

# ŠTÁTNA ŠKOLSKÁ INŠPEKCIA

## úsek inšpekčnej činnosti

Staré grunty 52, 841 04 Bratislava 4

---

### Súčasný model hodnotenia pedagogických zamestnancov ako nástroj objektívneho finančného ohodnotenia, kariérového rastu a identifikácie pracovného a ľudského potenciálu

V rámci tematických inšpekcií vykonaných v 18 základných školách (do prerušenia vyučovania z dôvodu pandémie COVID-19) sa zisťovalo ako vnímajú pedagogickí zamestnanci význam a kvalitu ročného hodnotenia ich činnosti a zároveň aj ich postoje (pripravenosť) k zámeru významne premietnuť do odmeňovania výsledky periodického hodnotenia ich činnosti a nahradiť tak príplatok za profesijný rozvoj. Odôvodnenie tejto úlohy vychádzalo z nastavenia hodnotenia pedagogického zamestnanca ako jedného z dôležitých súčastí procesu autoevalvácie školy.

Pri zisťovaní boli spolu 304 pedagogickým zamestnancom zadávané 2 verzie dotazníkov. Z administrácie dotazníkov boli v ZŠ vynechaní vedúci pedagogickí zamestnanci a vychovávatelia. Rozdiel medzi verziami spočíval v tom, že v 1. verzii sa v úvode nachádzal výrok Milтона Friedmana, ktorý mal poukázať na prípadný vplyv tohto citátu na výsledok prieskumu, prípadne (v kontexte porovnania so zisteniami z druhého dotazníka, v ktorom sa výrok nenachádzal) na rozdiely v postojoch medzi oboma skupinami. Na základe týchto kvalifikátorov možno sledovať, či boli odpovede 153 respondentov 1. skupiny úvodným výrokom ovplyvnené a ako sa odlišujú od odpovedí v 2. skupine, ktorú tvorilo 151 respondentov.

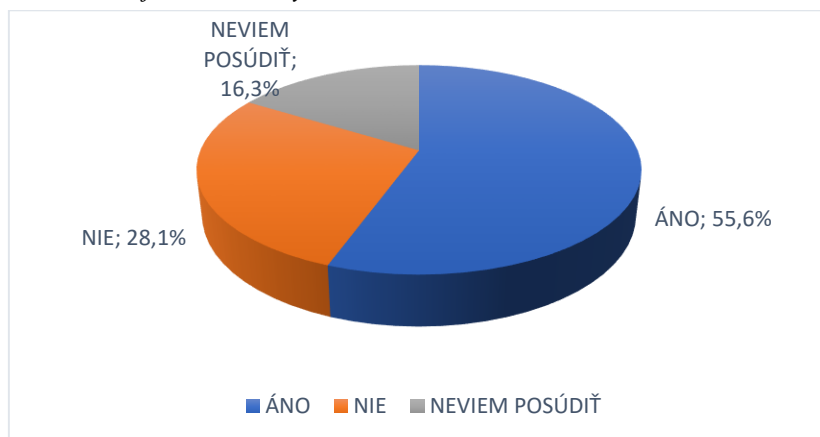
Dotazníkové položky boli diferencované na základe štruktúry 7 tém, ktoré sa dotýkali týchto okruhov:

1. vhodnosť kritérií hodnotenia (odrážajú skutočný charakter a kvalitu práce komplexným spôsobom?),
2. kvalita nástrojov hodnotenia,
3. kvalita metodiky hodnotenia,
4. kompetencie hodnotiteľov objektívne hodnotiť,
5. pohľad hodnoteného na objektívnosť výsledku hodnotenia,
6. posúdenie miery vplyvu výsledku hodnotenia na finančné ohodnotenie, možnosť profesijného rastu a identifikáciu pracovného a ľudského potenciálu hodnoteného,
7. názor pedagogických zamestnancov na zrušenie príplatku za profesijný rozvoj a jeho nahradenie príplatkom, výška ktorého bude odrážať výsledky hodnotenia podľa iného modelu, ktorý bude viac reprezentovať skutočnú kvalitu činnosti zamestnanca.

Dotazníky s výrokom (v 1. skupine) mali o jednu položku viac, pričom samotný výrok v znení – „*S úctou k platom učiteľov, hlavný problém nespočíva v tom, že by v priemere boli príliš nízke (v priemere môžu byť tiež príliš vysoké), ale v ich prílišnej uniformite a strnulosti. Zlí učitelia sú značne preplácaní a dobrí učitelia sú značne nedoplácaní. Platové tabuľky majú sklon byť uniformné a určované podstatne viac vekom, získanými titulmi a certifikátmi než zásluhami.*“ – sa nachádzal hneď v úvode dotazníka.

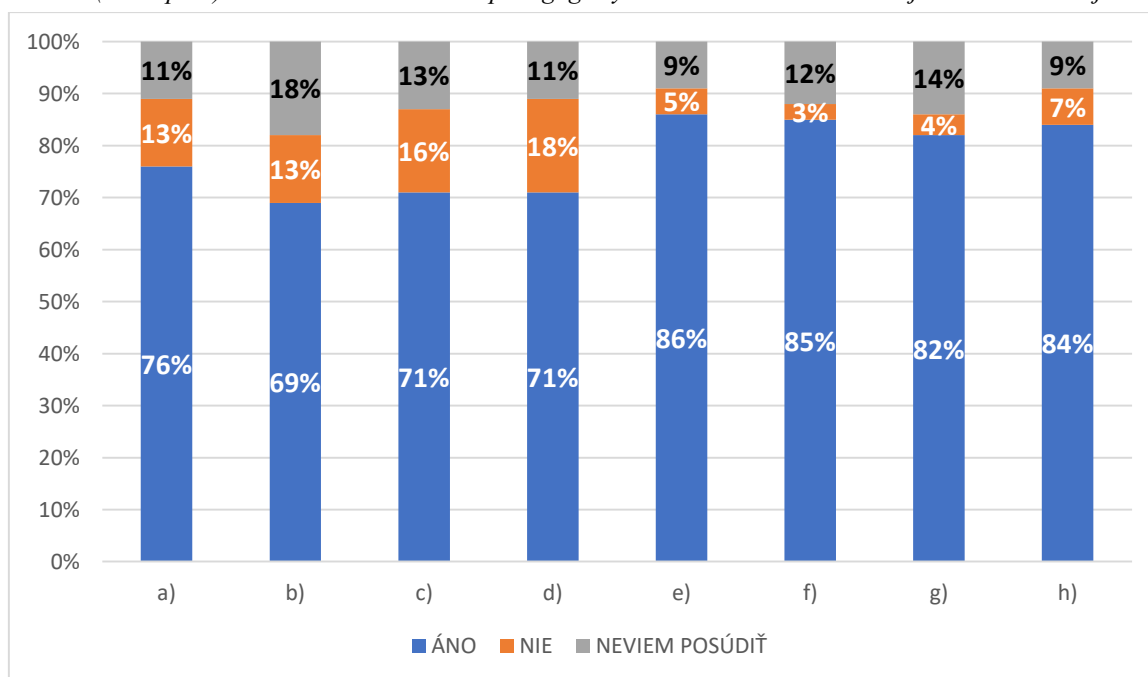
Zo zistení vyplynulo, že s úvodným výrokom M. Friedmana súhlasila viac ako polovica respondentov, no viac ako štvrtina sa s jeho znením nestotožnila; 16,3 % učiteľov tento výrok nevedelo posúdiť, resp. sa bližšie vyjadriť (Graf 1).

Graf 1 Postoje učiteľov k výroku M. Friedmana



Respondenti sa mali vysloviť k základnému výroku – *Každoročné hodnotenie pedagogických zamestnancov sa v našej škole uskutočňuje* – s možnosťou vyjadriť svoj postoj aj k jednotlivým subkategóriám<sup>1</sup> daného výroku. Pozitívne odpovedala väčšina učiteľov v oboch skupinách (Graf 2a, 2b).

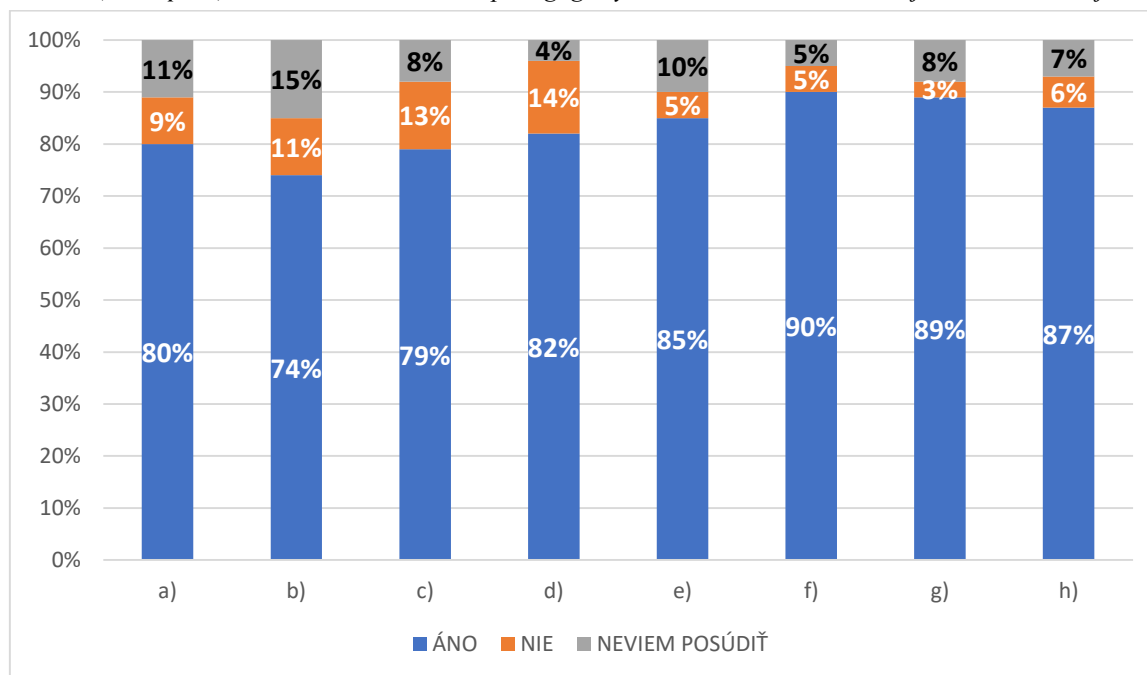
Graf 2a (1. skupina) Každoročné hodnotenie pedagogických zamestnancov sa v našej škole uskutočňuje<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Každoročné hodnotenie pedagogických zamestnancov sa v našej škole uskutočňuje:

- na základe metodiky, ktorú všetci dobre poznáme
- na základe metodiky, ktorú považujeme za správnu
- na základe kritérií, ktoré umožňujú hodnotiť moju prácu komplexne
- na základe neustáleho pozorovania a hodnotenia mojich čiastkových výkonov hodnotiteľom
- osobami, ktoré pristupujú k hodnoteniu zodpovedne a bez zaujatosti
- osobami, ktoré majú dostatok intelektuálnych schopností, aby odlíšili v mojej činnosti podstatné od nepodstatného
- osobami, ktoré kladú dôraz na hodnotenie pozitívneho vplyvu mojej činnosti na vzdelávací pokrok mojich žiakov/detí
- osobami, ktoré berú do úvahy všetky moje aktivity súvisiace so životom školy

Graf 2b (2. skupina) Každoročné hodnotenie pedagogických zamestnancov sa v našej škole uskutočňuje <sup>1</sup>



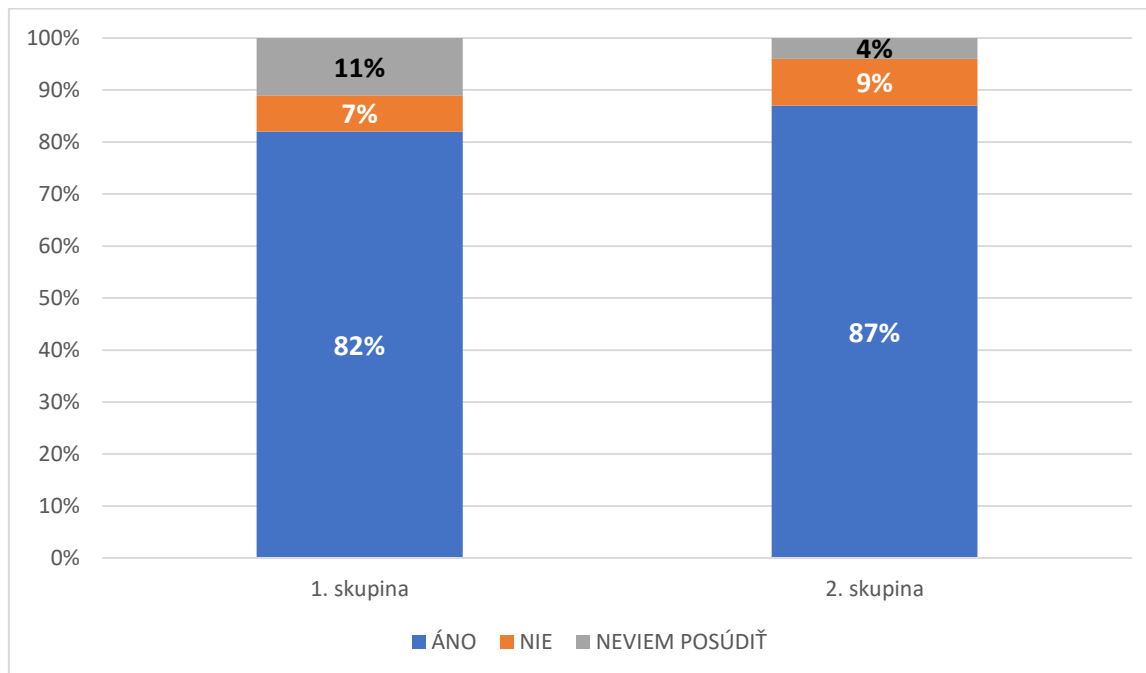
Najviac učiteľov vyjadrilo negatívny postoj – 18 % (1. skupina) a 14 % (2. skupina) k výroku *d) každoročné hodnotenie sa v ich škole uskutočňuje na základe neustáleho pozorovania a hodnotenia ich čiastkových výkonov hodnotiteľom*. Toto zistenie môže čiastočne indikovať, že isté percento pedagógov môže viac pociťovať nedostatočný záujem zo strany nadriadených vedúcich zamestnancov v kontexte hodnotenia ich pracovného výkonu, resp. nie sú úplne stotožnení s vhodnosťou kritérií hodnotenia, ktoré podľa nich neodrážajú skutočný charakter a kvalitu práce dostatočne komplexným spôsobom.

Ďalším zaujímavým zistením je, že až 11 % učiteľov v 1. skupine aj v 2. skupine sa nevedelo vyjadriť k výroku *a) každoročné hodnotenie sa uskutočňuje na základe stanovenej metodiky*. V tomto kontexte môžu byť postoje učiteľov podmienené tým, že o metodike hodnotenia nemajú dostatočné vedomosti, prípadne metodika v ich škole (s najväčšou pravdepodobnosťou) neexistuje v očakávanej konkrétnej a ucelenej podobe, no najmä kvalite.

Názorový rozdiel (7 %) k výroku *g) sa prejavil v 1. skupine, kde 82 % učiteľov si myslelo, že hodnotenie sa v ich škole uskutočňuje osobami, ktoré disponujú kompetenciami objektívneho hodnotenia v kontexte s kladením dôrazu na pozitívny vplyv pri vzdelávacom pokroku žiakov*. V ostatných subkategóriách hlavného výroku boli postoje učiteľov, z pohľadu komparácie oboch skupín, takmer totožné.

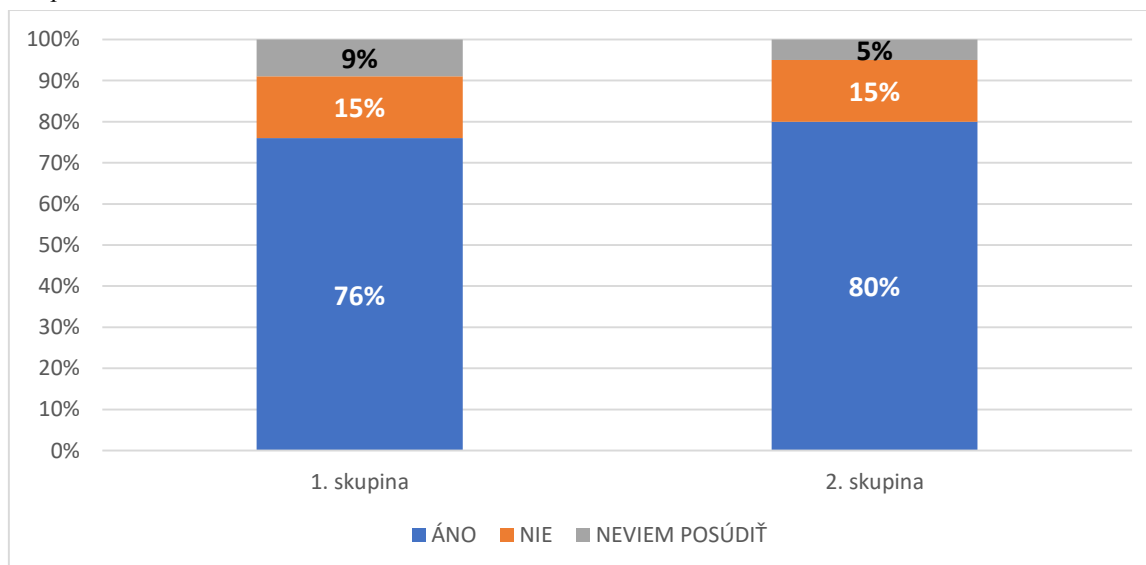
Napriek tomu, že sa vyjadrenia pedagógov k výroku – *Výsledok môjho každoročného hodnotenia považujem za objektívny, a preto ho akceptujem* – pohybovali v oboch skupinách nad úrovňou 80 % (Graf 3), bola v 1. skupine identifikovaná časť učiteľov – 11 %, ktorí sa k výroku nevedeli vyjadriť. Nižší počet respondentov (7 %, resp. 9 %) s týmto výrokom nesúhlasil, čo môže poukazovať na skutočnosť, že z rôznych (bližšie nešpecifikovaných) dôvodov nepovažujú svoje hodnotenie za objektívne.

Graf 3 Výsledok môjho každoročného hodnotenia považujem za objektívny, a preto ho akceptujem



Z analýzy ďalších odpovedí vyplýva, že len  $\frac{3}{4}$  respondentov v 1. skupine a 80 % v 2. skupine (Graf 4) súhlasí s tvrdením, že *komplexné hodnotenie ich činnosti zohráva istú úlohu pri identifikácii ich pracovného potenciálu, a rovnako tak pri pozitívnom vplyve na možnosť ich profesijného rastu*. Negatívne postoje boli v oboch skupinách identické – na úrovni 15 %, učitelia nesúhlasili s výrokom. Toto zistenie môže vypovedať o tom, že menej priaznivé hodnotenie zo strany vedúcich pedagogických zamestnancov nemusí byť kompatibilné s ich vnímaním svojho osobného potenciálu, resp. rozvoja profesijných kompetencií.

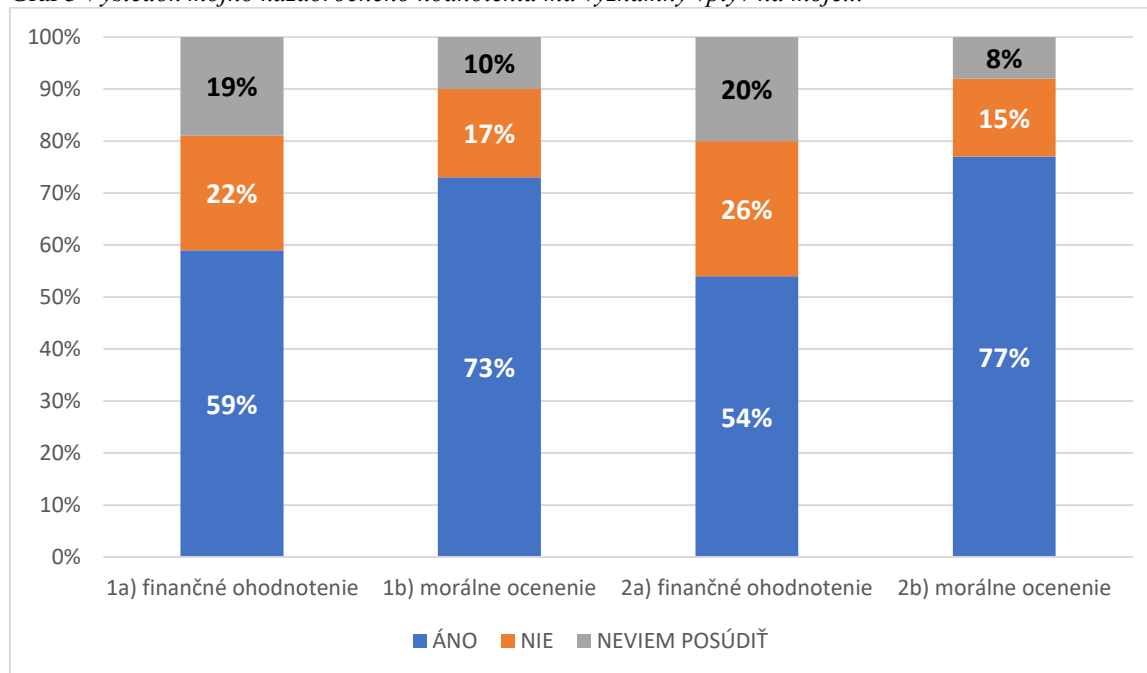
Graf 4 Každoročné komplexné hodnotenie mojej činnosti má pozitívny vplyv na rozvoj mojich profesijných kompetencií



S výrokom o *posúdení miery vplyvu výsledku hodnotenia zamestnanca na finančné ohodnotenie* súhlasila len polovica respondentov (Graf 5), a to približne rovnako v oboch

skupinách (59 % a 54 %). Nesúhlasný postoj vyjadrila takmer  $\frac{1}{4}$  pedagógov v 1. skupine a viac ako  $\frac{1}{4}$  v 2. skupine, čo môže poukazovať na stav, že *finančné ohodnotenie pedagogického zamestnanca* (podľa ich názoru) *nemusi byť v priamom* (a v mnohých prípadoch aj korektnom) *vzťahu s ohodnotením jeho pracovnej činnosti*. O tom, že tento dotazníkový výrok sa dotýka citlivej oblasti, svedčí aj ďalšie zistenie, podľa ktorého sa až  $\frac{1}{5}$  respondentov (19 %, resp. 20 %) radšej nevyjadrila. Iný pomer (v porovnaní s kategóriou finančného ohodnotenia) bol nameraný v súvislosti s *hodnotením zamestnanca v aspekte morálneho ocenenia*, kde pozitívne postoje v 1. skupine vyjadrili takmer  $\frac{3}{4}$  a v 2. skupine viac ako  $\frac{3}{4}$  respondentov. Negatívne sa vyjadrilo 17 %, resp. 15 % učiteľov.

Graf 5 Výsledok môjho každoročného hodnotenia má významný vplyv na moje...

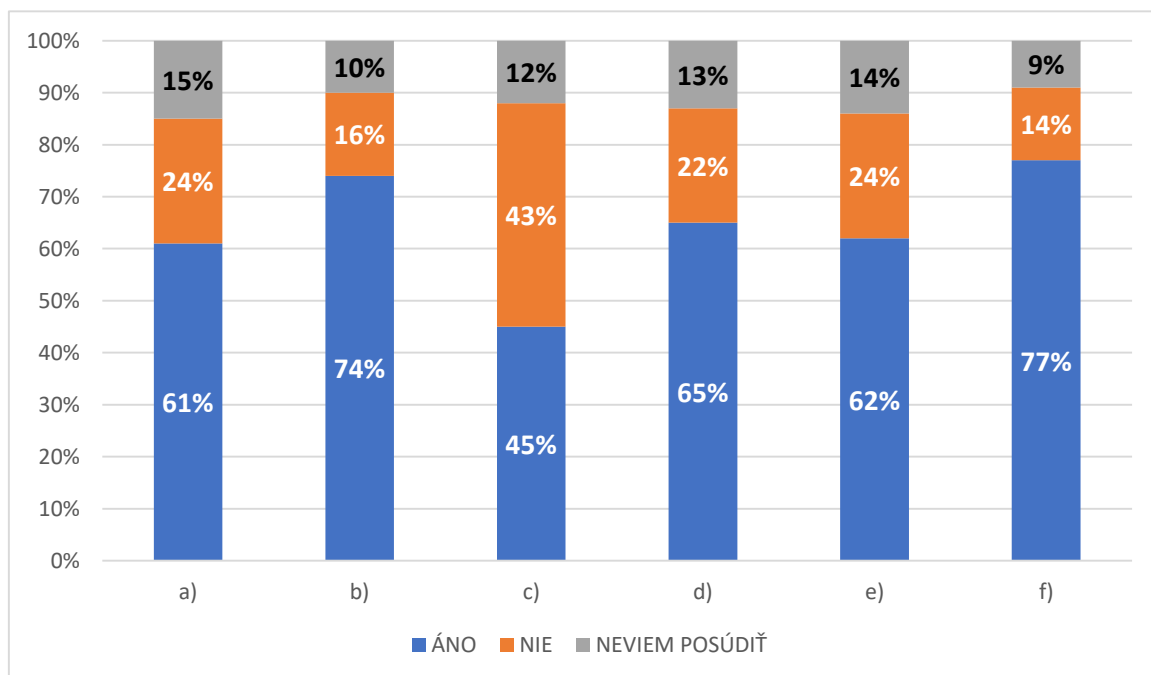


Vyjadrenia učiteľov k ďalšiemu výroku týkajúceho sa ich *názoru na zrušenie príplatku za profesijný rozvoj a jeho nahradenie príplatkom, výška ktorého bude odrážať výsledky hodnotenia podľa iného modelu hodnotenia, ktorý by reprezentoval skutočnú kvalitu činnosti zamestnanca*, boli v komparácii medzi oboma skupinami a v každej subkategórii<sup>2</sup> takmer totožné (Graf 6a, 6b).

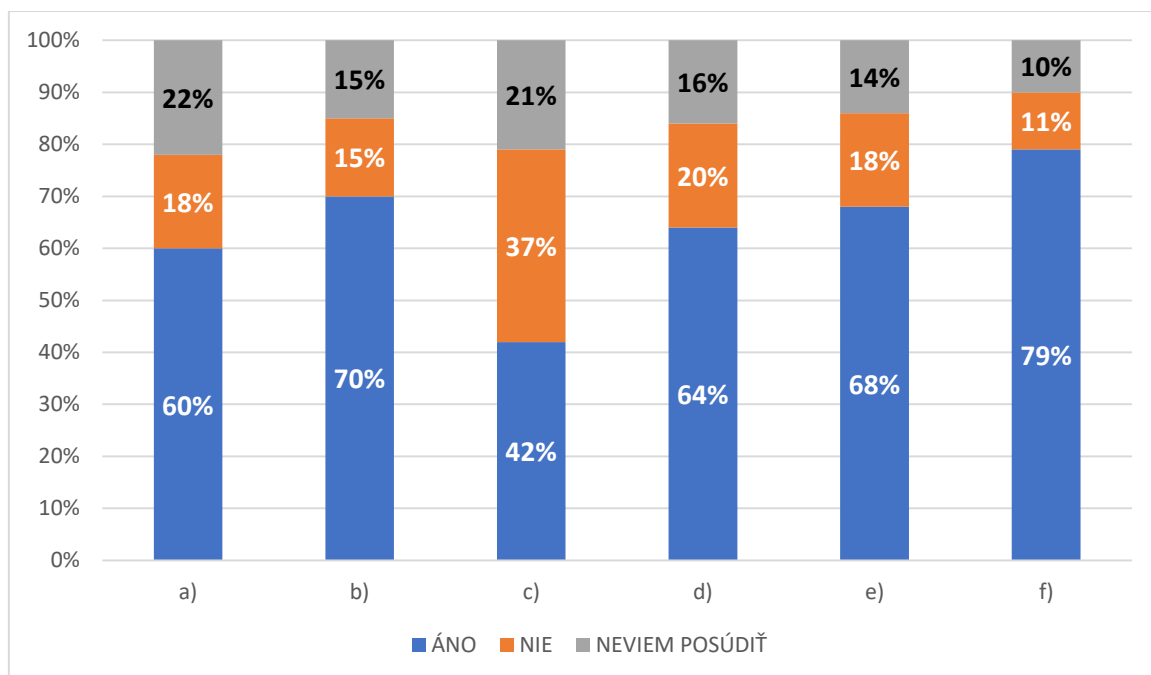
<sup>2</sup> Súhlasil by som, keby príplatok za profesijný rozvoj bol nahradený príplatkom za výsledok každoročného hodnotenia za predpokladu, ak by:

- nastavený systém hodnotenia (metodika, nástroje a kritériá) čiastočne odrážal aj návrhy hodnotených učiteľov
- bol stanovený súbor takých kritérií hodnotenia, ktorý by pokrýval celú škálu činností, ktorú možno v škole vykonávať
- kritériá hodnotenia boli orientované najmä na posudzovanie miery rozvíjania kompetencií mojich žiakov/detí (výsledky priamej výchovno-vzdelávacej činnosti)
- boli stanovené také kritériá, plnenie ktorých by bolo merateľné
- hodnotenie uskutočňovali ľudia, ktorí absolvovali dôslednú prípravu v oblasti hodnotenia ľudských zdrojov a získali tak schopnosť dokonale zvládať všetky hodnotiace procesy
- hodnotenie uskutočňovali ľudia, ktorí pristupujú k svojim kolegom bez akýchkoľvek predsudkov a predpojatosti

Graf 6a (1. skupina) Súhlasil by som, keby príplatok za profesijný rozvoj bol nahradený príplatkom za výsledok každoročného hodnotenia za predpokladu, ak by <sup>2</sup>:



Graf 6b (2. skupina) Súhlasil by som, keby príplatok za profesijný rozvoj bol nahradený príplatkom za výsledok každoročného hodnotenia za predpokladu, ak by <sup>2</sup>:



S výrokom a) *Nastavenie systému hodnotenia tak, aby čiastočne odrážal aj názory hodnotených pedagógov* by súhlasilo cca 60 % učiteľov v oboch skupinách, no takmer ¼ v 1. skupine by vyjadrila nesúhlas.

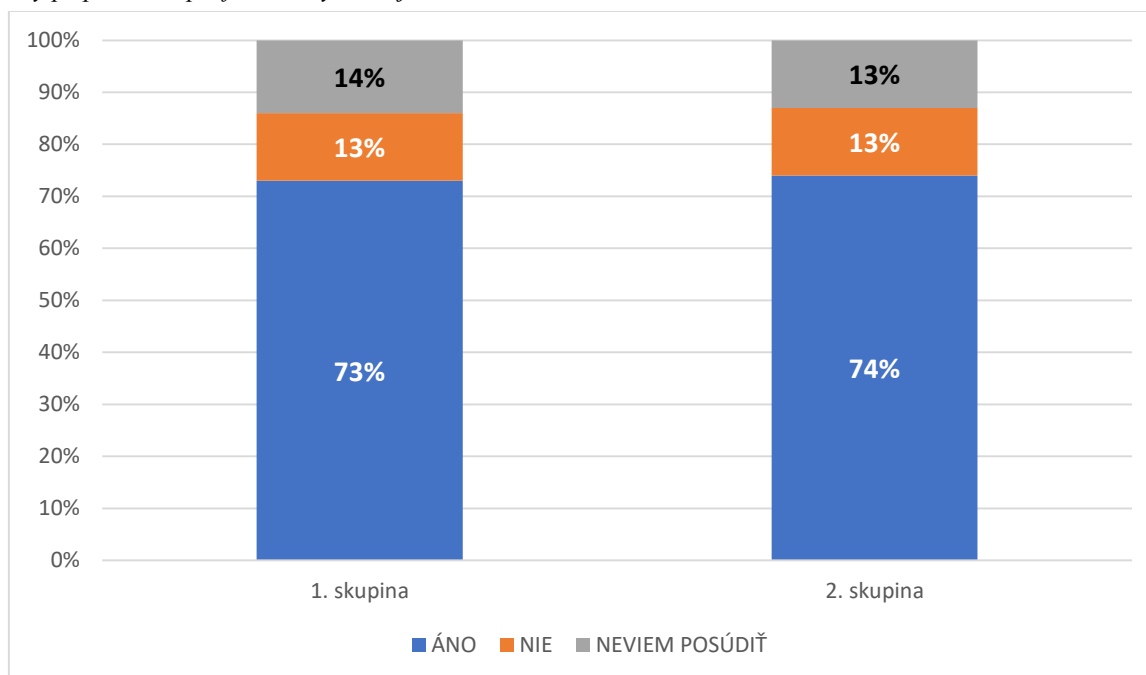
Zmenu príplatku by 70 %, resp. 74 % respondentov prijalo za podmienky, že by *do súboru kritérií bola zapracovaná celá škála činností, ktoré možno zo strany učiteľov v škole vykonávať* (výrok b).

Značne negatívne postoje vyjadrili učitelia k výroku c), podľa ktorého by nový (zmenený) príplatok vyplýval z kritéria hodnotenia vychádzajúceho z posudzovania miery rozvíjania kompetencií žiakov, na základe výsledkov priamej výchovno-vzdelávacej činnosti učiteľa. V 1. skupine nesúhlasilo s týmto výrokom až 43 % respondentov a 12 % to nevedelo posúdiť. V 2. skupine boli výsledky mierne odlišné, nesúhlas vyjadrilo 37 % a nevedelo sa k tomu vyjadriť 21 % učiteľov. Kladné postoje v oboch skupinách nedosiahli ani hranicu 50 %.

Merateľné kritériá by si želalo v prípade transformácie príplatku (výrok d) viac ako 60 % respondentov (65 %, resp. 64 %).

Postoje pedagógov k výrokom (e, f), ktoré v kontexte s hodnotením zahŕňali personálny rozmer a kvalitu hodnotiteľov boli pri položke, kto by mal vykonávať hodnotenie pozitívnejšie. V 1. skupine sa 62 % respondentov vyjadrilo, že sú naklonení myšlienke, podľa ktorej by hodnotenie mali vykonávať ľudia, ktorí absolvovali dôslednú prípravu v oblasti hodnotenia ľudských zdrojov (čo by ich zároveň kvalifikovalo zvládať hodnotiace procesy). V 2. skupine bolo s touto myšlienkou stotožnených ešte o niečo viac učiteľov (68 %). Viac ako ¾ respondentov (77 %, resp. 79 %) by bolo ochotných súhlasiť s transformáciou príplatku za predpokladu, že hodnotenie by uskutočňovali ľudia, ktorí by pristupovali k svojim kolegom bez akýchkoľvek predsudkov či predpojatostí.

Graf 7 *Nech by sa akýmkoľvek spôsobom zdokonalil systém hodnotenia pedagogických zamestnancov, prajem si, aby príplatok za profesionálny rozvoj zohrával tú istú úlohu v odmeňovaní ako v súčasnosti*



V poslednom výroku (Graf 7) vyjadrilo v oboch skupinách viac ako 70 % učiteľov pranie, aby hodnotenie pedagogických zamestnancov zohrávalo tú istú úlohu v odmeňovaní ako v súčasnosti. Zaujímavým zistením je, že vyjadrenia pedagógov v 1. skupine sú v istej disproporcii s ich postojmi k úvodnému citátu M. Friedmana (56 % sa vyjadrilo kladne). Ich súhlas s citátom sa nijako neprejavil v ich ďalších postojoch.

## Záver

Na základe analýzy postojov respondentov je možné konštatovať, že pohľad hodnotených pedagogických zamestnancov na objektivitu hodnotenia ich práce, podľa súčasných pravidiel hodnotenia, je v 1. skupine učiteľov čiastočne protikladný. Svedčia o tom ich vyjadrenia

k niektorým výrokom. Viac ako polovica respondentov síce súhlasí s výrokom Miliona Friedmana, podľa ktorého by mala byť hodnoteniu odňatá uniformita a prílišná „konzervatívna“ strnulosť, no na druhej strane, tí istí respondenti nielenže súhlasia s výrokom, podľa ktorého *doterajšie každoročné hodnotenie má na nich pozitívny vplyv v kontexte rozvíjania ich profesijných kompetencií*, ale zároveň kladne vnímajú aj výrok, podľa ktorého *si prajú, aby príplatok za profesionálny rozvoj zohrával tú istú funkciu ako v doterajšom období*.

V 2. skupine sú postoje (v kontexte analýzy) konzistentnejšie, čo sa prejavilo skôr v tendencii zotrvať v dosiaľ nastavenom systéme hodnotenia. Napriek tomu sa vyskytujú isté mierne odchýlky súvisiace s prijatím inovácie tohto systému, no len v aspekte zavádzania objektivity zo strany hodnotiteľov, aby sa čo najviac eliminovala ich osobná zaujatosť voči hodnoteným učiteľom. Jedine v tomto prípade by boli učitelia ochotní pripustiť isté možnosti „rekonštrukcie“ nastaveného mechanizmu evalvácie. V konečnom dôsledku si však aj naďalej takmer  $\frac{3}{4}$  respondentov 2. skupiny *želá, aby systém príplatku za profesijný rozvoj zohrával tú istú úlohu ako doposiaľ*.

Zo zistení vyplýva, že väčšina opýtaných pedagogických zamestnancov momentálne nie je pripravená na prípadné zmeny súvisiace s finančným ohodnotením založenom vo významnej miere na výsledkoch hodnotenia ich pracovných výkonov, čo súvisí s rôznymi faktormi, najčastejšie však s nedôverou voči ohodnoteniu zamestnancov, ktoré podľa nich môže vykazovať negatívne príznaky vychádzajúce z osobnej zaujatosti. Možno konštatovať, že s ohľadom na rokmi vytvorenú „kultúru“ ohodnotením a príplatkového systému učitelia dôverujú skôr exaktným prvkom (ako napr. kreditovému príplatku...), ktoré momentálne zaručujú istotu konkrétnej výšky finančného príplatku bez ohľadu na to, či je alebo nie je kompatibilný s rozvíjaním ich profesijných kompetencií, ktoré by priamo a pozitívne vplývali nielen na ich seba-rozvoj, ale aj na kvalitu výchovno-vzdelávacieho procesu.

Spracoval: PhDr. Martin Kandra, PhD.  
Bratislava 06. 07. 2021