

Nakladatelství FORUM, s. r. o.



*Naše znalosti
pro Váš úspěch*

e-Seminář

Motivace a hodnocení zaměstnanců ve školství

3. lekce: Hodnocení zaměstnanců ve školství

Mgr. Miloslav Hubatka

Autor: Mgr. Miloslav Hubatka

Redakční a jazyková úprava: Mgr. Zuzana Indrová

Vedoucí projektu: Mgr. Eliška Michálková

Nakladatelství FORUM, s. r. o.

Střelničná 1861/8a

Praha 8 – Kobylisy

182 00

© Nakladatelství FORUM, s. r. o., Praha 2018

Obsah

Obsah	2
1 Úvod	4
2 Princip lodního konvoje	5
2.1 Zóna elity.....	6
2.2 Zóna standardu.....	7
2.3 Zóna minima	7
2.4 Tipy na rozvoj jednotlivých zón	8
2.5 Nedůslední zaměstnanci.....	10
3 Riziko vyhoření elitních týmů	11
3.1 „Průzkum bojem“: Pilotní projekt	12
3.2 Určení výkonnostní normy	14
3.3 Scoreboardy	14
3.4 Problematika scoreboardů.....	17
4 Další metody a formy hodnocení ve školním prostředí.....	20

1 Úvod

Hodnocení zaměstnanců bylo a je často diskutovaným tématem a názory na něj se mnohdy liší. V dalším dílu e-semináře si dovoluji nabídnout **jeden z pohledů na hodnocení zaměstnanců**. A začneme malým připomenutím hlavního tématu minulého dílu e-semináře – **problémových zaměstnanců**. Nevýkonní a neloajální zaměstnanci představují pro úspěšné vedení vašeho týmu velké riziko. A to v mnoha aspektech.

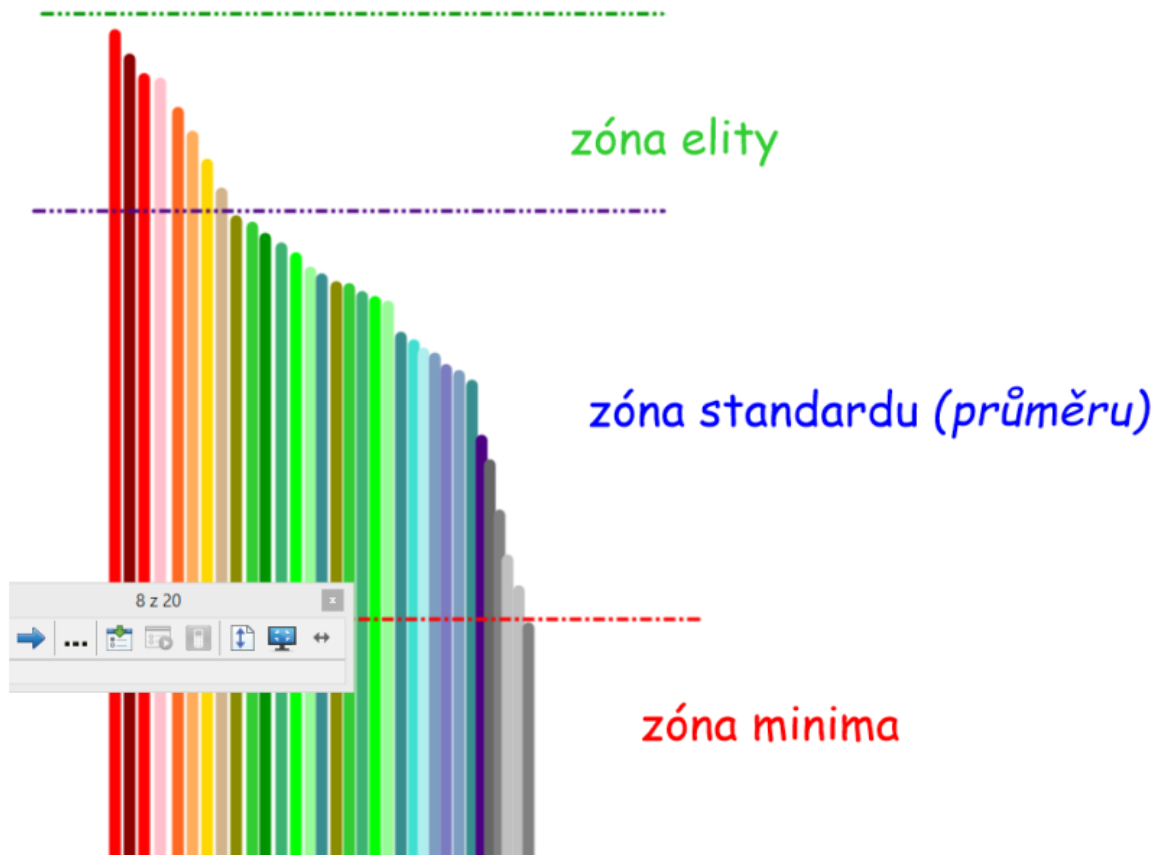
Schopnost lídra vypořádat se s takovýmito jedinci dnes určuje „**zdraví**“ a **výkon nejen vašeho týmu, ale i celé školy**. Je třeba si uvědomit fakt, že **váš tým pluje tak rychle, jak rychle pluje nejpomalejší loď ve vašem konvoji**. Víte, která to je? Předpokládám, že ano. Ale víte také, jak rychle opravdu pluje? A proč tomu tak je? To už nemusí být tak jisté. Je to váš odhad, nebo to víte opravdu přesně? A to je jeden z důvodů, **proč je dobré měřit a také hodnotit výkony zaměstnanců**.

2 Princip lodního konvoje



Co se stane, když ignorujete nejpomalejší lod? Ztratíte ji, ale nahradí ji jiná. Ta bude zase tou nejpomalejší. **Ignorování nejslabšího článku může vést k úplnému rozpadu týmu.** Ten se pak dá jen těžko řídit.

Ukažme si princip lodního konvoje ve schématu napodobujícím rozložení v učitelském týmu:



Graf znázorňuje rozdělení na tři hlavní skupiny. Co sloupec, to jeden učitel.

2.1 Zóna elity

Je to zpravidla **málo početná skupina nejlepších učitelů**. Tahounů patřících do skupiny výkonných a loajálních. Podle *Paretova pravidla* jde o **maximálně 20 % učitelů** (ve školách spíše něco mezi 5–10 %), které ale **generují 80 % nejlepších výkonů a výsledků školy**. Jako ředitelé naprosto přesně víme, o které učitele jde.

Současně platí, že **školy mají tendenci výsledky této skupiny prezentovat jako celkové výsledky školy**. Je to logické, protože je čím se chlubit. Tito učitelé mají skutečně nadprůměrné výsledky. Bohužel je jich menšina.

2.2 Zóna standardu

Je to **nejpočetnější skupina učitelů**. Jejich výsledky nejsou špatné, ale... Ale někdy jsou nedůsledné, někdy nevyrovnané atp. Zkrátka jsou **docela dobré, ale stále je co vylepšovat**. Pokaždé jde o něco jiného a u každého to je něco jiného. Zóna standardu je současně **oblastí s největším, často ne zcela ideálně využitým potenciálem**.

Ačkoliv školy mají tendenci se prezentovat podle zóny elity, **veřejnost vnímá školu podle této skupiny – standardu**. Tak, jak máme nastavenou laťku v zóně standardu, školu vnímá ostatní veřejnost.

2.3 Zóna minima

Je velmi důležité nastavit si dolní hranici – jakousi **zónu minima, pod kterou nikoho nepustíme. Ta určuje nejpomalejší loď našeho konvoje**, kterou jsme ještě ochotni akceptovat a tolerovat. Abychom však mohli hranici minima nejen stanovit, ale také udržet, je třeba svůj tým při práci průběžně sledovat, vyhodnocovat jeho výsledky a provádět potřebné korekce požadovaným směrem.

Zóna minima je „Pandořinou skříňkou“ v každé škole. Logicky se jí nikdo nechlubí, ale současně každý ji má. Bohužel v praxi vidím, že je to **právě to, co školy nejvíce limituje** a rozhoduje o jejich další úspěšnosti.

Čím více je osob pod nebo na hranici minima a současně vedení školy neumí nebo nechce tento problém řešit, tím více problémů tato skupina generuje. Je to jako černá díra, ve které mizí snahy, výkony, ale i dobré vztahy těch ostatních.

2.4 Tipy na rozvoj jednotlivých zón

Jak můžeme podporovat a rozvíjet první dvě zóny (skupiny) učitelů? Zde je **přehled několika osvědčených nástrojů**, které ředitelé znají a většinou je i dělají, aby podporovali a rozvíjeli své týmy:

Být stále nablízku svým lidem

To znamená **být v terénu a být součástí všech procesů**. Zde se často argumentuje nedostatkem času. To je samozřejmě velký problém, ředitelé jsou zahlceni administrativou a dalšími povinnostmi. Mám ovšem na mysli, že **místo jedné hospitace, kde strávíte celou hodinu, je lepší každý den nahlédnout do několika hodin na pár minut**. Navíc většinou nepotřebujeme být v konkrétní vyučovací hodině po celou dobu, ale abychom vyhodnotili proces a jeho kvalitu, stačí nám cca deset až patnáct minut.

Doporučuji tedy následující metodu. Každý den si vyčleňte 20–30 minut na návštěvu terénu. Projděte část školy, vybraný proces nebo skupinu učitelů a ihned poskytněte potřebnou zpětnou vazbu. Pokud budete mít dostatečnou sebekázeň a zvládnete být součástí procesu každý den, byť jen na určitou dobu, budete moci sledovat pozitivní dopad na kvalitu a klima ve škole.

Pomáhat a chránit, povzbuzovat a chválit

Pokud jsme takto každodenně v procesu, vidíme řadu jevů, které jsme dříve neviděli, nebo nám nějak unikaly. Můžeme tímto **povzbudit, podpořit, ale také zdůraznit ty jevy, které chceme**, podporujeme a u nichž potřebujeme, aby se ve škole děly. Pozitivně poukazujeme na to, co chceme a co se nám líbí. Vyjadřujeme podporu a důvěru lidem za konkrétní výsledky a aktivity, a tím je posilujeme.

Dávat okamžitý a pravdivý feedback

Samozřejmě nevidíme jen to dobré a pozitivní. Naopak **objevíme i řadu nedodělků, problémů nebo nedůsledností**. Většinou zbytečných a vznikajících z nedůslednosti, nejednotnosti, ba i lenosti našich podřízených. **I zde okamžitě vyhodnocujeme a hlavně pravdivě a otevřeně popisujeme, žádáme nápravu a řešení**. Ihned a bezodkladně. Nutíme tak k zodpovědnému přístupu a řešení každodenních povinností. Každému tedy, co jeho jest – pochvalu za příkladná a dobrá řešení – kritiku za nedůslednosti, nekvalitní řešení, ale včetně důrazu na jejich řešení. Pouze konstatovat nikdy nestačí.

Řešit problémy a diskutovat o nich, vtahovat zaměstnance do procesu rozhodování a spoluzodpovědnosti

Abychom výše uvedené opravdu dokázali nejen uvést do života, ale aby to bylo opravdu užitečné, je třeba nehledat řešení problémů za druhé. Naopak **je třeba jakýmsi mentorským a koučovacím stylem nutit zaměstnance najít řešení je samotné**, ale také je následně dotáhnout do konce. **Je důležité požadovat po nich, aby nesli zodpovědnost za své povinnosti a svá rozhodnutí**.

Netvrdím, že zavést výše uvedené zásady do praxe je jednoduché. Je tomu právě naopak. **Jde o dlouhodobou a velmi náročnou činnost**, které klade na ředitele nemalé nároky. Fyzické, ale hlavně psychické.

2.5 Nedůslední zaměstnanci

Jedním z mnoha hlavních problémů ve školách je nedůslednost mezi zaměstnanci. Není to jediná příčina, ale zcela jistě patří mezi nejčastější, a hlavně je hodně nebezpečná – s mnoha negativními důsledky. Vypořádání se s nedůslednými osobami je pro každého ředitele otázkou efektivity jeho vedení.

Nedůslednost jednoho ničí systém i práci druhého

S problémem nedůsledných jedinců souvisí ještě jeden negativní aspekt ohrožující efektivitu, ale i etičnost prostředí a učitelských týmů. Je jím riziko vyhoření elitního týmu, na něž se blíže podíváme v následující kapitole.

3 Riziko vyhoření elitních týmů

Praxe je taková, že **skupina nedůsledných, problematických zaměstnanců si svým nedůsledným jednáním a mnohdy i neetickým projevem k vedení i ke svým kolegům vynutí řadu ústupků** nebo výjimek.

V podstatě dojde k tomu, že vedení nebo kolegové vědí, že např. dotyčný jedinec **neodevzdá svou práci včas, neudělá ji dobře, nebo ještě hůře, neudělá ji vůbec**. A co více, je kolem toho takový humbuk a další divadlo, že jej raději příště podobným úkolem nepověří, protože moc dobře vědí, že si vlastně sami zkomplikují život (musí to dodělat za něj, dostanou se do následných problémů, časového stresu atp.). **Jenže tím se chování nedůsledné osobě vyplácí**. Bude-li dostatečně vytrvalá a dokonce i nepříjemná, příště má klid. A kdo tedy práci nakonec udělá? Ti spolehliví, pracovití a zodpovědní.

Jenže takto nelze fungovat donekonečna. **Na zodpovědnější kolegy se totiž postupně nakládá více a více**. Přechází na ně další povinnosti a často i úkoly těch druhých. Výsledkem potom je, že jakmile situace přesáhne únosnou mez, tak **tato pracovitá skupina nebo její členové postupně vyhoří a vzdají to**. Buď odejdou jinam, nebo **rezignují a začnou pracovat méně**, jako ti druzí, tedy stejně laxně. Často se také stává, že se **psychicky nebo i zdravotně sesypou**.

Potom může mít například školní projekt nebo **zavedení nějaké koncepční a systémové změny za výsledek následující průběh**. I když jde o vtip a nadsázku, tak bohužel ne někdy až tak vzdálené pravdě.

Průběh zavedení změny v nefunkčním kolektivu

1. Předkoncepční nadšení

2. Realizační vystřízlivění



3. Hledání viníků

4. Potrestání viníků

5. Vyznamenání nezúčastněných



Abychom se takovému průběhu vyhnuli, tak kromě schopnosti vypořádat se s nedůslednými jedinci je dobré využít ještě jiný nástroj. Jde o jakýsi „**průzkum bojem**“. Tedy o pilotní projekt, vyzkoušení si změny, nové koncepce, jiné novinky, a to nejprve v malém měřítku.

3.1 „Průzkum bojem“: Pilotní projekt

1. **Malá ověřovací sonda** – danou aktivitu nebo zamýšlenou **změnu nejprve vyzkoušíme na malém vzorku** – např. na skupině dvou a více učitelů. Optimální je, když jdeme napříč školou (První a druhý stupeň, skupina předmětů atp.). Jde o jakýsi „průzkum bojem“.
2. **Jen malá skupina – dobrovolníci** – skutečně je třeba takovýto průzkum udělat jen na malém vzorku, a to ještě **nejlépe dobrovolníků**, kteří chtějí a nebojí se možných rizik, která se mohou objevit. Tato **skupina experimentátorů je současně chráněna vedením a má odlišný režim** než zbytek sboru.
3. **Rozpoznání rizik a neočekávaných věcí** – takovýto **průzkum**

skutečně často potvrdí očekávané problémy a úskalí, odhalí nové a neočekávané problémy a omezení, ukáže a prověří funkčnost a užitečnost stávajících systémů. Zcela v duchu principu **jak v malém, tak ve velkém si můžeme vyzkoušet modelovat situace**, do kterých se s velkou pravděpodobností dostaneme později v běžné každodenní praxi.

4. **Žádná očekávání, žádné výkony, ale velká otevřenost** – to neznamena, že účastníci našeho průzkumu nemají nic dělat. Znamená to naopak to, že členové týmu, který zkouší nebo ověřuje novinky, současně **nesmí být trestáni za případný neúspěch nebo problémy**. Jejich postavení pionýrů nesmí být ohrožující. Naopak **je dobré je povzbuzovat, vzniklé překážky analyzovat** a vyvozovat cenné závěry a zkušenosti, které se později budou při celkové implementaci hodit.

Znamená to i to, že **realita může být odlišná od předpokladů**, a tak bigotní setrvání v předpokladu nepovede k vytýčenému cíli, nebo to může znamenat, že se objeví nové, lepší, ale neplánované řešení. Znamená to i neustálou otevřenost a flexibilitu směrem k cestě realizace.

5. **Průzkum naplno** – aby byl pilotní projekt skutečně užitečný, **musí současně simulovat plnou zátěž se všemi jejími aspekty**. Jakákoliv odchylka od reality se později může stát osudnou – záměr se v plném rozsahu nepodaří. Tedy **žádné úlevy, žádné výjimky a žádná ulehčení**.

6. **Vyvození závěrů** – průběžně, nejlépe **po každé dokončené fázi si s realizačním týmem sedněte a proberte průběh, výsledky, problémy a vyvoďte závěry**. Co bylo dobře, co špatně, a proč? Co bychom už dělat neměli, co se naopak ukázalo jako užitečné a přínosné? **Závěry je dobré si zapsat**

a **systematizovat**, tedy i zobecnit, **protože se potom stanou součástí realizačního plánu**, případně instrukcí atp.

7. **Klonování do dalších částí** – poslední fází je potom **klonování pilotního projektu do celkové realizace a záměru školy**. Pilotní projekt ukáže nejen cestu, tedy způsob, jak to dělat, ale i čemu se vyhnout, kde jsou nástrahy a problémy. V neposlední řadě ukáže pochybovačům (používajícím argumenty typu: „to nejde, to jsme nikdy nedělali, to nebude fungovat“ apod.) nejen že to jde, ale hlavně jak to dělat, čemu se vyhnout, a na co se naopak zaměřit.

3.2 Určení výkonnostní normy

Jasně a přesně určete svá očekávání – určete, co chcete a potřebujete, dále popište co nejpřesněji, co hodnotíte a jakým způsobem.

Tam, kde to jde kvantifikovat a měřit, **určete normu** (termín, množství atp.).

Tam, kde to nejde kvantifikovat, **určete způsob** (postup, metodika, nebo také hodnotový či etický rozměr).

3.3 Scoreboardy

Scoreboard je **jednoduchá forma, díky níž můžete sledovat a vyhodnocovat právě dodržování normy**. Podob může mít nesčetně. Její forma i způsob vyhodnocení je dán mimo jiné i tím, co přesně sledujete.

Platí zde rčení, které jsem se sám naučil na jednom semináři vedení týmů:

„Co nejde změřit, nejde změnit, tedy ani zlepšit.“

Osobně **doporučuji jednoduché a rychlé formy**, kde je cílem opravdu **spíše rychlá zpětná vazba než třeba absolutní čísla** atp. Jednou z možností je **prostý semafor**:

Červená = nesplnil, není dodržen termín, neodevzdáno, nekompletní, nepoužitelné

Žlutá = po termínu, s chybami, nepřesné a nutné dopracovat

Zelená = splněno, kompletní, ihned využitelné, příkladné atp.

Zde je potom **ukázka naplnění a vyhodnocení**. Vyhodnocení lze také delegovat na další osoby jako zástupce ředitele, vedoucí projektu, školní psychology atp.

Scoreboard ZŠ Horní Lhota						
Úkoly	Kontrola a kompletnost TK	Výstup projektu	Článek na web	Poučení o bezpečnosti	Zapsání klasifikace	
Jméno	15. 5.	21. 5.	30. 5.	20. 6.	21. 6.	
<i>Novák</i>	Red	Green	Green	Green	Green	
<i>Dvořáčková</i>	Green	Green	Green	Green	Green	
<i>Malá</i>	Red	Green	Green	Green	Green	
<i>Krátká</i>	Green	Green	Green	Green	Green	
<i>Nováčková</i>	Green	Green	Green	Green	Green	
<i>Kratina</i>	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Green	
<i>Veselá</i>	Green	Green	Yellow	Green	Green	
<i>Krásná</i>	Green	Green	Green	Green	Green	

3.4 Problematika scoreboardů

Ohledně nasazení a využívání scoreboardů v praxi se často opakují některé dotazy. Zde jsou některé nejčastější:

Doporučujete tabulku zveřejňovat nebo mít na veřejném místě?

Ne nedoporučuji, je to vyhodnocování a nástroj pro vás a v prostředí českých sboroven a kabinetů může být zneužit. Navíc to není nutné. Zveřejnit poprvé, to zpravidla učitelé nevěří, že to myslíte opravdu vážně. Jakmile pochopí, že ano, pak už to není většinou nutné.

Jak pracovat s chronickými zapomínáči a nedůslednými jedinci – těmi, co jsou často červení nebo žlutí?

Jak jsem uvedl, poprvé jsem tabulku na poradě zveřejnil. Potom počet nedůsledných rapidně klesl. Vlastně se objevili jen sporadicky. Náhle to totiž šlo. Pokud se objeví někdo červený nebo opakovaně žlutý, pak doporučuji postupovat následovně – oslovit nebo si pozvat dotyčnou osobu k vysvětlení. Docela často se ukáže, že vina je skutečně v objektivních okolnostech a daná osoba za to až tak nemůže. Tímto si zajistíte i lidský přístup. Ptáte se: „Co se děje? Mohu ti s tím nějak pomoci?“ Pokud je problém opakovaný, tak skutečně již doporučuji důrazný pohovor. Někdy se stává, že jsou někteří učitelé skutečně přesvědčeni, že když tento systém budou ignorovat, sám se rozpadne a zmizí. Často tento přístup aplikovali na všechny systémy a opatření, se kterými osobně nesouhlasili, a vycházelo jim to. Vlastně se to docela dobře naučili. Tak to aplikují i na vás na vaše novinky. Jde o to, kdo bude důslednější a vytrvalejší. Praxe však ukazuje, že to do extrémů nezajde. Někdo to opakovaně zkusí, ale jakmile zjistí, že to nebude jinak, tak scoreboardy akceptuje. Navíc začne dělat to, co chcete včas a správně, a o to tu jde. Bohužel ale u těchto osob i platí, že jakmile přestanete procesy sledovat a hlídat, tak se vrátí okamžitě do starých kolejí.

Mají scoreboardy a jejich zavedení i nějaké skryté slabiny?

Nevím, jestli skryté slabiny, ale nevýhody samozřejmě mají. Vždy je to něco za něco. Na vašem zvážení potom je, co vám to bere a co dává. První slabinu jsem již popsal. Jakmile zavedené scoreboardy zrušíte, tak se řada pracovníků vrátí do starých kolejí, tedy zpět k nedůslednosti a liknavosti. Druhou slabinou je, že tím vyrábíte práci i sami sobě a také částečně i bič na sebe. Jakmile totiž scoreboardy zavedete, budou také vidět vaše nedůslednosti a nedodělky. Pokud sami nejste důslední, tak to raději ani nezkoušejte. A ještě jeden aspekt – je nezbytné dávat jasné, přesné a hlavně jednotné instrukce, příkazy. Jakmile vznikne informační zmatek (rozdílné informace, protichůdné příkazy ...), tak scoreboardy nejenže nefungují, ale v podstatě mapují zmatek a to je vaše vizitka. Potom se totiž ukazuje, jak máte nastavené další systémy – vnitřní komunikaci, kompetence, nebo třeba subordinaci.

Jak učitelé reagují na zavedení scoreboardů do praxe?

Odlíšně. Jednak se s něčím podobným nesetkali a jednak se jich bojí. Záhy se totiž učitelé rozdělí na dvě názorově odlišné skupiny. První (většinou větší) přes první šok pochopí, že je to vlastně pro ně přínosem. Ti poctiví a spolehliví pracovníci jsou rádi, že je konečně stejný metr a důslednost na všechny. Takže je vítají. Navíc na nich profitují – jejich spolehlivost je nejen vidět, ale je i doceněna. (Je totiž třeba ty „zelené“ pravidelně ocenit a pochválit a je-li z čeho, tak i finančně odměnit). Ti jakž takž spolehliví, zkrátka ti, co jen zřídka mají nějaký problém, následně také pochopí, že je systém vlastně přínosný pro všechny. Nejsou limitováni těmi nedůslednými, mají věci správně a včas a co více, zjistí, že jim to vyhovuje. Zvedá jim to často i profesní sebedůvěru. Kdo samozřejmě se systémem bojuje, jsou ti, co mají máslo na hlavě. A zcela v duchu hesla „potrefená husa nejvíce kejhá“, se také ozývají a snaží se jakkoliv argumentovat jak je ten systém nelidský, znevažující, neetický a stresující. Podíváte-li se na jejich argumenty, tak de facto popisují svoje vnitřní pocity. To co jim dosud procházelo, najednou nejenže

neprojde, ale je to dokonce vidět a co víc je to exaktně popsáno. To je to co se jim nelíbí, ale proto jsme to také dělali.



4 Další metody a formy hodnocení ve školním prostředí

Existují samozřejmě i další metody a formy sledování výsledků nebo reportování směrem k vedení. **Řada škol i má svoje vlastní systémy.** Já se zaměřil na **scoreboard**, který považuji za univerzální a dostatečně variabilní, aby si jej každé vedení upravilo a ohnulo podle svých potřeb, podmínek a priorit.

Navíc se ukazuje, že i přes počáteční odpor nebo nedůvěru k tomuto systému, učitelé záhy zjišťují, že podobné systémy jsou nejen užitečné, ale že **je sami mohou aplikovat směrem k nedůsledným žákům** ve svých třídách a hodinách.

Zde je několik fotografií, které zachycují **různé formy sledování a zapisování** určitých aspektů ve školních třídách. Navíc tak budují správnou sebereflexi.



Příklad č. 1



Příklad č. 2

5 Závěrem

Závěrem bych rád uvedl, že zavádění změn, **zkvalitňování procesu je skutečně manažersky velmi náročný proces**. Bohužel někdy naivní a až idealistický postoj některých ředitelů, že učitelé je budou ochotně a nadšeně následovat neobstojí.

Vynutitelnost některých kroků, koncepční i realizační sjednocení učitelů i dalších pracovníků jsou skutečně nutností na cestě k cíli a k úspěchu. Opatření, která jsem zde navrhl, mají za cíl náročný a vyčerpávající proces nejen usnadnit, ale hlavně **nastavit jednotná pravidla a eliminovat nežádoucí jevy, problémy a komplikace na únosnou mez.**