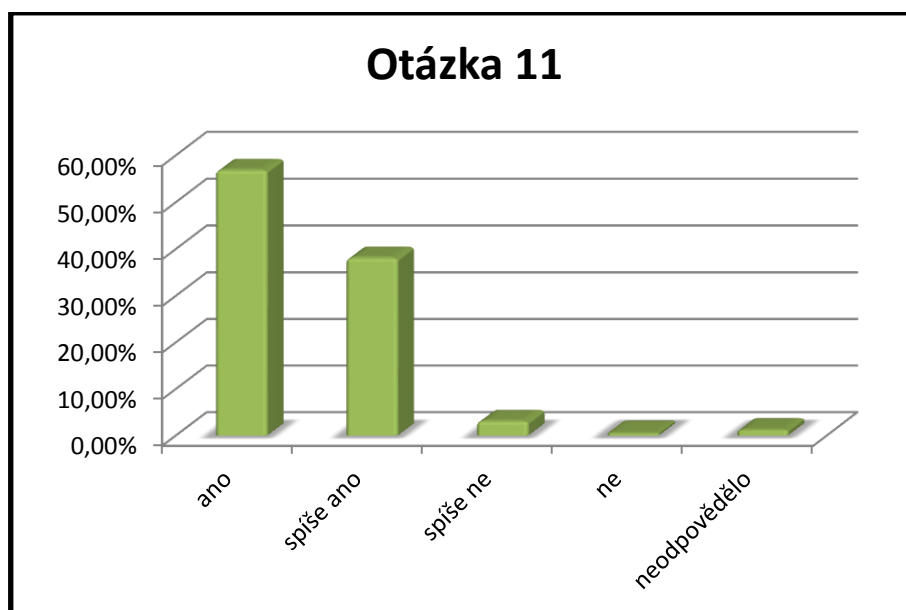
ano	51,88 %
spíše ano	40,00 %
spíše ne	3,75 %
ne	3,13 %
neodpovědělo	1,25 %

Základním cílem této dotazníkové otázky bylo zjistit, jakou důležitost přikládají ředitelky svému vlastnímu hodnocení, zda je tato složka osobnostní reflexe důležitá nebo zda se tímto tématem vůbec nezaobírají. Na první pohled je jasné, že sebehodnocení tvoří pro ředitelky významnou složku jejich práce. 144 ředitelek, což je téměř 92 % dotázaných, uvádí, že sebehodnocení je pro ně důležitou oblastí jejich práce.

Pouze 9 dotázaných (7 %), uvedlo, že oblast sebehodnocení není pro ně důležitá.

8.4 Otázka č. 11

Provádíte periodické hodnocení Vaší práce?



Graf č. 23: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 11

Tabulka č. 19: Počty odpovědí na otázku č. 11

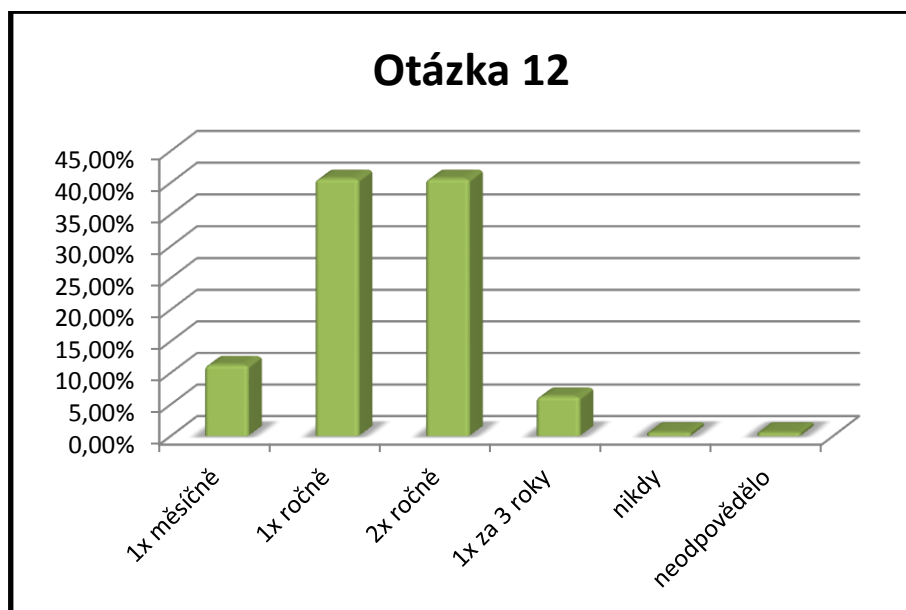
ano	56,88 %
spíše ano	38,13 %
spíše ne	3,13 %
ne	0,63 %
neodpovědělo	1,25 %

Smyslem této dotazníkové otázky bylo zjistit, zda ředitelky provádějí systematické tj. periodické sebehodnocení, nebo zda se jedná o činnost zcela nahodilou a nesystematickou.

I v tomto případě jsou výsledky naprosto jednoznačné a ukazují, že 95% oslovených ředitelek provádí nějakou formu periodického hodnocení své práce.

8.5 Otázka č. 12

Jak často provádíte své hodnocení?



Graf č. 24: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 12

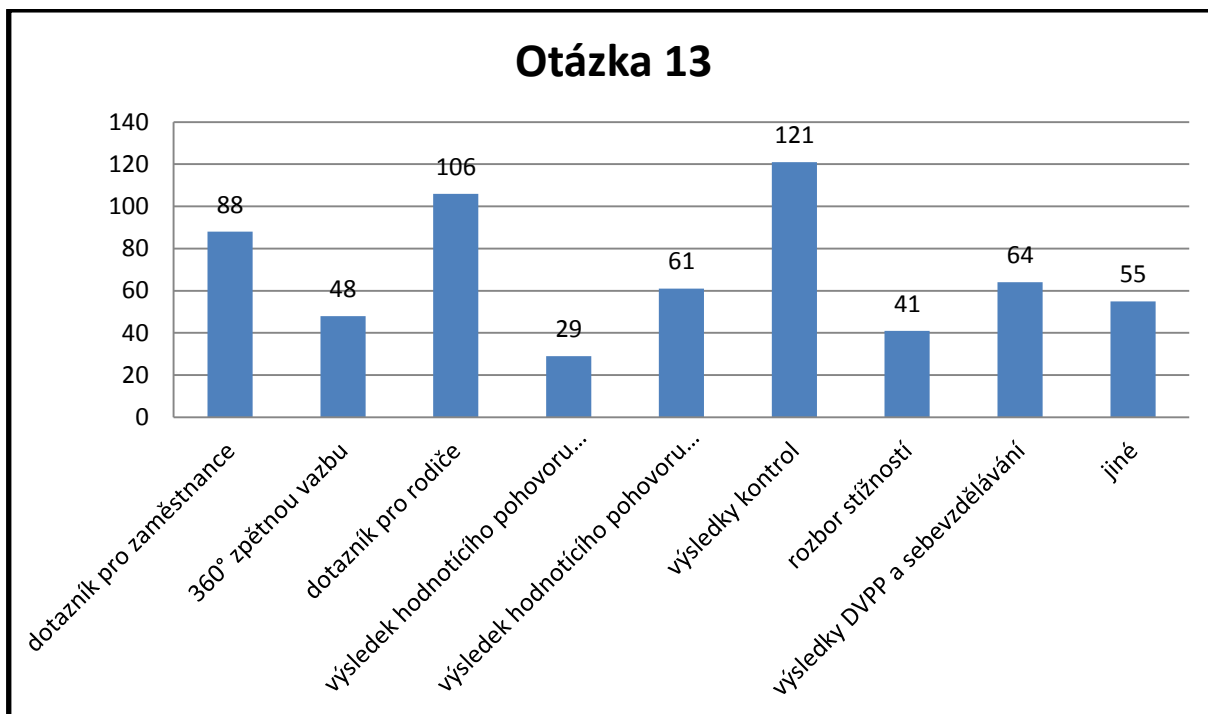
Tabulka č. 20: Počty odpovědí na otázku č. 12

1x měsíčně	11,25 %
1x ročně	40,63 %
2x ročně	40,63 %
1x za 3 roky	6,25 %
nikdy	0,63 %
neodpovědělo	0,63 %

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že ředitelky provádějí nějakou formu sebehodnocení nejčastěji 2x ročně v 60 případech (41 %), 1x ročně nějakou formu hodnocení provádí 58 respondentek (41 %). 18 ředitelek (11 %) provádí své sebehodnocení 1x měsíčně, 10 respondentek (6 %) 1x za 3 roky a 1 respondentka (0,6 %) odpověděla, že sebehodnocení neprovádí nikdy.

8.6 Otázka č. 13

Kterou z forem hodnocení pro Vaše sebehodnocení používáte?



Graf č. 25: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 13

Tabulka č. 21: Počty odpovědí na otázku č. 13

dotazník pro zaměstnance	88	55,0 %
360° zpětnou vazbu	48	30,0 %
dotazník pro rodiče	106	66,3 %
výsledek hodnotícího pohovoru se zřizovatelem	29	18,1 %
výsledek hodnotícího pohovoru se zaměstnanci	61	38,1 %
výsledky kontrol	121	75,6 %
rozběr stížností	41	25,6 %
výsledky DVPP a sebevzdělávání	64	40,0 %
jiné	55	34,4 %

V této otázce měly respondentky opět možnost zaškrtnout více možností. Z dotazníkového šetření vyplývá ve 121 případech (76 %), že ředitelky vycházejí při svém sebehodnocení z **výsledků kontrol**. Za důležitou zpětnou vazbu ve 106 případech (66 %) považují výsledky **dotazníkového šetření u rodičů dětí**, které navštěvují mateřskou školu. Jako velmi důležitý prvek pro sebehodnocení je také **dotazník pro zaměstnance**, který používá 88 ředitelek (55 %) mateřských škol. Další z forem pro hodnocení své práce, které respondentky používají, se umístily takto:

výsledky DVPP a sebevzdělávání (40 %)

výsledek hodnotícího pohovoru se zaměstnanci (38 %)

360° zpětná vazba (30 %)

rozbor stížností (26 %)

výsledek hodnotícího pohovoru se zřizovatelem (18 %)

Zatrhávací políčko jiné využilo 55 respondentek (34 %), ale bohužel nevyužily možnosti vyplnit konkrétní příklady.

8.7 Otázka č. 14

Kterou oblast Vašeho sebehodnocení považujete za důležitou?

Přiřaďte důležitost 1 – nejmenší, 5 – nejvyšší

Oblasti:

dalšího profesního rozvoje

vedení lidí

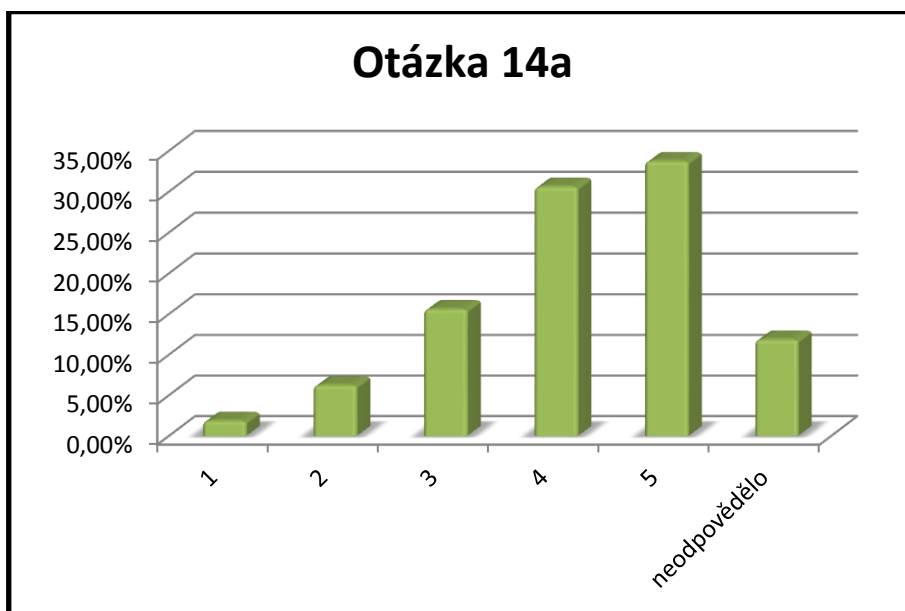
legislativní

manažerských kompetencí

ekonomická

jiné

Oblast dalšího profesního rozvoje



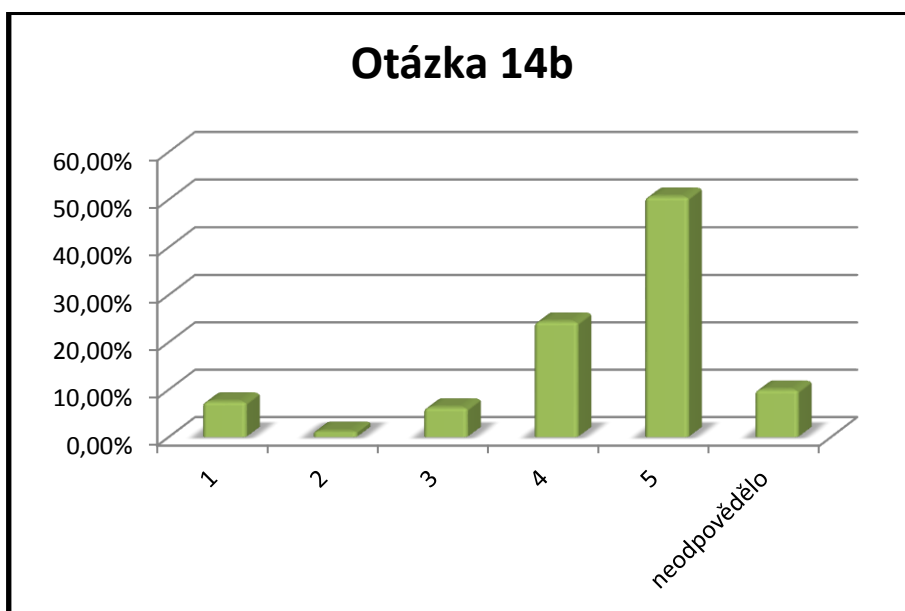
Graf č. 26: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 14a

Tabulka č. 22: Počty odpovědí na otázku č. 14a

Hodnota 1	1,88 %
Hodnota 2	6,25 %
Hodnota 3	15,63 %
Hodnota 4	30,63 %
Hodnota 5	33,75 %
neodpovědělo	11,88 %

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 54 respondentek (34 %) přikládá nejvyšší a 49 dotázaných (31 %) vysokou důležitost v oblasti sebehodnocení dalšímu profesnímu rozvoji. Hodnotu 3 přiřadilo této oblasti 25 respondentek (16 %). V 10 případech (6 %) byla označena hodnota 2 a pouze 3 respondentky (2 %) označily tuto oblast hodnotou 1.

Oblast vedení lidí



Graf č. 27: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 14b

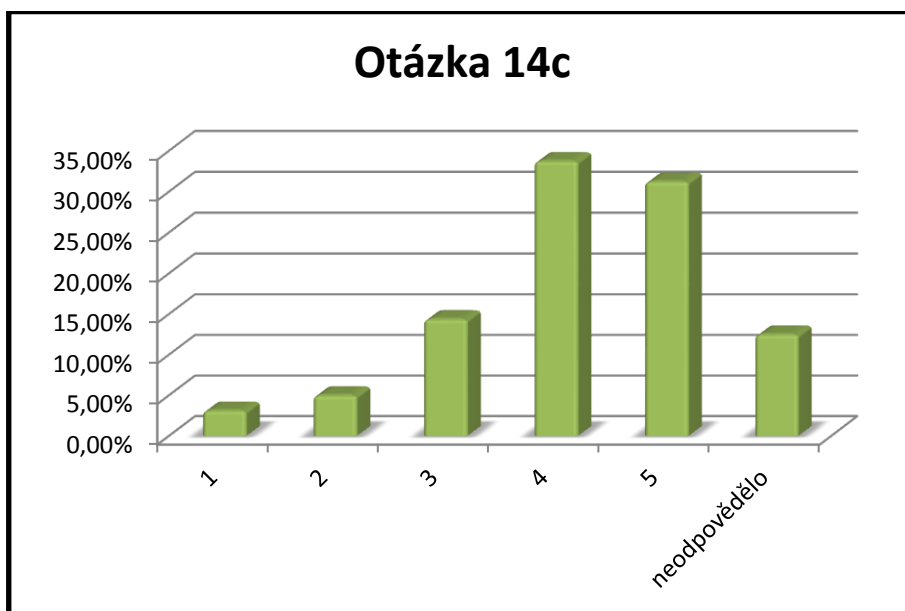
Tabulka č. 23: Počty odpovědí na otázku č. 14b

Hodnota 1	7,50 %
Hodnota 2	1,25 %
Hodnota 3	6,25 %
Hodnota 4	24,38 %
Hodnota 5	50,63 %
neodpovědělo	10,00 %

Oblasti vedení lidí přiřadilo nejvyšší prioritu 81 respondentek (51 %) z celkového počtu uvedených odpovědí. 39 respondentek (24 %) přiřadilo hodnotu 4 oblasti vedení lidí. Z dotazníku zcela jasně vyplývá, jak velkou důležitost ředitelky této oblasti přiřazují.

Hodnotu 3 označilo 10 respondentek (6 %), ve 2 případech (1 %) byla označena hodnota 2 a 12 ředitelek (7 %) označilo hodnotu 1.

Oblast legislativní



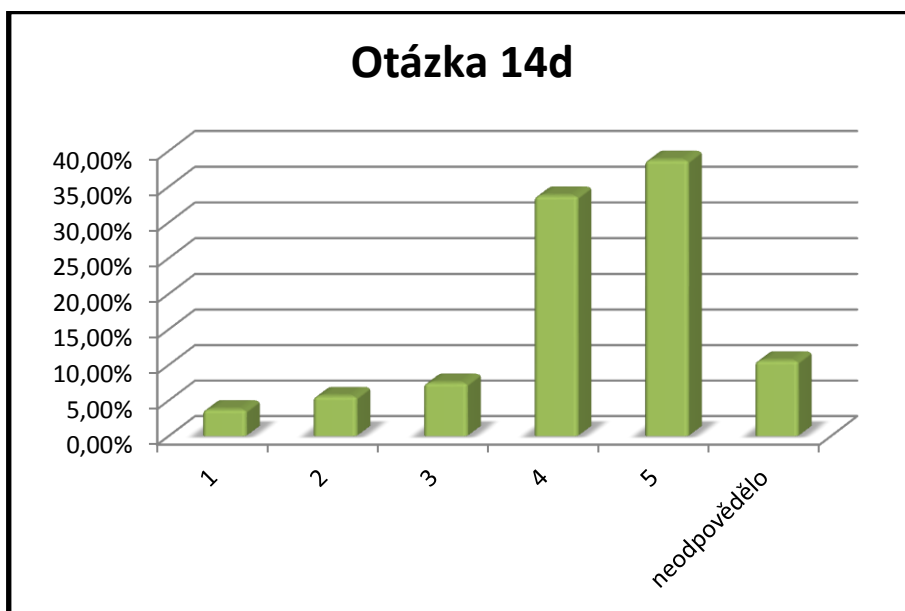
Graf č. 28: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 14c

Tabulka č. 24: Počty odpovědí na otázku č. 14c

Hodnota 1	3,13 %
Hodnota 2	5,00 %
Hodnota 3	14,38 %
Hodnota 4	33,78 %
Hodnota 5	31,25 %
neodpovědělo	12,50 %

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by legislativní oblasti přiřadilo 50 dotázaných (31 %) nejvyšší hodnotu 5, dále 54 respondentek (34 %) vysokou prioritu, hodnotu 4, poté 23 oslovených (14 %) označilo hodnotu 3, 8 respondentek (5 %) hodnotu 2 a v 5 případech (3 %) z celkového počtu byla využita hodnota 1.

Oblast manažerských kompetencí



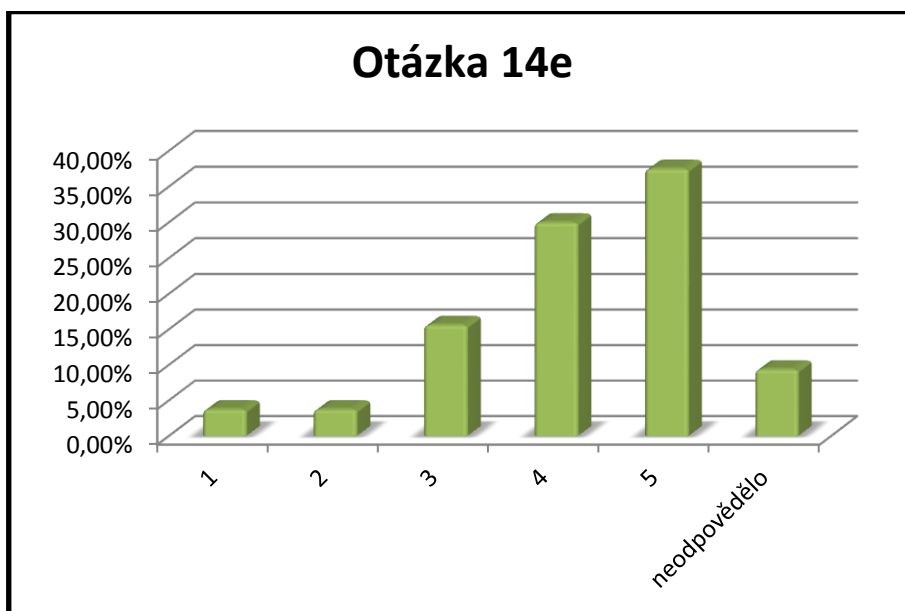
Graf č. 29: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 14d

Tabulka č. 25: Počty odpovědí na otázku č. 14d

Hodnota 1	3,75 %
Hodnota 2	5,63 %
Hodnota 3	7,50 %
Hodnota 4	33,75 %
Hodnota 5	38,75 %
neodpovědělo	10,63 %

V případě této oblasti sebehodnocení přiřadilo nejvyšší prioritu 62 respondentek (39 %). Druhou nejvyšší prioritu tj. hodnotu 4 přiřadilo oblasti 54 respondentek (34 %). Ve 12 případech byla označena hodnota 3, dále 9 ředitelek (6 %) označilo tuto oblast hodnotou 2 a 6 respondentek (4 %) označilo hodnotu 1.

Oblast ekonomická



Graf č. 30: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 14e

Tabulka č. 26: Počty odpovědí na otázku č. 14e

Hodnota 1	3,75 %
Hodnota 2	3,75 %
Hodnota 3	15,63 %
Hodnota 4	30,00 %
Hodnota 5	37,50 %
neodpovědělo	9,38 %

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by ekonomické oblasti přiřadilo 60 respondentek (37 %) nejvyšší hodnotu 5, vysokou prioritu, hodnotu 4 přidělilo 48 ředitelek (30 %), 25 oslovených (16 %) označilo hodnotu 3, dále 6 respondentek (4 %) označilo hodnotu 2 a v 6 případech (4 %) z celkového počtu byla využita hodnota 1.

Oblast jiné

Této oblasti sebehodnocení přiřadilo nejvyšší prioritu 60 respondentek a 48 respondentek ji hodnotí jako vysokou.

Tabulka č. 27: Počty odpovědí na otázku č. 14f

Hodnota 1	3,13 %
Hodnota 2	1,25 %
Hodnota 3	6,88 %
Hodnota 4	6,88 %
Hodnota 5	4,38 %
neodpovědělo	77,50 %

Ze statistického hlediska nemá tato oblast žádný význam, protože ji většina respondentek neoznačila.

Komentář k celkovému výsledku otázky č. 14

Porovnáním oblastí s nejvyšším počtem dosažených procent v každé posuzované oblasti bylo zjištěno, že nejvyšší důležitosti dosáhly tyto oblasti sebehodnocení:

Oblast vedení lidí

Ředitelka mateřské školy je v každodenním spojení se svými zaměstnanci, dětmi školy i partnery. Tato oblast je velice složitá a obtížná, vyžaduje odborné znalosti a povědomí o potřebách lidí, které vede. Domnívám se, že právě proto tato oblast podléhá největšímu zájmu v oblasti sebehodnocení ředitelek.

Oblast manažerských kompetencí

V této oblasti je nutné se neustále rozvíjet a sledovat nové trendy v rozvoji manažerských dovedností. Ze zkušenosti vím, že většina kolegyně se právě v této oblasti vzdělává, což zákonitě přináší zpětný pohled a reflexi na právě tuto oblast sebehodnocení.

Oblast ekonomiky

V této oblasti musí mít ředitelky dobré odborné znalosti, které obnáší sledování změn v ekonomické oblasti hospodaření se státními i obecními dotacemi. Tato oblast je jedna z nejsledovanějších zřizovateli. Chyby v této oblasti s sebou nesou tvrdé postihy, proto tato oblast zasluhuje náležitou pozornost v sebehodnocení ředitelky

Oblast dalšího profesního rozvoje

Tato oblast je oblastí čistě individuální a záleží na každé ředitelce, jak je tato oblast pro její další profesní růst důležitá. Z průzkumu však jednoznačně vyplývá, že 64 % respondentek jí přikládají vysokou a nejvyšší důležitost.

Oblast legislativy

V této oblasti je zpětná vazba velice důležitá, protože množství legislativních změn je obrovské.

Oblast jiné



Graf č. 31: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 14

9. Ověření výzkumné otázky

Cílem druhé části dotazníkového šetření bylo ověřit tuto výzkumnou otázku:

Je vzájemný vztah mezi dobou výkonu funkce ředitelky mateřské školy a sebehodnocením ředitelky mateřské školy?

Otázka se skládá ze dvou částí:

1. Ovlivňuje doba výkonu funkce sebehodnocení ředitelek mateřských škol?
2. Ovlivňuje doba výkonu funkce četnost prováděného sebehodnocení ředitelek mateřských škol?

Ovlivňuje doba výkonu funkce sebehodnocení ředitelek mateřských škol?

Vycházíme-li z celkového počtu 160 respondentek, které se účastnily dotazníkového šetření, z nichž 154 odpovědělo, na otázku, zda provádějí některou z forem sebehodnocení ano nebo spíše ano, tak v jednotlivých kategoriích zjistíme následující:

V kategorii 1 až 3 roky provádí některou z forem sebehodnocení **95,8 % respondentek.**

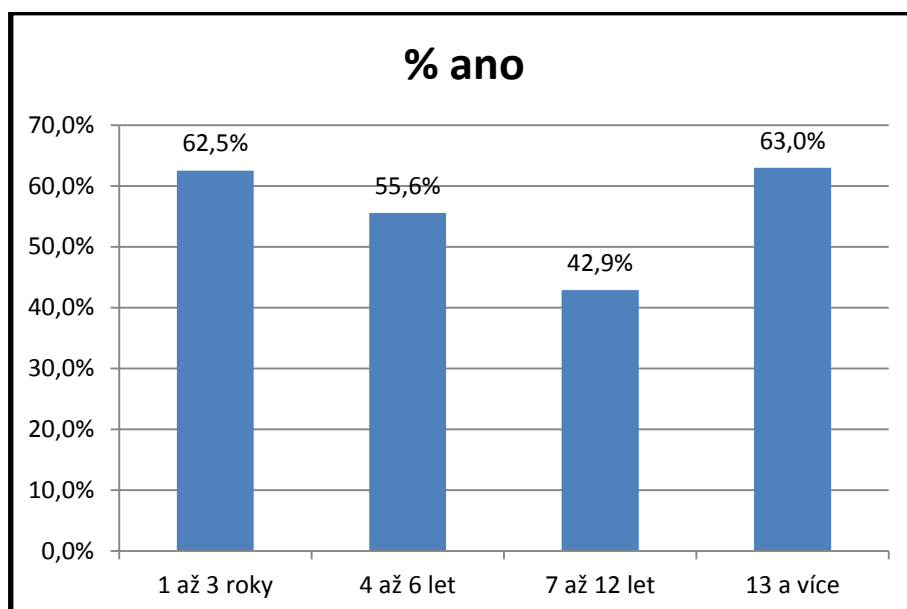
V kategorii 4 až 6 let provádí některou z forem sebehodnocení **94,4 % respondentek.**

V kategorii 7 až 12 let provádí některou z forem sebehodnocení **100 % respondentek.**

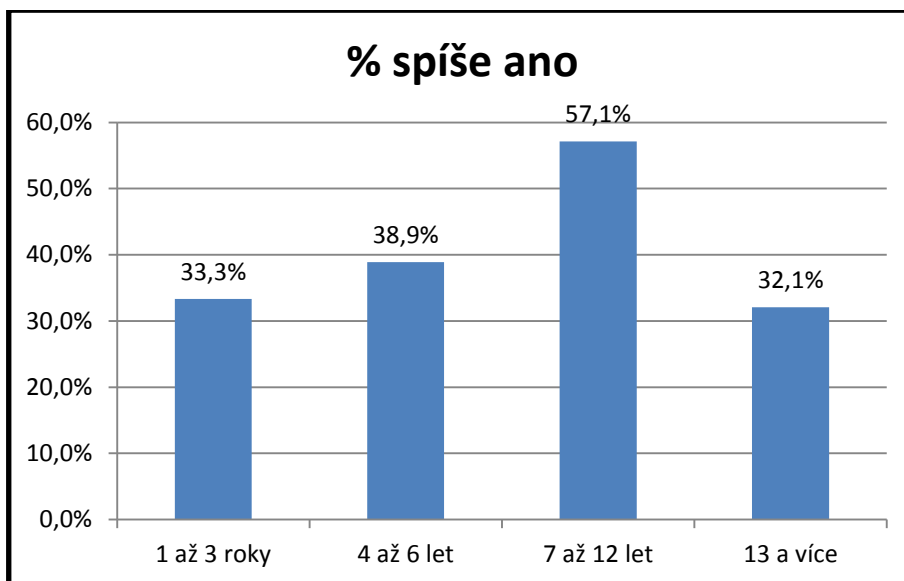
V kategorii 13 a více let provádí některou z forem sebehodnocení **95,1 % respondentek.**

Položíme-li si výzkumnou otázku, zda délka výkonu funkce ovlivňuje sebehodnocení ředitelek? Při srovnání výsledků můžeme konstatovat, že dotazníkové šetření zcela jasně prokázalo, že ředitelky **bez ohledu na délku výkonu ve funkci provádějí některou z forem sebehodnocení své práce.** Výsledky výzkumu ukazují, jakou důležitost této oblasti hodnocení přikládají.

Doba výkonu funkce neovlivňuje sebehodnocení ředitelek mateřských škol, výsledky výzkumu prokázaly, že ředitelky ve všech kategoriích provádějí nějakou formu sebehodnocení průměrně v 96,33 %.



Graf č. 32: Počty odpovědí na výzkumnou otázku - ano



Graf č. 33: Počty odpovědí na výzkumnou otázku – spíše ano

Tabulka č. 28: Počty odpovědí na výzkumnou otázku

	ano	spíše ano	ne		%ano	%spíše ano	%ne	%ano + spíše ano
1 až 3 roky	15	8	1	24	62,5 %	33,3 %	4,2 %	95,8 %
4 až 6 let	10	7	1	18	55,6 %	38,9 %	5,6 %	94,4 %
7 až 12 let	15	20	0	35	42,9 %	57,1 %	0,0 %	100,0 %
13 a více	51	26	4	81	63,0 %	32,1 %	4,9 %	95,1 %

Ovlivňuje doba výkonu funkce četnost prováděného sebehodnocení ředitelek mateřských škol?

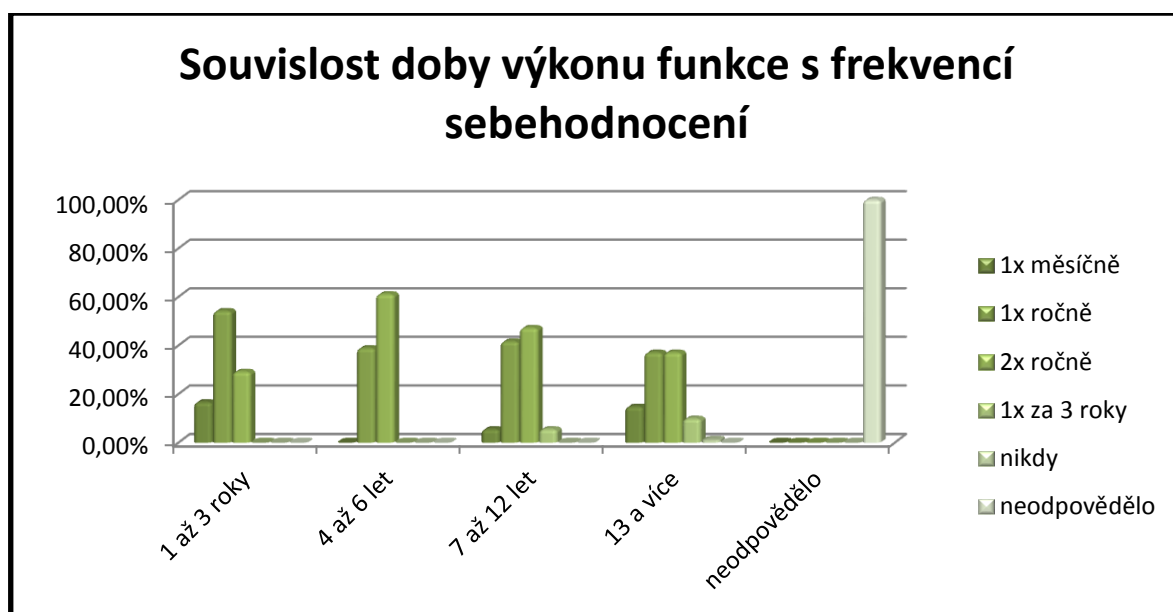
Druhá část výzkumné otázky, zda je četnost sebehodnocení závislá na délce výkonu funkce, se v tomto výzkumu potvrdila. Z uvedeného grafu vyplývá, že délka výkonu funkce ovlivňuje frekvenci sebehodnocení v počáteční fázi pouze u relativně malého procenta ředitelek. Je to dáno potřebou ujasnit a ověřit si správnost a efektivitu vykonávaných činností a postupů. S podobným procentuálním zastoupením se měsíční sebehodnocení vyskytuje

i u ředitelů, kteří jsou ve funkci déle než 13 let. U ředitelek s délkou výkonu 4 až 6 a 7 až 12 let se měsíční hodnocení nevyskytuje vůbec nebo v nepatrném procentu. Příčinnou může být již jisté sžití se s funkcí.

Z výsledků obecně vyplývá, že ředitelé se nejčastěji hodnotí, zde nastala shoda ve 40,63 % s frekvencí 1x ročně nebo 2x ročně. Zde můžeme předpokládat, že tato časová frekvence bude mít přímou souvislost s rozbory hospodaření a periodou školního roku. Dá se předpokládat, že nevychází z potřeby sebereflexe, ale spíše z povinnosti. V období 4 až 6 let ve funkci se častější nebo naopak méně časté hodnocení prakticky nevyskytuje. U délky 7 až 12 let

ve funkci je již v menší míře zastoupeno i sebehodnocení prováděné za dobu 3 let. Dotazníkové šetření jasně prokázalo, že u jednotlivých skupin ředitelů se téměř ve 100 % sebehodnocení nějakou formou provádí.

Zajímavým zjištěním bylo, že se vzrůstající dobou, po kterou ředitelky vykonávají funkci, také využívají všechny časové frekvence pro své sebehodnocení. Vracejí se k měsíčnímu hodnocení své práce, které může vycházet z vyšší zkušenosti s plánováním a využíváním času.



Graf č. 34: Počty odpovědí na výzkumnou otázku – četnost sebehodnocení

Tabulka č. 29: Počty odpovědí na výzkumnou otázku – četnost sebehodnocení

	1x měsíčně	1x ročně	2x ročně	1x za 3 roky	nikdy	neodpovědělo	Celkový součet
1 až 3 roky	16,67 %	54,17 %	29,17 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
4 až 6 let	0,00 %	38,89 %	61,11 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
7 až 12 let	5,56 %	41,67 %	47,22 %	5,56 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
13 a více	14,81 %	37,04 %	37,04 %	9,88 %	1,23 %	0,00 %	100,00 %
neodpovědělo	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %
Celkový součet	11,25 %	40,63 %	40,63 %	6,25 %	0,63 %	0,63 %	100,00 %

10. Závěr

Tato bakalářská práce si kladla za cíl zmapovat a porovnat dva směry, oblast hodnocení a sebehodnocení ředitelek mateřských škol a to hodnocení zřizovatelem a sebehodnocení ředitelek. Byla zmapována kritéria obou způsobů hodnocení a následně byly jednotlivé oblasti těchto kritérií seřazeny podle důležitosti, jakou jim jedna nebo druhá strana přikládá.

Z obsahu této bakalářské práce vyplývá, že v pohledu zřizovatele a ředitelek mateřských škol na hodnocení práce ředitelek, je poměrně velký rozdíl, protože ředitelky i zřizovatelé mají rozdílnou představu o tom, které oblasti mají být prioritní. S žádostí o poskytnutí kritérií pro hodnocení práce ředitelek byli osloveni zřizovatelé obecních, státních i soukromých mateřských škol na území Hlavního města Prahy, Prahy – východ a Prahy – západ.

Ke zpracování dotazníků byly osloveny ředitelky mateřských škol z Hlavního města Prahy, Prahy – východ a Prahy – západ.

Základním cílem, který si tato bakalářská práce kladla, bylo zmapovat oblasti kritérií, podle kterých hodnotí zřizovatelé práci ředitelek mateřských škol. Seřadit oblasti podle důležitosti jakou jim zřizovatelé přikládají.

V první části dotazníkového šetření, které směřovalo na ředitelky mateřských škol, bylo cílem zjistit, jak ředitelky vnímají a hodnotí proces hodnocení své práce zřizovatelem. Výsledky dotazníkového šetření byly překvapující. **Ze 160 oslovených respondentek uvedlo 83 tedy více než 50% ne, spíše ne, nevím na otázku, zda znají přesné znění kritérií, podle kterých hodnotí zřizovatel jejich práci.** Dovolím si tvrdit, že toto zjištění je alarmující.

Z dotazníkového šetření zcela jasně vyplynulo, že oblasti, které by ředitelky preferovaly, jsou odlišné. Ředitelky kladou velký důraz na řídicí a manažerské kompetence, osobnostní kvality a klima školy.

Otázkou zůstává, jakým způsobem podpořit zájem zřizovatelů o hodnocení práce ředitelek mateřských škol, které by mělo opravdu vypovídající hodnotu o kvalitě práce ředitelky, bylo motivujícím faktorem pro její další práci ve škole, ale bylo by důležité i pro její další osobnostní a profesní růst? Je v zájmu celé společnosti, aby v čele škol stáli lidé, kteří budou ve všech směrech kvalitními manažery i lidmi, pod jejichž vedením budou školy dosahovat lepších výsledků i v mezinárodním srovnání. Jestliže prvotním cílem hodnocení pracovníků je zvyšovat efektivitu jejich práce, motivovat je k další práci a profesnímu růstu, pak by se i hodnocení ředitelek mělo stát jedním ze stěžejních prvků spolupráce mezi zřizovatelem a ředitelem. Předpokladem úspěchu je nastavit taková kritéria, která budou mít motivační charakter a na jejichž tvorbě se budou podílet obě strany.

Dalším úkolem, který si tato bakalářská práce kladla, bylo zmapovat oblast sebehodnocení ředitelek mateřských škol. Přesto, že není nikde striktně určeno, že ředitelka musí provádět hodnocení své práce, ředitelky věnují sebehodnocení velkou pozornost. Ze 160 oslovených respondentek odpovědělo 91 %, že provádí nějakou formu sebehodnocení a 90 % uvádí, že je pro ně sebehodnocení důležitou součástí jejich práce a to bez ohledu na to, zda zřizovatel jejich práci nějakým způsobem hodnotí či nikoliv.

Zarážejícím faktem je, že zřizovatelé nepovažují za nejdůležitější aspekt hodnocení oblast pedagogického procesu, manažerských a osobnostních vlastností ředitele, ale ekonomickou oblast. Pokud budeme na školství nazírat převážně z ekonomického hlediska, nikdy nebudeme mít kvalitní vzdělávací systém a dobré výsledky ve vzdělávání. Z tohoto výsledku vyplývá, že je potřeba rozvířít debatu na téma hodnocení ředitelů obecně, snažit se dospět ke sjednocení kritérií. Ujasnit si celkový pohled na tuto oblast personálního řízení a snažit se najít společnou cestu. Jedině prostřednictvím konsensu názorů všech zúčastněných, je možné nastavit hodnocení ředitelů tak, aby bylo efektivní a dalo se použít, jako nástroj pro další zkvalitnění českého školství.

Sebehodnocení vedoucích pracovníků je pro ředitele, jak vyplývá z průzkumu, často používaným a efektivním nástrojem k získání zpětné vazby vlastní práce.

Myslím si, že je v zájmu pedagogické a široké veřejnosti otevřít diskuzi o jednotných, transparentních a vypovídajících kritériích, která by měla být základem pro hodnocení práce ředitelů obecně. Pokud budou výsledky této bakalářské práce malým střípkem v tvořící se mozaice, bude to pro mne osobně velkým krokem vpřed.

Tato bakalářská práce může být využita zřizovateli při tvorbě kritérií pro práci ředitelek mateřských škol. Zřizovatel ji rovněž může použít jako podklad při konkurzu na ředitelku mateřské školy.

Ředitelky mateřských škol ji mohou využít při sestavování hodnotících kritérií své vlastní práce. Dále jako podklad pro návrh kritérií zřizovatele pro hodnocení práce ředitelky mateřské školy.

Pro studijní obor školský management, by se tato bakalářská práce mohla stát východiskem v komunikaci s odbornými partnery, při sestavování kompetenčním modelu ředitelky mateřské školy.

11. Seznam použité literatury:

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAREŠ, M. *Kompetenční profil ředitelů škol a jejich další vzdělávání*. Praha, 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.
- BLÁHA, J. *Manažerská etika*. Praha: Management Press. 2003. ISBN 80-7261-084-8.
- BLASCHKE, K. *Velká kniha citátů*. Ostrava: Knižní expres, 2005. ISBN 80-7347-004-7.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-5.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUNEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, E. *360° zpětná vazba*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.
- McKINSEY & COMPANY, *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*. 2010.
- MILKOVICH, G., BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- RÝDL, K. *Jak hodnotit ředitele*. Autor interview J. Štefflová. *Učitelství noviny*, 2007, roč. 110, č. 11, s. 8-9. ISSN 0139-5718.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice*. 2012.

Seznam internetových zdrojů:

<http://nadrevo.blogspot.cz/2012/04/motivace-ve-stavebni-firme-1dil.html>

<http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>

<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-p>

Seznam obrázků:

obrázek 1: Tři oblasti hodnocení

obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

obrázek 3: Herzbergova teorie dvou faktorů

obrázek 4: Posuny v hodnocení pracovníků

obrázek 5: 360° zpětná vazba

obrázek 6: Počet odpovědí za den

Seznam grafů:

Graf č. 1 Grafické vyjádření počtu oblastí

Graf č. 2 Grafické vyjádření oblastí hodnocení

Graf č. 3 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 1

Graf č. 4 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 2

Graf č. 5 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 3

Graf č. 6 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 4

Graf č. 7 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 5

Graf č. 8 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 6

Graf č. 9 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7a

Graf č. 10 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7b

Graf č. 11 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7c

Graf č. 12 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7d

Graf č. 13 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7e

Graf č. 14 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7f

Graf č. 15 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7g

Graf č. 16 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7h

Graf č. 17 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7i

Graf č. 18 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7j

Graf č. 19 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7

Graf č. 20 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 8

Graf č. 21 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 9

Graf č. 22 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 10

Graf č. 23 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 11

Graf č. 24 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 12

Graf č. 25 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 13
Graf č. 26 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 14a
Graf č. 27 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 14b
Graf č. 28 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 14c
Graf č. 29 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 14d
Graf č. 30 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 14e
Graf č. 31 Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 14
Graf č. 32 Počty odpovědí na výzkumnou otázku – ano
Graf č. 33 Počty odpovědí na výzkumnou otázku – spíše ano
Graf č. 34 Počty odpovědí na výzkumnou otázku – četnost sebehodnocení

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Počty odpovědí na otázku č. 2
Tabulka č. 2: Počty odpovědí na otázku č. 3
Tabulka č. 3: Počty odpovědí na otázku č. 4
Tabulka č. 4: Počty odpovědí na otázku č. 5
Tabulka č. 5: Počty odpovědí na otázku č. 6
Tabulka č. 6: Počty odpovědí na otázku č. 7a
Tabulka č. 7: Počty odpovědí na otázku č. 7b
Tabulka č. 8: Počty odpovědí na otázku č. 7c
Tabulka č. 9: Počty odpovědí na otázku č. 7d
Tabulka č. 10: Počty odpovědí na otázku č. 7e
Tabulka č. 11: Počty odpovědí na otázku č. 7f
Tabulka č. 12: Počty odpovědí na otázku č. 7g
Tabulka č. 13: Počty odpovědí na otázku č. 7h
Tabulka č. 14: Počty odpovědí na otázku č. 7i
Tabulka č. 15: Počty odpovědí na otázku č. 7j
Tabulka č. 16: Počty odpovědí na otázku č. 8
Tabulka č. 17: Počty odpovědí na otázku č. 9
Tabulka č. 18: Počty odpovědí na otázku č. 10
Tabulka č. 19: Počty odpovědí na otázku č. 11
Tabulka č. 20: Počty odpovědí na otázku č. 12
Tabulka č. 21: Počty odpovědí na otázku č. 13
Tabulka č. 22: Počty odpovědí na otázku č. 14a

Tabulka č. 23: Počty odpovědí na otázku č. 14b

Tabulka č. 24: Počty odpovědí na otázku č. 14c

Tabulka č. 25: Počty odpovědí na otázku č. 14d

Tabulka č. 26: Počty odpovědí na otázku č. 14e

Tabulka č. 27: Počty odpovědí na otázku č. 14f

Tabulka č. 28: Počty odpovědí na výzkumnou otázku – četnost sebehodnocení

Tabulka č. 29: Počty odpovědí na výzkumnou otázku – četnost sebehodnocení

12. Přílohy

Dotazník

Hodnocení a sebehodnocení ředitelek / ředitelů MŠ

1. MŠ, kterou řídím zřizuje ? Vyberte ze seznamu

- obec
- kraj
- jiný subjekt

2. Provádí Váš zřizovatel hodnocení Vaší práce? Vyberte ze seznamu

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nevím

3. Znáte přesné znění kritérií zřizovatele pro hodnocení Vaší práce? Vyberte ze seznamu

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nevím

4. Jak často provádí Váš zřizovatel hodnocení Vaší práce? Vyberte ze seznamu

- 1x ročně
- 2x ročně
- 4x ročně
- nikdy
- nevím

5. Jakou formu má hodnocení Vaší práce od zřizovatele? Vyberte ze seznamu

- dotazník
- písemná zpráva o práci ředitele
- hodnotící pohovor

- výsledky kontrol
- monitoring školy
- kombinace všech forem
- žádnou
- Jiné:

6. Zaškrtněte z uvedených možností ty oblasti, které obsahují kritéria Vašeho zřizovatele

- ekonomická oblast školy, hospodaření školy
- řídicí, manažerské kompetence
- hodnocení pedagogického procesu = vize, cíle, ŠVP
- klima školy
- personální vedení školy
- prezentace školy
- spolupráce se zřizovatelem
- dodržování termínů
- sankce
- Jiné:

7. Kdybyste měl/a možnost ovlivnit tvorbu kritérií zřizovatele, jaká kritéria pro hodnocení by byla klíčová? Přiřaďte důležitost 1 - nejmenší, 5 - nejvyšší

	1	2	3	4	5
ekonomická oblast školy, hospodaření školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
řídicí, manažerské kompetence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hodnocení pedagogického procesu = vize, cíle, ŠVP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
klima školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
personální vedení školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prezentace školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spolupráce se zřizovatelem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dodržování termínů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sankce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiné : kvalita osobnosti ředitele, komunikativnost, vstřícné jednání, konstruktivní přístup k problémům aj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jak velkou MŠ řídíte? Vyberte ze seznamu

- 1 až 2 třídy
- 3 až 4 tříd
- 5 až 6 tříd
- 7 a více
- sloučená pracoviště

9. Jak dlouho vykonáváte funkci ředitelky MŠ? Vyberte ze seznamu

- 1 až 3 roky
- 4 až 6 let
- 7 až 12 let
- 13 a více

10. Je pro Vás Vaše vlastní hodnocení důležitou součástí Vaší práce? Vyberte ze seznamu

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nevím

11. Provádíte periodické hodnocení Vaší práce? Vyberte ze seznamu

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nevím

12. Jak často provádíte své hodnocení ? Vyberte ze seznamu

- 1x měsíčně
- 2x ročně
- 1x ročně
- 1x za 3 roky
- nikdy

13. Kterou z forem hodnocení pro Vaše sebehodnocení používáte? Můžete zatrhnout více možností

- dotazník pro zaměstnance
- 360° zpětnou vazbu
- dotazník pro rodiče
- výsledek hodnotícího pohovoru se zřizovatelem
- výsledek hodnotícího pohovoru se zaměstnanci
- výsledky kontrol
- rozbor stížností
- výsledky DVPP a sebevzdělávání
- Jiné:

14. Kterou oblast Vašeho sebehodnocení považujete za důležitou?

Přiřadte důležitost 1 - nejmenší, 5 - nejvyšší

	1	2	3	4	5
oblast dalšího profesního rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oblast vedení lidí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oblast legislativní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oblast manažerských kompetencí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oblast ekonomickou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Děkuji za vyplnění dotazníku

Hana Francová

Průvodní dopis zřizovatel:

Vážená paní starostko, vážený pane starosto,

Vážená paní vedoucí odboru, vážený pane vedoucí odboru,

Vážený zřizovateli mateřské školy,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci při zpracování mé bakalářské práce. Studuji

3. ročník Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, obor Školský management

a v současnosti zpracovávám závěrečnou bakalářskou práci na téma „Hodnocení a sebehodnocení ředitelek mateřských škol“. Cílem mé práce je prozkoumat a zhodnotit kritéria hodnocení zřizovatelů, které používají k hodnocení práce ředitelek mateřských škol.

Výzkum bude proveden pomocí obsahové analýzy dokumentů. Tato analýza bude provedena anonymně.

Pokud máte tato kritéria pro hodnocení práce ředitelek mateřských škol zpracována,

prosím o jejich zaslání na adresu hannahf@seznam.cz. V případě zájmu Vám ráda zašlu výsledky mé bakalářské práce.

Děkuji za Váš čas a poskytnuté dokumenty.

S pozdravem

Hana Francová

Průvodní dopis ředitelky mateřských škol:

Vážené kolegyně a kolegové,

jmenuji se Hana Francová, studuji na Univerzitě Karlově v Praze obor Školský management. Hodnocení ředitelů se stalo velmi frekventovaným tématem v souvislosti se zavedením funkčního období ředitelů. Součástí mé závěrečné bakalářské práce bude i výzkumné šetření na toto téma. Dovoluji si Vás proto požádat o pomoc při vyplnění dotazníků. První oblast (otázka 1 až 7) by měla zmapovat to, jak vnímáte hodnocení z pohledu Vašich zřizovatelů. Druhá oblast (otázka 8 až 14) se zabývá Vaším vlastním hodnocením - jedná se mi o jakoukoliv formu hodnocení, kterou používáte (písemnou, uvědomění si nedostatků, přehodnocení stanovisek apod.). Dotazník by Vám neměl zabrat více jak 10 minut.

Velice děkuji za vyplnění a čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

Hana Francová