

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

Mgr. Michaela Vencová

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na základní škole

The Criteria for Financial Remuneration of Pedagogical Staff

in Primary Education

Mgr. Michaela Vencová

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

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na základní škole vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 10. 7. 2017

.....

podpis

Ráda bych poděkovala touto cestou Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za cenné rady a systematické vedení při zpracování této bakalářské práce.

Děkuji také všem ředitelům a pedagogům základních škol, kteří se podíleli na výzkumném šetření.

ANOTACE

Bakalářská práce s názvem *Kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na základní škole* je zaměřena na zjištění kritérií finančního odměňování a jejich uplatňování v kontextu personálních činností. V teoretické části se práce zabývá obecnými zásadami odměňování, finančním odměňováním, nárokovými a nenárokovými složkami platu. Okrajově se zabývá také motivací a hodnocením. Cílem této práce je zjištění a porovnání kritérií finančního odměňování s důrazem na nenárokové složky platu pedagogických pracovníků na základní škole. Za účelem dosažení stanoveného cíle je využita metoda analýzy dokumentů a dotazníkového šetření.

KLÍČOVÁ SLOVA

Základní škola, pedagogický pracovník, kritéria pro odměňování, plat, nároková složka platu, nenároková složka platu, odměna, motivace

ANNOTATION

The bachelor's thesis named *The Criteria for Financial Remuneration of Pedagogical Staff in Primary Education* is focus on analysing criteria of financial remuneration and their application in the context of personnel policy. The theoretical part of the thesis deals with general principles of remuneration policy, financial remuneration, claimable and non-claimable wage components. Motivation and staff assessment is marginally discussed there, too. The goal of this writing is to find out and compare the financial remuneration criteria, with emphasis on non-claimable components of pedagogical staff wages. To reach the goal determined, the document analysis and the questionnaire survey methods have been applied.

KEYWORDS

Primary education, primary school, pedagogical staff, remuneration criteria, wage, claimable wage component, non-claimable wage component, remuneration, motivation

Motto:

„Když se ke všem zaměstnancům chováme stejně, odcházejí“.

Dave Logan

Obsah

1	Úvod	9
2	Odměňování	11
2.1	Úloha a cíle odměňování	11
2.2	Zásady odměňování	12
2.3	Strategie a systémy odměňování.....	14
2.4	Odměňování jako motivační aspekt.....	16
3	Finanční odměňování ve školství	19
3.1	Základní škola a pedagogický pracovník.....	19
3.2	Základní předpisy upravující odměňování	21
3.3	Plat a jeho složky	22
3.4	Kritéria finančního odměňování	25
4	Výzkumné šetření	30
4.1	Stanovení výzkumného problému	30
4.2	Cíle a výzkumné otázky.....	30
4.3	Charakteristika výzkumného souboru	31
4.4	Časový harmonogram	32
4.5	Metody a postupy.....	32
5	Výsledky výzkumného šetření	34
5.1	Analýza dokumentů	34
5.2	Dotazníkové šetření	41
5.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	43
6	Závěr.....	59
7	Seznam použitých informačních zdrojů	61
7.1	Literární zdroje	61

7.2	Další zdroje	62
8	Seznam příloh	63
8.1	Příloha č. 1	63
8.2	Příloha č. 2	66
9	Seznam tabulek	70
10	Seznam grafů	71

1 Úvod

Součástí řízení školy jsou personální činnosti. Umožňují vedoucím zaměstnancům využívat schopnosti a motivaci podřízených zaměstnanců k dosahování strategických cílů školy. Mezi jednotlivé personální činnosti patří motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Motivovat své podřízené a schopnost využívat jejich aktivitu patří mezi základní kompetence vedoucích pracovníků. „*Schopnosti a motivace zaměstnanců spolu s podmínkami zaměstnanců určují výkon zaměstnanců a výkon zaměstnanců určuje výkon školy*“ (Šikýř a kol., 2016, s. 17). Finanční odměňování je významný motivační nástroj v rukou ředitele školy. Finanční prostředky ve školství v České republice jsou podle statistik v porovnání s vyspělými zeměmi OESD podhodnocené a průměrné platy učitelů neodpovídají výši ostatních vysokoškolsky vzdělaných osob (MŠMT, České školství v mezinárodním srovnání, 2015). I přes tato fakta má ředitel školy možnost nastavit finanční odměňování způsobem, který spravedlivě ohodnotí skutečně odvedenou práci svých zaměstnanců. Základní škola má v systému vzdělávání klíčové postavení a práce učitelů je zde mimořádně náročná na metody a formy vzdělávání, komunikaci se zákonnými zástupci, na individuální přístup k žákům apod.

Cílem bakalářské práce je zjištění a následně porovnání kritérií finančního odměňování na základních školách s důrazem na nenárokové složky platu (osobní příplatek, odměna), a to jak z pohledu ředitelů škol, tak pedagogických pracovníků. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury a pojednává o odměňování jako součásti systému personálních činností. V následujících oddílech je popisována oblast finančního odměňování, nárokových a nenárokových složek platu, kritérií finančního odměňování. Jsou vysvětleny pojmy základní škola a pedagogický pracovník. V praktické části byly stanoveny tři výzkumné otázky: Jaká jsou kritéria finančního odměňování v rámci nenárokových složek / osobního příplatku a odměn/ na základní škole? Jaká kritéria finančního odměňování považují za důležitá při odměňování pedagogických pracovníků ředitelé škol? Jaká kritéria jsou důležitá při odměňování pro pedagogické pracovníky? Pro zodpovězení otázek byly použity výzkumné kvantitativní metody analýzy dokumentů a dotazníkového šetření.

Podkladem pro otázky dotazníkového šetření byla odborná literatura a analýza vnitřních platových předpisů základních škol. Dotazníkové šetření proběhlo na pěti základních školách na území Hlavního města Prahy.

TEORETICKÁ ČÁST

2 Odměňování

Smyslem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnanci jako kompenzace za vykonávanou práci. Jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v organizaci je efektivní systém odměňování.

2.1 Úloha a cíle odměňování

Odměňování společně s výběrem zaměstnanců, hodnocením a vzděláváním zaměstnanců vytváří systém personálních činností. Smyslem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Odměňování pracovníků patří k jedné z nejstarších personálních činností. Je realizováno ve formě platu, mzdy nebo jiné peněžní či nepeněžní odměny. V moderním pojetí odměňování stále více pracuje s nepeněžními odměnami, jako je např. odborný rozvoj, funkční postup, formální i neformální pochvaly, přátelské prostředí a dobré vztahy na pracovišti apod. Moderní systémy odměňování pracují také s tzv. benefity neboli zaměstnaneckými výhodami. Odměňování lze chápat jako kompenzaci za odvedenou práci, která ovlivňuje kvalitu práce jednotlivých pracovníků a stává se tak pro každou organizaci jednou z neúčinnějších prostředků motivace, kterou mají vedoucí pracovníci k dispozici.

„Odměňování, v moderním pojetí řízení lidských zdrojů, neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání /pochvaly/ a také zaměstnanecké výhody /zpravidla nepeněžní/ poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu

pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje...“ (Koubek, 2015, s. 283)

Z výše uvedeného vyplývají dvě základní formy odměňování, a to:

- **peněžní formy odměňování** (mzda, plat, odměna z dohody, osobní příplatky, odměny),
- **nepeněžní formy odměňování** (např. pochvaly, odborný rozvoj, vzdělávání, funkční postup, motivující pracovní úkoly, přátelské pracovní vztahy).

Přestože se v této práci budu dále zabývat peněžní (finanční) odměnou, je nutné mít na mysli komplexnost odměňování, které je nedílnou součástí řízení lidí. *„Řízení odměňování uplatňuje přístup „celkové odměny“, který zdůrazňuje význam uznávání všech aspektů odměny jako soudržného celku provázaného s ostatními iniciativami řízení lidských zdrojů zaměřenými na motivaci, oddanost, angažovanost a rozvoj pracovníků.*

Cíle řízení odměňování jsou:

- *odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí,*
- *propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,*
- *odměňovat správně věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,*
- *pomáhat získávat a udržovat potřebné vysoce kvalitní pracovníky,*
- *motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,*
- *vytvářet kulturu vysokého výkonu.“*

2.1.1 (Armstrong, 2009, s. 20 - 21).

Cílem managementu každé školy je vytvořit systém odměňování (v souladu s uvedenými zásadami), který bude vycházet ze strategie školy a bude v souladu s jejími cíli. Pro účinné fungování musí být v souladu zájmy školy a potřeby zaměstnanců.

2.2 Zásady odměňování

Při odměňování by měl ten, kdo odměňuje, uplatňovat **zásady** společné všem. Podle Armstronga (2009, s. 21 - 22) jsou to zásady:

- distribuční spravedlnosti,

- procedurální spravedlnosti,
- slušnosti,
- rovnosti a nestrannosti,
- důslednosti a zásadovosti,
- průhlednosti,
- strategické provázanosti,
- přiměřenosti souvislostem, podmínkám a kultuře organizace
- přiměřenosti účelu.

Zásada rovnosti v odměňování vychází z práva Evropské unie a je obsažena v ustanovení § 110 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, podle které za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Každý pracovník má právo na spravedlivou odměnu, tj. za stejně náročnou práci u stejného zaměstnavatele.

*„Pro účely naplnění zásady rovnosti v odměňování je nutné dodržovat **kritéria** pro poskytování mzdy nebo platu, která jsou upravená v § 109 odst. 4 zákoníku práce. Jedná se o následující kritéria:*

- *složitost práce,*
- *odpovědnost práce,*
- *namáhavost práce,*
- *obtížnost pracovních podmínek,*
- *pracovní výkonnost,*
- *dosahované pracovní výsledky.“*

(Šikýř a kol., 2016, s. 119).

Mezi další zásady patří zásady minimální mzdy a zaručené mzdy vycházející z Mezinárodního paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech zaručující minimální odměnu za práci. Od 1. 1. 2017 byla výše minimální mzdy a zaručené mzdy v České republice zvýšena (novela nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí).

2.3 Strategie a systémy odměňování

Strategie odměňování musí zabezpečit spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy a hospodářskými výsledky. **Systém odměňování** podle Armstronga (2016, s. 23) tvoří strategie odměňování, politika odměňování, praxe odměňování, procesy odměňování, postupy (procedury) odměňování. Má-li být systém odměňování úspěšný a efektivní, je třeba dodržovat následující zásady (Koubek, 2015, s 161):

- systém musí být stabilní,
- úroveň mezd a platů by měla odrážet úroveň na trhu práce (v daném odvětví),
- systém má odlišovat mezi hodnotou prací a odměňováním pro firmu a pro pracovníka,
- stejná práce má být stejně odměňována, zásada nebrání odlišení podle pracovního nasazení a výkonu zaměstnance,
- k rozpoznání individuálních rozdílů ve schopnostech pracovníků musí být použity stejné nástroje, stejná optika,
- pracovníci mají být informováni o postupech ke stanovení mzdových či platových tarifů, o pravidlech používání jednotlivých forem odměňování. Utajování platů nemá být používáno jako zástěrka pro slabiny systému odměňování a porušování zdravých zásad.

Odměňování je potřeba řídit z důvodu správné funkčnosti celého procesu, do kterého lze zahrnout vytváření, zavádění a udržování systému odměňování. Proces řízení odměňování je v konkrétní organizaci vtělen do systému odměňování. Systém by měl zohledňovat specifika organizace. Systém odměňování musí splňovat výše uvedené zásady a být „čitelný“ pro všechny odměňované. Systémy odměňování představují jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Podle Koubka (2015, s. 89) by měl systém především:

- přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů,
- motivovat a stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,

- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- napomáhat k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- stimulovat pracovníky ke zlepšování jejich kvalifikace a schopností.

System odměňování pracovníků by měl plnit několik požadavků, mezi které patří například přilákání potřebného počtu kvalitních uchazečů o zaměstnání v organizaci, stabilizování žádoucích pracovníků, odměňování pracovníků za úsilí, dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti. Zároveň by měl tento systém být racionální, akceptován zaměstnanci, v souladu s právními normami apod.

„Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců umožňuje:

- *získat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance,*
- *poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci, ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu,*
- *nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách zaměstnanců,*
- *zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování.*

(Dvořáková a kol., 2007, s. 321, in Šikýř a kol., 2016, s. 117).

Každý pracovník má právo na *spravedlivou odměnu*, tj. za stejně náročnou práci u stejného zaměstnavatele (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Jak lze definovat „spravedlivou odměnu“? Teorii spravedlivé odměny formuloval americký behaviorální psycholog John S. Adams. Zakládá se na zkušenosti, že každý zaměstnanec subjektivně hodnotí svoji pracovní pozici, výkon a způsob, jakým je odměňován, v porovnání se svými kolegy, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou práci. Pokud pracovník vnímá odměnu jako „spravedlivou“ (tj. jeho odměna je stejná nebo vyšší v porovnání s ostatními) je silněji motivován k lepším výsledkům. Adamsova teorie tak v podstatě popisuje jednu ze zásad každého odměňování, které jsou uvedeny v této práci v kapitole 2.1. Na pojem „spravedlivé odměny“ lze nahlížet ze dvou pohledů, tedy jako na nastavení podmínek (kritérií) zaměstnavatelem, nebo z vnitřního (subjektivního) pocitu zaměstnance.

Pro řízení odměňování má mimořádný význam hodnocení práce zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanci poskytuje zpětnou vazbu a vztahuje se k teorii spravedlivé odměny. Definicí hodnocení práce popsal Armstrong (2009, s. 136) jako systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových

relací. „Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů (tříd) a struktur, pro zařazování prací/pracovních míst do těchto struktur, pro řízení relací mezi pracemi/pracovními místy a odměnami a pro zajišťování zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty“. Armstrong dále uvádí různé metody hodnocení (analytická, neanalytická, hodnocení pomocí počítačů). I se zřetelem k objektivnímu přístupu je obtížné vyloučit z hodnocení určitou míru subjektivity. Železný zákon hodnocení zní zaměřit se na práci, nikoli na osobu. Systém hodnocení, pokud je správně vytvořen, minimalizuje míru subjektivity.

Šikýř (2016, s. 105) rozlišuje hodnocení zaměstnanců na formální a neformální. U pedagogických pracovníků se využívají specifické metody hodnocení, které vycházejí z charakteru práce pedagogů. Patří sem např. hospitace, analýza dokumentů žákovských prací, třídních knih. Obvykle hodnotí práci nadřízený pracovník, objevují se i hodnocení rodiči, či žáky. Stále více se uplatňuje sebehodnocení např. formou portfolia.

2.4 Odměňování jako motivační aspekt

Jednotlivé personální činnosti musí být uplatňovány jako ucelený systém. Vzhledem k tomu je odměňování úzce spojeno s motivací zaměstnanců. Jednou z definic motivace je důvod něco dělat, dát se určitým směrem. Motiv = důvod, pohnutka. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich činnost povede k dosažení cíle = odměny.

„Motivaci lze definovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání“ (Armstrong, 2009, s. 231).

Schopnost a motivace lidí určují výkon lidí a výkon lidí určuje výkon organizace. Tuto myšlenku naprosto dokonale vyjádřil Drucker (2006, s. 131) „Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé“. Typy motivace jsou vnitřní a vnější (Herzberg in Armstrong, 2016, s. 110). **Vnitřní motivace** je „motivace vycházející z práce samé“. K té dochází, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají je zajímavá, podnětná, důležitá. **Vnější motivace** je to, co zaměstnavatel dělá pro lidi, aby je motivoval. Tvoří ji např. finanční odměny, uznání, pochvala, ale i tresty či kritika. Trojanová (2014, s. 40) uvádí, že termín

motivace se často omezuje pouze na financování, ale motivačních strategií je celá řada. Působení ředitele školy na své podřízené, které přesvědčuje o potřebě určité činnosti, je uváděno také jako stimulace. *“Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace“* (Bedrnová, Nový, in Trojanová 2014, s. 41).

Proces motivace popisují různé teorie. S finančním odměňováním souvisí např. Herzbergova teorie dvou faktorů, která rozlišuje motivující a hygienické faktory, přičemž plat se pohybuje mezi oběma skupinami. *„Diskuse ukazují, že zatímco nárokové složky patří mezi hygienické faktory, složky nenárokové se zařazují mezi faktory motivační. Jsou však až na posledních místech“* (Trojanová, 2014, s. 43). Adamsova teorie spravedlivé odměny říká, že základem spravedlivé odměny jsou jasně stanovená kritéria, podle kterých se posuzuje výsledek určité činnosti. *„Tato kritéria musí být předem daná a ještě lépe stanovená v rámci diskuse se samotnými pracovníky“* (Trojanová, 2014, s. 45). Je zajímavé, že jak nespravedlivá, tak více než spravedlivá odměna vedou k demotivaci pracovníka.

Je proto vhodné stanovit k posílení motivace zaměstnanců, kteří očekávají odměnu za svou práci, za co mohou být odměňováni:

- stanovit jasná očekávání výsledků práce,
- určit si jasně a sdělit, jaké odměny za dosažené výsledky práce nebo vyšší pracovní úsilí zaměstnanci získají,
- posílit podíl výkonového odměňování na celkové odměně zaměstnanců,
- zavést nepeněžní odměny, o které zaměstnanci mohou usilovat

(Urban, 2013, s. 66)

Motivační program je prostředek, jak stimulovat zaměstnance k nadstandardnímu pracovnímu výkonu a měl by obsahovat složky jak finanční, tak nefinanční. *„Peníze jako nástroj motivování pracovníků mívají jen dočasný efekt“*(Armstrong, 2009, s. 13). Motivační program školy patří k nástrojům personálního řízení a je obvykle rozdělen na dvě části, a to na část finanční a nefinanční. Kritéria finanční motivace vycházejí ze zákonem stanovených předpisů a týkají se jak celoročně vykonávaných činností (třídnictví, péče o odborné učebny a sbírky), tak jednorázových akcí (výpomoc při dni otevřených

dveří, podílení se na propagaci školy, krátkodobý projekt). Finanční odměna se promítne do nenárokové složky platu daného pedagoga. Motivační aspekt může mít i nároková složka platu, kde právní předpis uvádí rozmezí např. třídnictví. Borovec (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 131) uvádí, že finanční motivace se může překrývat i s vnitřním platovým předpisem, který by mohl být dostačující, pokud bude správně nastaven. Doporučuje stanovení kritérií samostatně pro osobní ohodnocení a odměny. Osobní příplatek se stanovuje za pravidelné činnosti, odměny za činnosti jednorázové. Je potřeba zvážit přiznání osobního příplatku, v motivačním programu je vhodné stanovit i důvody pro jeho odebrání. „*Jeho odebrání z důvodu nedostatku finančních prostředků je vždy komplikované*“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 131). Také je doporučováno stanovit odlišná kritéria pro pedagogické a pro nepedagogické pracovníky, což vyplývá z odlišného charakteru jejich činností.

3 Finanční odměňování ve školství

Finanční odměňování tvoří jednu ze základních forem odměňování. Finančním odměňováním zaměstnanců se zabýval Jaromír Veber (2009, s. 73 -74) a uvádí: „Pro většinu zaměstnanců je odměna ve formě platu hlavním zdrojem příjmů a zejména důležitým ukazatelem životní úrovně“. Lidé se na základě dosaženého platu či mzdy řadí do různých společenských vrstev, jsou spokojeni se svým životem, uznávají danou organizaci nebo ji naopak opouštějí, dávají si vyšší cíle nebo pracují jen ze stereotypu. Moderní personalistika stále více doplňuje finanční odměňování nefinančními formami, neboť je dokázáno, že peníze jako motivační nástroj mají jen dočasný efekt a výši financí nelze navyšovat donekonečna.

Finanční odměňování zaměstnanců ve školství lze rozdělit podle právní formy organizace na odměňování ve školách veřejných, soukromých a církevních, řídící se některými odlišnými právními předpisy. Cílovou skupinu pracovníků ve školství pak podle vykonávané činnosti na pedagogické a nepedagogické pracovníky. Tato práce se věnuje finančnímu odměňování pedagogických pracovníků ve veřejném školství. Finanční prostředky na platy jsou školám poskytovány ze státního rozpočtu. Do složky platů mohou finanční prostředky poukazovat i jednotliví zřizovatelé, ale ti se většinou brání a chtějí, aby školy v oblasti platů vystačily s přidělenými státními prostředky.

3.1 Základní škola a pedagogický pracovník

Vzdělávací soustavu tvoří školy a školská zařízení. **Základní škola** je druh školy, ve které žáci plní povinnou školní docházku. Zvláštním typem základní školy je základní škola speciální určená pro žáky s potřebou podpůrných opatření. Základní škola uskutečňuje vzdělávání podle vzdělávacích programů (RVP ZV, RVP ZŠ speciální). Základní škola poskytuje základní vzdělání nebo základy vzdělání (ZŠ speciální).

„Cílem základního vzdělávání je, aby si žáci osvojili potřebné strategie učení a na jejich základě byli motivováni k celoživotnímu učení, aby se učili tvořivě myslet a řešit přiměřené problémy, účinně komunikovat a spolupracovat, chránit své fyzické i duševní zdraví, vytvořené hodnoty a životní prostředí, být ohleduplní a tolerantní k jiným lidem, k odlišným

kulturním a duchovním hodnotám, poznávat své schopnosti a reálné možnosti a uplatňovat je spolu s osvojenými vědomostmi a dovednostmi při rozhodování o své další životní dráze a svém profesním uplatnění.“(zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon).

Základní vzdělávání v základní škole má 9 ročníků a člení se na první stupeň a druhý stupeň. První stupeň je tvořen prvním až pátým ročníkem a druhý stupeň šestým až devátým ročníkem. V místech, kde nejsou podmínky pro zřízení všech 9 ročníků, lze zřídit základní školu, která nemá všechny ročníky. V Pedagogické encyklopedii se uvádí: *„Současná česká ZŠ je devítiletá a člení se na 1. stupeň (1. – 5. ročník) a 2. stupeň (6. – 9. ročník). Je určena žákům ve věku 6 – 15 let. Je to nejrozšířenější typ vzdělávací instituce v rámci regionálního školství.*“ (Průcha, 2009, s. 76)

Pojem **pedagogický pracovník** je přesně vymezen § 2 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, takto: *„Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu“* (tj. zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon). Přímou pedagogickou činnost vykonává: učitel, pedagog v zařízení pro dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, vychovatel, speciální pedagog, psycholog, pedagog volného času, asistent pedagoga, trenér, metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně, vedoucí pedagogický pracovník. V běžném vyjadřování se význam termínu pedagogický pracovník ztotožňuje s výrazem učitel, což není přesné. Z pohledu finančního odměňování se zajímáme o kompetence vedoucích pracovníků základních škol, které jsou velmi zásadní. Jsou to kompetence ředitele školy jako zaměstnavatele, kompetence vyplývající z pracovněprávních vztahů. Patří sem např. kompetence sjednání pracovního poměru, kdy ředitel rozhoduje o výši platu nastupujícího zaměstnance. *„Není jistě třeba zdůrazňovat, že jde o kompetenci velmi náročnou, jejíž uplatňování vyžaduje od ředitele nemalou dávku znalostí a dovedností“*. Nejde pouze o znalost právních předpisů, ale *„o umění zacházet s výší platu nebo mzdy jako s významným motivátorem“* (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 51). Dodržování zásad spojených s odměňováním je spojeno s kulturou školy celkově a projevuje se v klimatu školy.

3.2 Základní předpisy upravující odměňování

Finanční odměňování ve školství je velmi diskutovaným tématem. Na stránkách odborných periodik se často objevují kritické články k systému financování školství a k výši platů pedagogických pracovníků v porovnání s jinými profesemi vysokoškolsky vzdělaných osob. Platy pedagogů sleduje a usiluje o jejich zvýšení Odborový svaz pracovníků ve školství. Úroveň platů souvisí s dlouhodobým podfinancováním školství oproti vyspělým zemím OECD. Povolání učitele základní školy je velmi náročné a učitelé svůj plat často nepovažují za adekvátní. Pro mnohé absolventy pedagogických fakult je to důvod jít pracovat mimo školství, pro mnohé učitele dokonce důvod k ukončení pedagogické kariéry.

Jaká je percepce učitelé profese v kontextu dalších profesí? Jakou roli sehrává finanční ohodnocení? Učitelé profese je hodnocena jako vysoce společensky užitečná (výše hodnoceni např. lékaři), stejně právník, policista. Souvisí hodnocení náročnosti s názory na to, jak by měl být výkon profese učitele finančně ohodnocen? Učitelé profese si podle veřejnosti nezaslouží takový plat jako srovnatelné profese (5 let pregraduální přípravy, délka odborné praxe) dle užitečnosti. „*Průměrný dospělý Čech (respondent) se domnívá, že si za svou práci zaslouží vyšší plat než učitelé na mateřských a základních školách*“ (Walterová E., K. Černý, D. Greger, M. Chvál, 2011, s. 228).

Odměňování ve veřejném školství vymezují **právní normy**; základním východiskem pro tvorbu a využívání finančních nástrojů odměňování jsou následující právní předpisy (vždy v platném znění):

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, je základním právním předpisem, který zakládá celý systém odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě,
- nařízení vlády č. 564/ 2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, kterým jsou určeny platové třídy (podle dosaženého vzdělání a náročnosti práce) a stupně zaměstnanců (podle délky praxe) ve veřejných službách a správě,

- nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy (nebo platu), o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

Další právní předpisy pro řešení otázek souvisejících s odměňováním:

- zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, stanovuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, pracovní dobu pedagogických pracovníků, další vzdělávání a kariérní systém,
- nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků,
- nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci,
- vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním řádu pedagogických pracovníků.

3.3 Plat a jeho složky

Pedagogičtí pracovníci ve veřejných základních školách získávají plat - peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci jednostranným opatřením (platový výměr), který jim určuje zaměstnavatel, tedy ředitel školy, podle platných právních předpisů s nárokem na jednotlivé složky. Ty určuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále „ZP“) a nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejné správě. Pro odměňování ve veřejné správě platí princip „co není dovoleno, je zakázáno“. Plat tvořen nárokovými a nenárokovými složkami.

A. Nárokové složky platu

„Rozumíme nárok na plnění, které je zaměstnavatel povinen poskytnout, jestliže zaměstnanec splní sjednané předpoklady a podmínky“ (Šikýř a kol., 2016, s. 124).

Pedagogickému pracovníkovi přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen.

Platová třída: pro zařazení pedagogického pracovníka je rozhodující druh práce sjednaný v pracovní smlouvě. Ředitel školy zařazuje zaměstnance do platové třídy podle nejnáročnější práce v rámci sjednaného druhu práce, kterou specifikuje nařízení vlády č.222/2010 Sb., katalog prací ve veřejných službách a správě.

Platový stupeň: pro zařazení pedagogického pracovníka je rozhodující tzv. započitatelná praxe.

Nadtarifní nárokové složky (uvádíme pouze ty, které se uplatňují ve školství) rozlišujeme na:

pravidelné :	příplatek za vedení (§124 ZP)
	zvláštní příplatek (§ 129 ZP)
	specializační příplatek pedagogického pracovníka (§133 ZP)
nepravidelné:	příplatek za práci v sobotu a neděli (§126 ZP)
	plat nebo náhradní volno za práci přesčas ((§127 ZP)
	příplatek za výkon přímé pedagogické činnosti nad stanovený rozsah (§132 ZP)
	cílová odměna (§134a ZP)

I nárokové složky platu se mohou stát motivačním nástrojem řízení odměňování, neboť ZP umožňuje finanční rozmezí. Ředitel školy má možnost např. ve vnitřním platovém předpisu stanovit nižší či vyšší limit. To se týká zejména příplatku za vedení (zástupce ředitele, vedoucí školní jídelny, vedoucí předmětových komisí apod.), který se pohybuje podle stupně řízení (1. a 2. st.) od 5 do 40 % z platového tarifu nejvyššího platového stupně. Zvláštní příplatek za práci třídního učitele se pohybuje od 400 do 1000 Kč měsíčně. Specializační příplatek v rozmezí 1000 až 2000 Kč měsíčně. V odborných kruzích byla diskutována potřeba rozšíření okruhu specializovaných činností včetně zvýšení finančního ohodnocení. Návrh novely zákona o pedagogických pracovnících počítá se zavedením nových specializovaných činností – kariérového poradce, mentora profesního rozvoje a koordinátora vlastního hodnocení školy.

Příplatek za výkon přímé pedagogické činnosti nad stanovený rozsah je nejčastější nárokovou složkou platu, se kterou se u pedagogických pracovníků setkáváme. Tento příplatek přísluší pedagogickému pracovníkovi za hodinu přímé pedagogické činnosti, kterou vykonává nad rozsah hodin stanovený ředitelem školy podle zvláštního právního předpisu (nařízení vlády č. 75/2005 Sb.). Příplatek se poskytuje za tzv. přespočetnou hodinu ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku. Jinými slovy, pedagog, který zastupuje (supluje) za svého kolegu, na tom finančně profituje. Žádný právní předpis neupravuje podrobněji podmínky zástupu, zdali hodinu českého jazyka má suplovat aprobovaný učitel českého jazyka či učitel chemie. V praxi se tedy i tento příplatek stává motivačním nástrojem odměňování v ruce řídícího pracovníka, nejčastěji ředitele školy.

B. Nenárokové složky platu

„Složka platu, na kterou vzniká nárok až na základě zvláštního rozhodnutí zaměstnavatele o jejím přiznání, a to bez ohledu na splnění předpokladů a podmínek stanovených pro její poskytování nebo pro její výši“ (Šikýř a kol., 2016, s. 124). Rozhodnutí o jejich přiznání je plně v kompetenci ředitele školy. Tyto složky můžeme rozdělit na pravidelné a nepravidelné, a to podle toho, zda jejich přiznání lze pravidelně předpokládat v každém měsíci.

pravidelné: osobní příplatek (§131 ZP)

nepravidelné: odměna (§134 ZP)

Osobní příplatek je podle §131 zákoníku práce přiznán zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. V takovém případě může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Zaměstnanci, který je vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Šikýř (2016, s. 129) uvádí, že ze zákona mají ředitelé škol relativní volnost při určování osobního příplatku. Tato volnost je ovšem limitována jak celkovým objemem finančních prostředků, tak

zásadou rovnosti v odměňování. Ředitelům se doporučuje vytvoření vlastních interních pravidel (kritérií) pro přiznání, změnu nebo odnětí osobního příplatku a začlenění do **vnitřního platového předpisu školy**. Poskytování odměny umožňuje §134 zákoníku práce. Jak již bylo zmíněno, odměny jsou nenárokovou složkou platu a umožňují zaměstnavateli ocenit v případech zvlášť hodných zřetele pracovní zásluhy zaměstnanců, převyšující požadovaný standard pracovní výkonnosti. Odměnu lze poskytovat zaměstnanci za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Zatímco osobní příplatek je dlouhodobého charakteru, odměna je typicky nenárokovou jednorázově poskytovanou složkou platu. Šikýř (2016, s. 129) uvádí, že právě obecnost zákonného definování přiznání odměny vede k podobnému doporučení pro ředitele škol jako u osobního příplatku, tedy upravit bližší postup při navrhování a schvalování odměn jako i určování finančních limitů ve vnitřním platovém předpisu školy.

Ředitel školy musí vzít v úvahu celkový objem prostředků poskytnutých škole na platy ze státního rozpočtu dle tarifních tříd a stupňů zaměstnanců. Skutečné mzdové náklady školy jsou tedy dány nejen počtem pedagogů, ale i věkovým složením pedagogického sboru. Po vyčlenění finančních prostředků pro všechny nárokové složky platů získá ředitel představu o objemu finančních prostředků, které může využít na nenárokové složky platu. Ředitel by měl vždy počítat s rezervou pro situace, které nelze předvídat (např. odstupné, nemocenská). Je vhodné stanovit pravidla pro přidělování nenárokových složek platu a pravidla dodržovat. Chování ředitele se tak stane pro zaměstnance předvídatelné a přispívá k dobrému klimatu školy.

3.4 Kritéria finančního odměňování

Kritéria finančního odměňování můžeme rozdělit na základní dvě skupiny, a to kritérii daná právními předpisy a další kritéria nad rámec právních předpisů, která se mohou u jednotlivých základních škol lišit. Kritéria mají zajistit dodržování zásady rovnosti a spravedlivé odměny. Kritéria pro finanční odměňování jsou uvedena v stěžejním právním předpisu personálních činností, kterým je zákoník práce. Tato kritéria byla v textu uváděna v souvislosti s obecnými zásadami odměňování, ale i s přehledem nárokových a nenárokových složek platu. Specifikem školství je odměňování pedagogických

pracovníků za zástup (suplování) - příplatek za výkon přímé pedagogické činnosti nad stanovený rozsah (§132 ZP). V odborné veřejnosti právě nad tímto kritériem vzniká názorová různorodost. „*To je paskvil – fyzikář jde suplovat za angličtináře, neumí ani slovo anglicky, ale má za tuto hodinu dvojnásobný plat*“ (Šoukal, 2016, s. 21). Je systém odměňování pedagogických pracovníků spravedlivý? Jsou kritéria pro odměňování vycházející ze zákonných norem „spravedlivá“? Je to spravedlivé, že učitel – vyučující českého jazyka, který jde suplovat fyziku, má ve stávajícím systému dvojnásobek průměrného hodinového platu, zatímco aktivní organizátor školy v přírodě, sportovních her či autor výukových programů nemusí být za tuto práci ohodnocen?

Kritéria daná právními předpisy jsou široká (např. přiznání osobního příplatku nebo odměny podle zákoníku práce) a umožňují malý rozdíl mezi finančním ohodnocením průměrného a vynikajícího (aktivního) pedagogického pracovníka ve stávajícím systému odměňování. Ve své práci se budu podrobně věnovat kritériím stanoveným ředitelem školy pro přiznání nenárokových složek platu (osobní příplatek, odměna) pedagogickým pracovníkům školy. Z charakteru školy vychází řada aktivit, které se následně mohou promítnout do nenárokových složek platu. Ředitel školy má tedy možnost specifikovat kritéria, která jsou podkladem pro osobní ohodnocení nebo odměny. Je na každé škole, do jaké míry se na tvorbě kritérií budou podílet i samotní pedagogičtí pracovníci, zda budou kritéria veřejná, stabilní pro určitý časový úsek (např. školní rok) apod. Kritéria konkrétní školy se mohou výrazně podílet na rozdílech v konečných částkách odměňování jednotlivců.

S pojmem „kritérium“ se setkáme v odborné literatuře v oblasti řízení pracovního výkonu. Jedná se o metodu hodnocení, zkoumání a posuzování pracovního výkonu. „*Pravděpodobně nejběžnější metodou hodnocení zaměstnanců je hodnocení pomocí stupnice. Jde o univerzální metodu, použitelnou rovněž pro sebehodnocení zaměstnanců. Každé kritérium pracovního výkonu (množství práce, kvalita práce, včasnost práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.) se posuzuje zvlášť, přiřazením určitého stupně pracovního výkonu. Používají se stupnice číselné, grafické, slovní nebo jejich kombinace. Určitým problémem bývá formulace a interpretace jednotlivých kritérií a stupňů pracovního výkonu*“ (Šikýř a kol., 2016, s. 129).

Josef Koubek (2015, s. 128) uvádí, že chceme-li hodnotit nějakého pracovníka a jeho pracovní výkon, musíme použít **vhodná** kritéria. Musí být přiměřená dané práci a povaze práce. Nemůžeme hodnotit např. schopnosti, které pracovník má, ale k výkonu své práce je vůbec nepotřebuje. Dále Koubek uvádí přehled nejčastěji používaných kritérií ve členění:

- výsledky práce, které jsou měřitelné (např. počet reklamací)
- pracovní chování (např. ochota přijímat úkoly, hospodárnost)
- sociální chování (např. jednání s lidmi, spolupracovníky)
- dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti (např. znalost jazyků, tvořivost)

Stanovení kritérií však samo o sobě k hodnocení nestačí, je třeba zároveň definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný, nepřijatelný, tj. stanovit určitou úroveň, normu výkonu, a to výslovně i písemně. V prostředí školy by mohlo jít o soulad např. s vizí školy. Kritéria pro přiznání osobního příplatku a odměn můžeme najít i jako součást motivačního programu školy. Podle charakteru činností je nutné odlišovat kritéria pro pedagogické pracovníky a nepedagogy. Borovec (2016, s. 131) uvádí:

Kritéria pro přiznání osobního příplatku pedagogických pracovníků:

- stálé aktivity (vedení kabinetních sbírek, agend bezpečnosti a ochrany, učitelské nebo žákovské knihovny,
- uvádějící učitelé,
- metodik prevence,
- vedoucí vzdělávacích týmů,
- koordinátor autoevaluace,
- práce ve ztížených podmínkách (odloučené pracoviště, doprovod na plavání),
- vedení zájmových útvarů
- nadstandardní práce s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami

Kritéria pro přiznání odměn pedagogických pracovníků:

- kvalita výuky (vyhodnocení v rámci hodnotícího pohovoru 2x ročně),
- aktivní tvorba školního vzdělávacího programu,
- osobní iniciativa při tvorbě školních projektů,
- péče o estetiku třídy a školy,
- vedení a organizace mimořádných programů (akademie, výstavy, soutěže),

- příprava žáků na soutěže, doučování,
- akce mimo vyučování se žáky školy,
- zápis do 1. tříd ZŠ
- získání sponzorského daru,
- další aktivity (po dohodě s vedením školy).

Je potřeba zdůraznit, že škola vytváří specifické prostředí, kde v hierarchii pracovních pozic nenajdeme takovou škálu, jako v jiných firmách. V plně organizované škole nalzáme nejvyšší management (ředitel), střední management (zástupce ředitele, výchovný poradce, koordinátor, vedoucí školní družiny, vedoucí školní jídelny, vedoucí správního úseku), který není vždy do řízení dostatečně zapojen, ačkoli se situace zlepšuje. Na další úrovni je řada pedagogických pracovníků. Situace je odlišná od firmy, kde jsou např. pozice dělnické, úřednické, odborné, marketingové, manažerské na různých úrovních a kde systém odměňování může být založen na rozdílech v požadavcích práce. Ve škole jsou požadavky na práci učitelů v podstatě shodné. Je tedy velmi náročné stanovit kritéria pro hodnocení a odměňování pracovníků na stejné pozici, kteří vykonávají v podstatě stejnou pracovní činnost a mají ze zákona stejné vzdělání. Z toho vyplývá jakýsi prvek „rovnostářství“, který je podpořen i zákonnými normami (platové tabulky nařízení vlády č. 564/2006Sb.), přestože novela v roce 2015 přinesla diferenciaci o další platový stupeň. Také další novela účinná od 1. 9. 2016 přinesla pozitivní změnu v podobě plošného zvýšení platů v průměru o 8%. *„Společně s plošným zvýšením platů je nutné vyrovnat se s požadavkem větší variability hodnocení na základě pedagogické práce učitelů. K tomu by měl primárně sloužit kariérní systém, ale také větší možnost ředitelů oceňovat pedagogy podle jasných kritérií k tomu určených“* (EDUIN, Audit vzdělávacího systému, 2016).

Nově **připravovaný kariérní systém** (novela zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů) by měla přinést diferenciaci v kvalitě práce učitele ve vztahu k jeho finančnímu odměňování. Základem nového kariérního systému je rozřazení učitelů do **tří kariérních stupňů** podle definovaného standardu pro každý stupeň. Třístupňový standard učitele je postaven na profesních kompetencích učitele a jejich zvyšování směrem k rostoucí kvalitě práce učitele. Standard učitele má tři oblasti, a to oblast osobního profesního rozvoje, oblast vlastní pedagogické činnosti, oblast spolupráce a podílu na rozvoji školy. Standard učitele bude podrobně definován

v prováděcích právních předpisech. Úspěšný postup kariérním systémem by měl znamenat i vyšší finanční ohodnocení; učitelé ve druhém kariérním stupni by se měli zvýšit plat o cca 1 000 Kč, učitelé ve třetím kariérním stupni o cca 5 000 Kč. Kromě tří kariérních stupňů novela rozšiřuje specializované činnosti pedagogických pracovníků s nárokem na specializační příplatek o výchovného poradce, kariérového poradce, mentora profesního rozvoje a koordinátora vlastního hodnocení školy. Zavedení kariérního systému do praxe je pozitivní změnou v systému finančního odměňování pedagogických pracovníků.

Jaká kritéria ředitelé základních škol při odměňování uplatňují v současnosti, bude předmětem zjišťování praktické části práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Výzkumné šetření

4.1 Stanovení výzkumného problému

Odborné literatury, která se zabývá finančním odměňováním v různých organizacích, je velké množství. Literatury, vztahující se ke kritériím finančního odměňování v základních školách, naopak velmi málo. V České republice pracuje ve školství velký počet pedagogických pracovníků na různých pracovních pozicích a téměř 50 % všech pedagogických pracovníků pracuje na základních školách. Ve školním roce 2015/16 pracovalo na pozici učitelů a vychovatelů na základních školách přes 82 000 pedagogických pracovníků ve více než 4 000 základních školách a školních družinách (MŠMT, Statistická ročenka 2015/16).

4.2 Cíle a výzkumné otázky

Hlavním cílem výzkumného šetření je zjistit na základě teoretických poznatků a praxe, jaká jsou v základních školách uplatňována kritéria pro finanční odměňování se zaměřením na nenárokové složky platu (osobní ohodnocení a odměna). Dílčím cílem výzkumného šetření je analyzovat, jaká kritéria upřednostňuje vedení škol a pedagogičtí pracovníci a zda se tato kritéria významně shodují či liší. Na základě zjištění následně vytvořit doporučení pro management škol, která kritéria je vhodná uplatňovat.

Výzkumné šetření se skládá ze dvou částí:

První částí je provedení analýzy dokumentů – vnitřních platových předpisů pěti základních škol se zaměřením na kritéria pro přidělení osobního příplatku a odměny.

Druhou částí je dotazníkové šetření pro ředitele škol a pro pedagogické pracovníky škol. Jednotlivé otázky vycházejí z odborné literatury a analýzy dokumentů základních škol, resp. vnitřních platových předpisů.

Dotazník má odpovědět na tyto výzkumné otázky:

1. Jaká jsou kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na základních školách?
2. Jaká kritéria finančního odměňování považují za nejvíce důležitá ředitelé škol?
3. Jaká kritéria finančního odměňování považují za nejvíce důležitá pedagogičtí pracovníci?

Revize výzkumných předpokladů proběhla formou předvýzkumu, kdy byl dotazník pro ředitele i pro pedagogické pracovníky zaslán na vybranou základní školu, která není účastníkem výzkumného šetření. Cílem předvýzkumu bylo ověřit, zda jsou položky v dotaznících respondentům jasné a srozumitelné, formulace položek v dotaznících nepřipouští chápání více způsoby.

4.3 Charakteristika výzkumného souboru

Základní soubor výzkumného šetření tvoří základní školy zřizované obcemi nebo svazky obcí na území ČR. Výběrový soubor tvoří 5 základních škol, výzkumného šetření se zúčastnilo 5 ředitelů a 136 pedagogických pracovníků.

Při stanovení výběrového souboru jsou uplatňována kritéria:

- územní - lokální (území Hlavního města Prahy (dále jen „HMP“));
- právní formy (základní školy zřizované obcemi, v HMP městskými částmi, jako příspěvkové organizace);
- organizační struktury (plně organizované základní školy s I. a II. stupněm a dvěma zástupci ředitele);
- kapacity (školy s počtem žáků nad 400)

Do šetření nebyly zahrnuty „malé školy“ s nízkým počtem žáků i pedagogů. Ve školním roce 2015/2016 tvořilo v HMP škol s 400 a více žáků 54,51 % všech základních škol a bylo v nich vzděláváno 77,82 % žáků základních škol. (MŠMT, Statistická ročenka 2015/2016).

Dotazník je sestaven tak, že respondenty lze rozčlenit podle:

- věku
- délky pedagogické praxe (u pedagogů)

- délky praxe v řídicí funkci (ředitelů)

Vzhledem k počtu škol a respondentů se nejedná o reprezentativní vzorek.

4.4 Časový harmonogram

Popis aktivity	2016						2017					
	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.
Stanovení cíle bakalářské práce	x											
Zahájení studia odborné literatury		x	x									
Vytvoření seznamu informací, které je potřeba zjistit, určení cílové skupiny			x									
Výběr škol za účelem analýzy dokumentů a dotazníkového šetření			x									
Provedení analýzy dokumentů				x								
Sestavení dotazníků					x							
Předvýzkum a úprava první verze dotazníků					x							
Rozeslání dotazníků						x						
Realizace dotazníkového šetření na školách							x					
Sumarizace získaných dat							x	x				
Vyhodnocení dotazníkového šetření								x	x			
Zpracování výsledků do bakalářské práce									x	x	x	
Odevzdání bakalářské práce												x

Tabulka č. 1 – Časový harmonogram

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Metody a postupy

K dosažení cíle byly využity následující kvantitativní metody:

1. Analýza dokumentů

V rámci analýzy dokumentů bylo zkoumáno 5 vnitřních platových předpisů pro odměňování pedagogických pracovníků na základních školách. Důraz výzkumu byl kladen

na existenci kritérií pro nenárokové složky platu – osobní příplatek a odměnu. Kriteria byla zaznamenána, seřazena do tabulky a vzájemně porovnána. Analýza byla provedena na základních školách, které nejsou zahrnuty do dotazníkového šetření.

2. Dotazníkové šetření

Na základě kritérií získaných analýzou dokumentů byl vytvořen dotazník o 16 otázkách s cílem získání odpovědí na tři výzkumné otázky:

- Jaká jsou kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na základních školách?
- Jaká kritéria finančního odměňování považují za nejvíce důležitá ředitelé škol?
- Jaká kritéria finančního odměňování považují za nejvíce důležitá pedagogičtí pracovníci?

Byly vytvořeny 2 modifikace dotazníku, a to pro ředitele a pro pedagogy na základních školách. Pro vyhodnocení dotazníkového šetření byly využity základní statistické metody:

- Aritmetický průměr
(Platí vztah, že čím nižší je hodnota aritmetického průměru, tím větší váhu danému kritériu respondenti přikládali)
- Směrodatná odchylka
(Platí, že čím menší rozdíl, tím blíže jsou si obě skupiny v průměrném hodnocení. Směrodatná odchylka také ukazuje, zda jsou u některého z kritérií přítomny extrémní hodnoty).

Měřitelnost cíle proběhla prostřednictvím vyhodnocení dotazníků určených ředitelům a pedagogickým pracovníkům základních škol.

5 Výsledky výzkumného šetření

5.1 Analýza dokumentů

Metoda analýzy dokumentů patří mezi kvalitativní metody výzkumu, kdy se posuzuje obsahová stránka zkoumaného dokumentu. Analýza pěti dokumentů – vnitřních platových předpisů základních škol (A, B, C, D, E) byla podkladem k sestavení otázek dotazníkového šetření.

Vnitřní platový předpis (základní škola A)

Počet stran: 4

Odměňování pracovníků: v úvodu odkaz na právní normy (číslo a název předpisu), předpis se člení na 2 části (obecná a odměňování pracovníků), obsahuje podmínky pro pedagogy i nepedagogy, termín splatnosti platu, forma platby (bezhotovostně na účet), výši příplatků za třídnictví, za specializované činnosti. Podmínky pro osobní příplatek jsou podrobně rozpracovány. Nedílnou součástí předpisu je příloha – „Vnitřní pravidla pro evidenci neodučených a suplovaných hodin a proplácení odsuplovaných hodin“.

Nenárokové složky:

Osobní příplatek – kritéria stanovena včetně finančního rozpětí.

- složení žáků ve třídě (podle speciálních vzdělávacích potřeb),
- vedení sbírek (podle velikosti sbírky),
- správcovství učeben,
- vedení předmětových komisí,
- vedení kroniky,
- uvádějící učitel.

Přiznává se na zpravidla na 1 školní rok, je oceněním „individuálně dlouhodobě kvalitním plněním pracovních zaměstnanců, iniciativní, inovativní přístup k pracovním povinnostem“.

Odměny – kritéria nestanovena.

Vnitřní platový předpis (základní škola B)

Počet stran: 4

Odměňování pracovníků: v úvodu odkaz na právní normy (číslo a název předpisu), předpis se člení na 14 článků, obsahuje podmínky pouze pro pedagogy, příplatek za vedení, za statutární zastupování, běžné zastupování, za vedení dílčí skupiny zaměstnanců, za odpovědnost fungování konkrétní oblasti (např. správce počítačové sítě). Předpis se zabývá odměňováním z prací konaných mimo hl. prac. poměr (DPČ, DPP), dalším vzděláváním pedagogických pracovníků, suplováním (je hrazeno jako práce přesčas, dle zákoníku práce).

Nenárokové složky:

Osobní příplatek: kritéria nestanovena

Odměny – kritéria stanovena včetně finančního rozpětí.

- příprava nebo podíl na přípravě školní slavnosti
- zajištění jednodenní akce
- zajištění vícedenní akce
- práce na úpravách ŠVP
- vypracování slovního ohodnocení

Uvedeno, že “vyplácení odměn závisí na finanční situaci školy, výpočet odměny se od finanční situace bezpodmínečně odvíjí“.

Vnitřní platový předpis (základní škola C)

Počet stran: 13

Odměňování pracovníků: předpis se člení na 20 ustanovení. Obecné ustanovení – odkaz na právní normy (číslo a název předpisu), působnost a zásady předpisu, další ustanovení - platové podmínky, kvalifikační předpoklady, platový tarif, zvláštní určení platového tarifu, nárokové složky – příplatek za vedení, zvláštní příplatek, příplatek za přímou pedagogickou činností nad stanovený rozsah.

Nenárokové složky:

Osobní příplatek – stanovena kritéria bez finančního rozpětí:

- spolupráce na koncepci rozvoje školy,

- podíl na vytváření image školy, PR, publikační činnost, organizace celoškolských projektů,
- rozvíjení pozitivních vztahů, ochota pomoci ostatním při plnění pracovních povinností,
- dlouhodobě prokazovaná schopnost samostatné identifikace „slabých“ či „rizikových“ míst v práci školy, návrhy na odstranění,
- precizní dokončování pracovních úkolů,
- vysoká míra samostatnosti při plnění pracovních povinností,
- dlouhodobě výborné hodnocení výsledků kontrolní činnosti,
- práce ve ztížených podmínkách,
- souběh mnoha povinností mimo výuku (kabinety, sbírky..)
- aktivní práce třídního učitele ve třídě s výchovnými problémy,
- vysoká míra vcítění, partnerský vztah, respektování osobnosti žáka, pozitivní přístup k práci s rodinou,
- individuální práce s žáky, péče o žáky se SVP, žáky – cizince,
- soustavné sebevzdělávání s přímým dopadem do stylu práce,
- kvalitní metodická práce ve škole či regionu za předpokladu využití ostatními pracovníky školy,
- účelné používání moderních vyučovacích metod a styl hodnocení
- práce uvádějícího učitele
- asistent pedagoga ve třídě
- mimořádná péče o výzdobu školy a učebny
- organizace lyžařských kurzů, výletů, exkurzí, škol v přírodě,
- osobní pomoc při mimořádných událostech,
- podíl na realizaci rozvojových programů, projektů, grantů,
- aktivní práce na ŠVP (práce vedoucího vzdělávací oblasti, koordinátora ŠVP),

Odměny – stanovena kritéria bez finančního rozpětí:

- organizace a mimořádné úsilí při zajišťování školy v přírodě,
- zajišťování mimoškolských aktivit a akcí kulturního a sportovního charakteru,
- organizace a účast třídy na veřejné prezentaci výsledků školy (výtvarná soutěž apod.),

- vícepráce spojené s inventarizací majetku,
- vícepráce při vybavování školy novými učebními pomůckami,
- vícepráce při vybavení nových učeben, jejich modernizace
- vícepráce při výzdobě školy, úprav okolí školy,
- získání sponzorského daru,
- vícepráce spojené s provozem školy a internátu (malování, údržbové práce),
- ochota a pomoc při nouzových řešení situací s provozem školy a internátu,
- splnění zvláště významného úkolu zadaného ředitelem školy.

Vnitřní platový předpis (základní škola D)

Počet stran: 6

Odměňování pracovníků: v úvodu odkaz na právní normy (číslo a název předpisu), předpis se člení na 16 ustanovení. Určení platu, příplatek za vedení, organizační schéma, zvláštní příplatek, osobní příplatek, odměna k životnímu jubileu, rozsah přímé pedagogické činnosti, specializační příplatek, cílová odměna, podmínky uzavírání prac. právních vztahů.

Nenárokové složky:

Osobní příplatek – stanovena kritéria bez finančního rozpětí: dosahování velmi dobrých pracovních výsledků v oblastech:

- výchovně vzdělávací práce,
- prezentace školy na veřejnosti, spolupráce s rodiči,
- metodická práce na úrovni školy,
- metodik prevence
- sebevzdělávání, zvyšování kvalifikace,
- vytváření pozitivních vztahů na pracovišti, přístup k žákům, jednání s rodiči,
- podíl na vytváření vzdělávací nabídky školy,
- pozitivní závěry kontrol ČŠI a jiných kontrolních orgánů,
- kvalitní plnění většího rozsahu pracovních úkolů.

Odměny – kritéria pouze k životnímu a pracovnímu jubileu. Dále uvedeno, že „cílová odměna je poskytována za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu“.

Vnitřní platový předpis (základní škola E)

Počet stran: 6

Odměňování pracovníků: předpis se člení na 6 částí.

Nárokové složky platu – platový tarif, rozsah přímé pedagogické činnosti, zvláštní příplatek – u třídního učitele diferenciaci podle počtu žáků, vedení dokumentace, náročnosti některých ročníků, slučování tříd, dalších závažných skutečností. Příplatek za vedení – diferenciaci u jednotlivých pracovních pozic v rámci rozmezí daného zákoníkem práce pro daný stupeň řízení, vše s uvedením konkrétních částek v Kč.

Nenárokové složky:

Osobní příplatek - stanovena kritéria pro přiznání (bez finančních částek), dlouhodobé a prokazatelné dosahování výsledků v následujících oblastech, pokud se nekryjí s pracovní náplní:

- aktivní výchovné působení na žáky
- individuální přístup k žákům
- stálé aktivity (vedoucí metodických orgánů, knihovna, BOZP)
- uvádějící učitel
- nadstandardní pedagogická činnost
- nadstandardní činnost vedoucího pracovníka
- ostatní dle aktuální situace

Odměny – stanovena kritéria (bez finančních částek), odměny jsou udělovány za splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Odměny ze mzdových prostředků organizace budou poskytovány v rámci volných finančních prostředků.

- aktivní práce na školním vzdělávacím programu (inovace)
- příprava žáků na soutěže, doučování
- akce mimo vyučování se žáky školy (včetně ŠVP, lyžařského kurzu apod.)
- prezentace školy na veřejnosti
- vylepšení prostředí školy
- mimořádná práce pro školu
- zápis do 1. třídy
- termínovaná nadstandardní práce se žáky

- získání sponzorského daru
- další aktivity (po dohodě s vedením školy)
- metodik prevence
- ostatní činnosti určené vedením školy

Zhodnocení analýzy dokumentů

Z 5 základních škol na území HMP bylo poskytnuto k výzkumnému šetření 5 vnitřních platových předpisů, na jejichž základě bylo identifikováno 33 kritérií finančního odměňování pro přiznání osobního příplatku a 26 kritérií pro přiznání odměn. Z 5 posuzovaných vnitřních předpisů byla ve třech případech stanovena kritéria jak pro osobní příplatek, tak pro odměny (C, D, E). V jednom případě byla stanovena kritéria pouze pro osobní příplatek (A), v jednom pouze pro odměny (B).

Kritéria pro **osobní příplatek** jsou dlouhodobějšího charakteru a lze je sdružit do okruhů:

1. pravidelné činnosti - vedení sbírek, kabinetů, knihoven, agend BOZP apod.
2. metodické a koordinační činnosti na úrovni školy - vedoucí vzdělávacích týmů, předmětových komisí, tvorba a koordinace ŠVP, metodik prevence
3. personální podpora - uvádějící učitelé, práce s asistentem pedagoga, vytváření pozitivních vztahů na pracovišti, sebevzdělávání
4. nadstandardní pedagogická činnost k žákům i rodičům, individuální přístup k žákům, jednání s rodiči, ztížené podmínky v počtu žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, cizinci, práce ve ztížených podmínkách (detašované pracoviště, plavání),
5. obecné podávání nadstandardního pracovního výkonu - kvalitní plnění většího rozsahu pracovních úkolů, precizní dokončování pracovních úkolů, samostatnost.

Kritéria pro **odměny** jsou jednorázového či opakovaného krátkodobého charakteru. Shodně se objevují např. akce sportovní, kulturní, zájezdy, výlety, lyžařské výcviky, školy v přírodě, doučování, kroužky, soutěže, školní projekty, zápisy do I. tříd, prezentace školy na veřejnosti, vylepšení prostředí školy, výzdoba školy a okolí, vybavování nových tříd, inovace ŠVP, získávání finančních prostředků mimo rozpočet školy – sponzorské dary, projekty, dotace.

Kritéria pro osobní příplatek	Platový předpis				
	A	B	C	D	E
složení žáků ve třídě (podle speciálních vzdělávacích potřeb)	x				
vedení předmětových komisí, vedení metodických orgánů,	x				x
uvádějící učitel	x		x		x
spolupráce na koncepci rozvoje školy			x		
podíl na vytváření image školy, PR, publikační činnost, organizace celoškolských projektů			x		
rozvíjení pozitivních vztahů, ochota pomoci ostatním při plnění pracovních povinností			x		
dlouhodobě prokazovaná schopnost samostatné identifikace „slabých“ či „rizikových“ míst v práci školy, návrhy na odstranění			x		
precizní dokončování pracovních úkolů			x		
vysoká míra samostatnosti při plnění pracovních povinností			x		
dlouhodobě výborné hodnocení výsledků kontrolní činnosti, pozitivní závěry kontrol ČŠI a jiných kontrolních orgánů			x	x	
práce ve ztížených podmínkách			x		
povinnosti mimo výuku (kabinety, správcovství učeben, sbírky, vedení kroniky, knihovny, BOZP)	x		x		x
aktivní práce třídního učitele ve třídě s výchovnými problémy			x		
individuální práce s žáky, péče o žáky se SVP, žáky – cizince			x		
sebevzdělávání, zvyšování kvalifikace, soustavné sebevzdělávání s přímým dopadem do stylu práce			x	x	
metodická práce na úrovni školy, regionu za předpokladu využití ostatními pracovníky školy			x	x	
účelné používání moderních vyučovacích metod a styl hodnocení			x		
asistent pedagoga ve třídě			x		
mimořádná péče o vzhled školy a učebny			x		
organizace lyžařských kurzů, výletů, exkurzí, škol v přírodě			x		
osobní pomoc při mimořádných událostech			x		
podíl na realizaci rozvojových programů, projektů, grantů			x		
aktivní práce na ŠVP (práce vedoucího vzdělávací oblasti, koordinátora ŠVP)			x		
kvalitní výchovně vzdělávací práce				x	
prezentace školy na veřejnosti				x	
metodik prevence				x	
vytváření pozitivních vztahů na pracovišti, přístup k žákům, jednání s rodiči	x			x	x
podíl na vytváření vzdělávací nabídky školy				x	
kvalitní plnění většího rozsahu pracovních úkolů				x	
aktivní výchovné působení na žáky					x
individuální přístup k žákům					x
nadstandardní pedagogická činnost					x
nadstandardní činnost vedoucího pracovníka					x

Tabulka č. 2: Analýza dokumentů – osobní příplatek

Zdroj: vlastní zpracování

Kritéria pro odměny	Platový předpis				
	A	B	C	D	E
příprava nebo podíl na přípravě školní slavnosti		x			
zajištění jednodenní akce		x			
zajištění vícedenní akce		x			
práce na úpravách ŠVP		x			x
vypracování slovního ohodnocení		x			
organizace a mimořádné úsilí při zajišťování školy v přírodě			x		
zajišťování mimoškolních aktivit a akcí kulturního a sportovního charakteru			x		
organizace a účast třídy na veřejné prezentaci výsledků školy (výtvarná soutěž apod.)			x		x
vícepráce spojené s inventarizací majetku			x		
vícepráce při vybavování školy novými učebními pomůckami			x		
vícepráce při vybavení nových učeben, jejich modernizace			x		
vícepráce při výzdobě školy, úprav okolí školy			x		x
získání sponzorského daru			x		x
vícepráce spojené s provozem školy a internátu (malování, údržbové práce)			x		
ochota a pomoc při nouzových řešení situací s provozem školy a internátu			x		
splnění zvlášť významného úkolu zadaného ředitelem školy			x		
odměna k životnímu a pracovnímu jubileu				x	
za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu				x	
příprava žáků na soutěže, doučování					x
akce mimo vyučování se žáky školy (lyžařského kurzu apod.)					x
mimořádná práce pro školu					x
zápis do 1. třídy					x
termínovaná nadstandardní práce se žáky					x
další aktivity (po dohodě s vedením školy)					x
metodik prevence					x
ostatní činnosti určené vedením školy					x

Tabulka č. 3: Analýza dokumentů - odměna

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Dotazníkové šetření

Jednou z nejpoužívanějších metod ve výzkumu je dotazník. Dotazník je „*písemný způsob dotazování*“ (Reichel, 2009, s. 184) a patří mezi kvantitativní metody sběru informací. K výhodám této metody patří oslovení početně skupiny respondentů současně a možnost rychlého zpracování odpovědí.

Dotazník je modifikován pro 2 skupiny respondentů (ředitele + pedagogické pracovníky) a obsahuje celkem 16 otázek:

- otevřené otázky (otázky č. 9,11 - 13);

- uzavřené otázky (otázky č. 1 - 3, 14 -16);
- polouzavřené otázky (otázky č. 4 - 5, 6 - 7);
- škálové otázky – obsáhlé otázky o 11 položkách jsou nejvhodnější pro analýzu dat (otázky č. 8, 10).

Otevřené otázky byly použity pro doplnění ostatních otázek s cílem získat co největší množství informací. Škálové otázky byly stanoveny na základě pětibodové škály Likertova typu, kdy hodnota 1 vyjadřuje hodnotu maximální důležitosti a hodnota 4 minimální důležitosti. Použitá škála viz tabulka č. 3.

Hodnota	1 - 4	1	2	3	4
Vztah	Kritéria finančního odměňování	Rozhodně důležitě	Spíše důležitě	Méně důležitě	Nedůležitě

Tabulka č. 4: Posuzovací škála

Zdroj: vlastní zpracování

Ověření srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek bylo zajištěno předvýzkumem. Dotazník byl zaslán na základní školu, která dále není účastníkem výzkumného šetření. Na základě předvýzkumu byla přeformulována otázka č. 3 dotazníku pro ředitele. Původní znění: „*Podíleli se Vaši pedagogičtí pracovníci na tvorbě kritérií?*“ nově: „*Mohli se Vaši pedagogičtí pracovníci k obsahu vyjádřit?*“

Pro distribuci dotazníku bylo použito Google formuláře, který umožňuje automatický přenos získaných dat do databáze, kde jsou prostřednictvím jednoduchých statistických metod automaticky generovány požadované hodnoty. Další výhodou je rychlost návratnosti za použití minimálních nákladů. Získané elektronické verze dotazníků od respondentů jsou v archivu autorky.

Struktura dotazníkových kritérií pro osobní příplatek a pro odměnu byla konstruována tak, že prvních 5 kritérií vychází z teoretických podkladů odborné literatury, dalších 6 z praktické části – analýzy dokumentů. Při výběru kritérií z praktické části tj. analýzy dokumentů, byla vybrána taková, která reflektují aktuální změny ve školství (např. společné vzdělávání – práce s asistentem pedagoga).

K zapojení do dotazníkového šetření bylo osloveno průvodním dopisem 15 základních škol, z nichž se zapojilo 5. Dotazník vyplnilo všech 5 ředitelů (100%) a celkem 136 (56%) pedagogických pracovníků ze všech 5 škol. Časový prostor pro vyplnění dotazníků byl 10 dnů.

Na přípravě dotazníkového šetření jsem spolupracovala se dvěma kolegyněmi, Martinou Pučelíkovou a Mgr. Irenou Marešovou, které mají shodné téma bakalářské práce s rozdílnou cílovou skupinou (SŠ a ZUŠ).

5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

VP = vedoucí pracovníci (ředitelé škol)

PP = pedagogičtí pracovníci

Otázka č. 1

Na otázku č. 1 (PP) „*Má Vaše škola vytvořena kritéria pro přiznávání osobního příplatku?*“ Odpovědělo 101 respondentů (74,26 %) „ANO“ a 35 (25,74 %) respondentů „NE“. Na otázku č. 1 (VP) „*Máte vytvořena kritéria pro přiznávání osobního příplatku?*“ Odpověděli 4 respondenti (80 %) „ANO“ a 1 (20 %) „NE“.

Otázka č. 2

Na otázku č. 2 (PP) „*Má Vaše škola vytvořena kritéria pro přiznávání odměn?*“ Odpovědělo 114 respondentů (83,82 %) „ANO“ a 22 (16,18 %) respondentů „NE“. Na otázku č. 2 (VP) „*Máte vytvořena kritéria pro přiznávání odměn?*“ Odpovědělo 5 respondentů (100 %) „ANO“.

Otázka č. 3

Na otázku č. 3 (PP) „*Měli jste možnost se ke kritériím vyjádřit?*“ Odpovědělo 92 respondentů (67,6 %) „NE“ a 38 (32,4 %) „ANO“. Z ředitelů škol odpovědělo na otázku č. 3 (VP) „*Mohli se Vaši pedagogičtí pracovníci k obsahu vyjádřit?*“ 3 (60 %) „ANO“ a 2 (40 %) „NE“. Výsledek svědčí o vedené komunikaci mezi pedagogickým sborem a vedením školy, i když ne ve 100%.

Otázka č. 4 a 5

Na otázku č. 4 (PP) „*Upřednostňujete jednorázové přidělení finančních prostředků v rámci odměn?*“ Odpovědělo 82 dotazovaných (60,3 %) „ANO“ a 54 (39,7 %) „NE“. Z otázky č. 5 (PP) „*Pokud jste odpověděl/a kladně, na otázku č. 4, uveďte proč?*“ vyplývá, že pedagogičtí pracovníci mají odměňování v drtivě většině spojeno s Vánoci, Velikonoci nebo letní dovolenou, právě z tohoto důvodu upřednostňují jednorázové přidělování finančních prostředků. Další pak uváděli např. „*Dostanu okamžitou zpětnou vazbu*“. „*Finančně si může přilepšit i pedagog s menším počtem let započitatelné praxe*“. „*Dobrý nástroj, jak motivovat k práci....*“

Z vedoucích pracovníků na otázku č. 4 (VP) „*Upřednostňujete jednorázové přidělení finančních prostředků v rámci odměn?*“ odpověděli 4 (80 %) „ANO“ a 1 (20 %) „NE“. Na doplňující otázku č. 5 (VP) „*Pokud jste odpověděl/a kladně, uveďte proč?*“ uvádíme s ohledem na nízký počet respondentů konkrétní odpovědi:

1. „*Učitel toto mnohem více pocítí. Je to motivační prvek.*“
2. „*Jednodušší zapojení fondu odměn - na rozdíl od případných navýšení přímých výdajů na vzdělávání ze státního rozpočtu.*“
3. „*Pouze otázka byrokracie - odebrání osobního ohodnocení je papírování, nevyplacení odměny ne.*“
4. „*Při tak malém množství financí na nadtarify by to jinak ani nezaznamenali. Je to i konkrétnější způsob, jak vypíchnout, co považuje zaměstnavatel za důležité a lépe tím směřovat tým k naplnění vize školy.*“
5. „*Konkrétní odměna za konkrétní vykonanou práci. U osobního hodnocení se obtížněji mění jeho výše.*“

Z výše uvedených odpovědí je patrné, že vedoucí pracovníci se dívají na odměňování z pohledu řízení vzdělávacího procesu a hledají soulad mezi motivací zaměstnanců a koncepčními záměry školy. Na základě zaznamenaných odpovědí lze konstatovat, že obě cílové skupiny své kladné odpovědi zdůvodňují obdobným způsobem (zpětná vazba, objem finančních prostředků, motivace) s přihlédnutím ke specifikům svého pracovního zařazení.

Otázka č. 6 a 7

Na otázku č. 6 „*Upřednostňujete dlouhodobější přidělení finančních prostředků v rámci osobního příplatku?*“ odpovědělo 76 (55,8 %) pedagogických pracovníků „ANO“ a 60 (44,2 %) „NE“. Ti, kteří odpověděli „ANO“, pak u otázky č. 7 „*Pokud jste odpověděl/a kladně, uveďte proč?*“ uváděli nejčastěji jako důvod:

- jistotu vyššího příjmu oproti odměně, která nakonec nemusí být;
- významný motivační nástroj;
- docenění dlouhodobě odváděné práce.

Jako kuriózní v této souvislosti hodnotíme tyto dvě odpovědi: „*Je to lepší než odměna podle ksichtu.*“ „*Nemusí pršet, hlavně když kape.*“

Vedoucí pracovníci odpověděli na otázku č. 6 (VP) „*Upřednostňujete dlouhodobější přidělení finančních prostředků v rámci osobního příplatku?*“ ve všech případech (100 %) záporně. Dále proto není uvažována otázka č. 7. Důvody pro dlouhodobější nepřidělování osobního příplatku jsou částečně patrné z odpovědí u otázky č. 5: „*U osobního hodnocení se obtížněji mění jeho výše.*“ „*Pouze otázka byrokracie - odebrání osobního ohodnocení je papírování.*“ „*Jednodušší zapojení fondu odměn....*“

U respondentů, kteří odpověděli kladně, je patrný rozdíl mezi vnímáním osobního ohodnocení a odměny z pohledu pedagogických pracovníků a vedoucích pracovníků. Pedagogičtí pracovníci vnímají osobní ohodnocení jako „jakousi jistotu“ oproti odměně, jejíž výše není zpravidla známá předem a nemusí být vyplacena. U osobního ohodnocení pedagogové vnímají prvek „dlouhodobosti“. Vedoucí pracovníci naopak upřednostňují jednorázovou formu odměny, protože nejsou vázáni jejím pravidelným vyplácením a z pohledu administrativy se jedná o jednodušší řešení.

Otázka č. 8

Na škálovou otázku č. 8 (PP) „*Jaká kritéria pro přiznávání osobního příplatku jsou nejvíce důležitá pro Vás*“ a škálovou otázku č. 8 (VP) „*Jaká kritéria pro přiznávání osobního příplatku jsou nejvíce důležitá pro Vaše pedagogické pracovníky?*“ odpovídali respondenti

v rozmezí hodnot 1 – 4, přičemž platí vztah, že čím nižší je hodnota aritmetického průměru, tím větší váhu danému kritériu respondenti přikládali. Současně byla vypočítána i směrodatná odchylka, prostřednictvím níž lze zjistit míru rozptylu z aritmetického průměru u obou skupin respondentů. Zároveň platí, že čím menší rozdíl, tím blíže jsou si obě skupiny v průměrném hodnocení. Směrodatná odchylka ukazuje, zda jsou u některého z kritérií přítomny extrémní hodnoty. S ohledem na nesourodost obou testovaných skupin však lze považovat zjištěná data spíše jako informativní. Vzájemným porovnáním průměrných hodnot u obou skupin respondentů bylo zjištěno, jakou průměrnou váhu přisuzuje danému kritériu každá ze skupin a jak velký rozdíl je mezi těmito váhami viz tabulka č. 4. Shrnutí zjištěných výsledků je patrné z grafu č. 1.

Otázka č. 8: Jaká kritéria pro přiznávání osobního příplatku jsou nejvíce důležitá pro Vás (PP) Jaká kritéria pro přiznávání osobního příplatku jsou nejvíce důležitá pro Vaše pedagogické pracovníky (VP)									
Název kritéria	Vedení škol		Pedagogičtí pracovníci		Rozdíl				
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	$\sigma -$	$\sigma +$
Stálé aktivity (vedení sbírek, kabinetů, knihoven)	1,8	0,84	2,04	1,08	0,24	0,24	1,92	1,68	2,16
Vedoucí vzdělávacího týmu (předmětové komise)	1,6	0,89	1,72	0,83	0,12	0,06	1,66	1,60	1,72
Uvádějící učitel	1,2	0,45	2,07	0,96	0,87	0,51	1,64	1,13	2,15
Vedení zájmových útvarů	3,4	0,89	2,37	0,94	1,03	0,05	2,89	2,84	2,94
Metodik prevence	1,4	0,55	2,11	1,13	0,71	0,58	1,76	1,18	2,34
Aktivní výchovné působení na žáky	1,2	0,45	1,57	0,79	0,37	0,34	1,39	1,05	1,73
Uplatňování individuálního přístupu k žákům a zákonným zástupcům	1	0	1,58	0,83	0,58	0,83	1,29	0,46	2,12
Počet žáků se SVP včetně cizinců a žáků mimořádně nadaných ve vzdělávacím procesu	1	0	1,41	0,67	0,41	0,67	1,21	0,54	1,88
Práce s asistentem pedagoga ve třídě	1,4	0,55	1,91	1,07	0,51	0,52	1,66	1,14	2,18
Sebevzdělávání, zvyšování kvalifikace	2,4	1,14	1,6	0,73	0,8	0,41	2,00	1,59	2,41
Účast žáků v soutěžích, olympiádách	2,6	1,14	2,82	1	0,22	0,14	2,71	2,57	2,85

μ – aritmetický průměr; σ +/- směrodatná odchylka

Tabulka č. 5: Dotazník – kritéria pro osobní příplatek

Zdroj: vlastní zpracování

Kritérium „*Stále aktivity...*“ (položka 1) přisuzují obě skupiny respondentů poměrně velký význam v rozmezí hodnot 1,8 až 2,04, rozdíl v průměrném hodnocení je pouze 0,24 bodu. Při výpočtu směrodatné odchylky nebyly zaznamenány extrémní hodnoty, což je patrné z hodnot 0,84 a 1,08. Z tabulky č. 2 je dále patrné, že ředitelé považují toto kritérium z pohledu svých zaměstnanců za páté nejdůležitější a pedagogičtí pracovníci za sedmé nejdůležitější. Pedagogickými pracovníky a řediteli škol bylo toto kritérium nejčastěji shodně hodnoceno jako „rozhodně důležité“. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria nebyly zaznamenány výraznější rozdíly.

Kritérium „*Vedoucí vzdělávacího týmu...*“ (položka 2) hodnotí obě skupiny téměř shodně. Z 11 kritérií ho za sedmé nejdůležitější považují pedagogičtí pracovníci a za páté nejdůležitější ředitelé škol. Shoda a poměrně vysoce kladné hodnocení je ale patrnější z průměrných hodnot 1,6 a 1,72. Extrémní hodnoty nebyly zaznamenány. Pedagogickými pracovníky a řediteli škol bylo toto kritérium nejčastěji shodně hodnoceno jako „rozhodně důležité“. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria nebyly zaznamenány výraznější rozdíly.

Kritérium „*Uvádějící učitel*“ (položka 3) považují ředitelé škol za velmi důležité s průměrnou hodnotou 1,2 a z 11 položek zaujímá 2 místo. Pedagogičtí pracovníci tomuto kritériu tak vysokou důležitost nepřikládají, byť ho stále považují za poměrně důležité, to je patrné z hodnoty 2,07. Z celkového počtu kritérií se u pedagogických pracovníků umístilo až na 8 místě. To je ale dáno faktem zásadního rozdílu v početnosti obou souborů. Pedagogickými pracovníky bylo toto kritérium nejčastěji hodnoceno jako „spíše důležité“ a řediteli škol jako „rozhodně důležité“. Extrémní hodnoty u směrodatných odchylek nebyly zaznamenány. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria byl zaznamenán rozdíl na hladině významnosti 0,87.

Kritériu „*Vedení zájmových útvarů*“ (položka 4) nepřikládají ředitelé škol a pedagogičtí pracovníci důležitost. To je zapříčiněno pravděpodobně tím, že pedagogický pracovník, který vede zájmový útvar, je velmi často odměňován formou DPP, či jiným obdobným způsobem a tato aktivita zpravidla není zahrnována do nenárokové složky. To je patrné z hodnot 3,4 a 2,37. Rozdíl v hodnocení je na hladině 1,03. Extrémní hodnoty ale nebyly zaznamenány. Pedagogickými pracovníky bylo toto kritérium nejčastěji hodnoceno jako

„méně důležité“ a řediteli škol jako „nedůležité“. Ředitelé považují toto kritérium z pohledu svých zaměstnanců za nejméně důležité (8 místo z 11 položek) a pedagogičtí pracovníci ho považují za 10 nejdůležitější z jedenácti. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria byla zaznamenána shoda na hladině 0,05 směrodatné odchylky, avšak v případě průměrného hodnocení byl zaznamenán rozdíl na hladině 1,03.

U kritéria „*Metodik prevence*“ (položka 5) ředitelé předpokládali, že ji budou pedagogičtí pracovníci považovat za důležitou, tomu odpovídá hodnota 1,4 a nejčastěji volená odpověď „rozhodně důležité“. U pedagogických pracovníků ale taková tendence zjištěna nebyla. Jejich průměrné hodnocení je na hodnotě 2,11 i přesto, že nejčastěji volená odpověď byla rovněž „rozhodně důležité“. To je zapříčiněno větší četností odpovědí na bodovém hodnocení 3 a 4. Tomu odpovídá i vyšší směrodatná odchylka na hladině 1,13. Z 11 kritérií ho za deváté nejdůležitější považují pedagogičtí pracovníci, naopak ředitelé škol uvedli na třetím místě. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria byl zaznamenán částečný rozdíl o významnosti 0,71.

Kritérium „*Aktivní výchovné působení*“ (položka 6) považují obě skupiny za důležité, ředitelé na hladině 1,2 průměru a pedagogičtí pracovníci na hladině 1,57. Rozdíl v průměrném hodnocení tak činí pouze 0,37. U směrodatné odchylky nebyly zaznamenány žádné extrémní hodnoty. Pedagogickými pracovníky a řediteli škol bylo toto kritérium nejčastěji shodně hodnoceno jako „rozhodně důležité“. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria nebyly zaznamenány výraznější rozdíly.

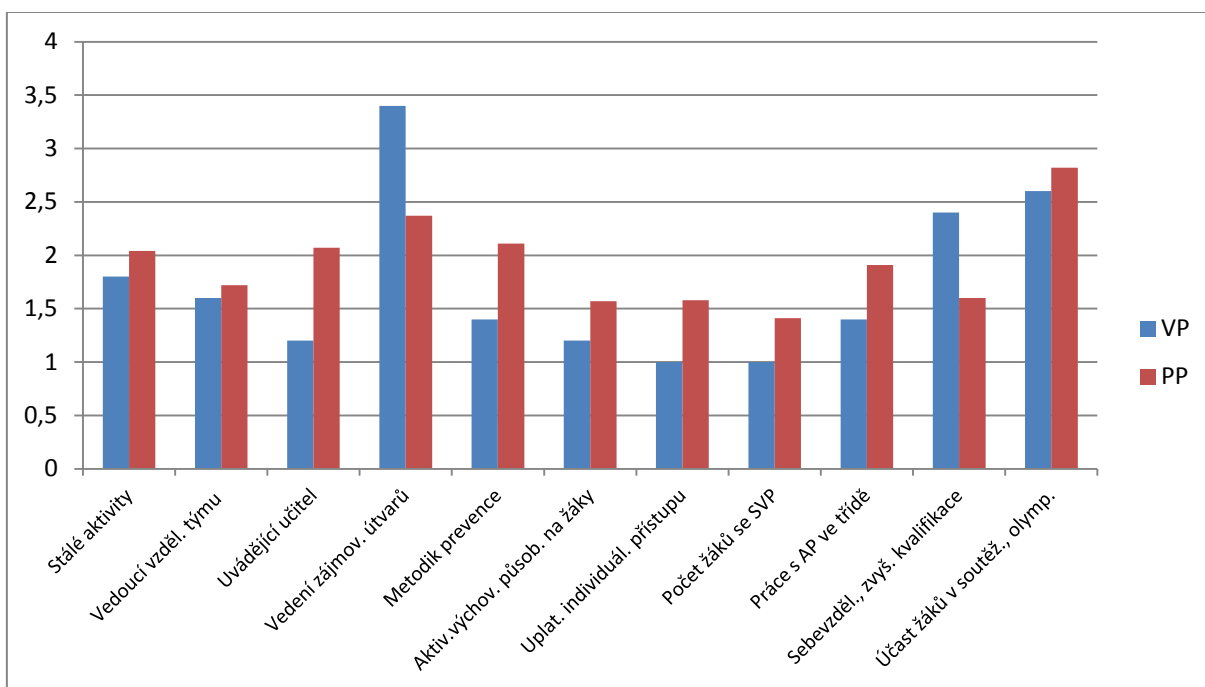
Kritérium „*Uplatňování individuálního přístupu k žákům*“ (položka 7) považují ředitelé jako jedno ze dvou nejdůležitějších kritérií. Ve všech zaznamenaných odpovědích uvedli na škále hodnotu 1, která odpovídá slovnímu hodnocení: rozhodně důležité. Pedagogičtí pracovníci toto kritérium považují taktéž za důležité, ale na nižší hladině s rozdílem 0,58. U Směrodatné odchylky byl zaznamenán extrémní rozdíl, který byl ale zapříčiněn tím, že v případě ředitelů nebylo možné u této položky vypočítat hodnotu z důvodu naprosto shodného hodnocení. Pedagogickými pracovníky a řediteli škol bylo toto kritérium nejčastěji shodně hodnoceno jako „rozhodně důležité“ Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria nebyly zaznamenány výraznější rozdíly.

Kritérium „*Počet žáků se SVP...*“ (položka 8) považují ředitelé jako druhé ze dvou nejdůležitějších kritérií. Ve všech zaznamenaných odpovědích uvedli na škále hodnotu 1, která odpovídá slovnímu hodnocení: rozhodně důležité. Pedagogičtí pracovníci tomuto kritériu přiřadili průměrnou hodnotu 1,58. U Směrodatné odchylky byl zaznamenán extrémní rozdíl, který zapříčiněn stejně jako u položky 7 tím, že v případě ředitelů nebylo možné u této položky vypočítat hodnotu z důvodu naprosto shodného hodnocení. Pedagogickými pracovníky a řediteli škol bylo toto kritérium nejčastěji shodně hodnoceno jako „rozhodně důležité“. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria nebyly zaznamenány výraznější rozdíly.

Kritérium „*Práce s asistentem*“ (položka 9) považují ředitelé škol za třetí nejdůležitější z pohledu pedagogických pracovníků a hodnotili ho jako „rozhodně důležité“ s hodnotou 1,4. Pedagogičtí pracovníci tomuto kritérii nepřikládají takovou váhu, byť ho nejčastěji hodnotili rovněž jako „rozhodně důležité“, průměrná hodnota je 1,91 a zaznamenaný rozdíl na hladině 0,51. U směrodatné odchylky nebyly zaznamenány žádné extrémní hodnoty, což je patrné z hodnoty 0,52. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria nebyly zaznamenány výraznější rozdíly.

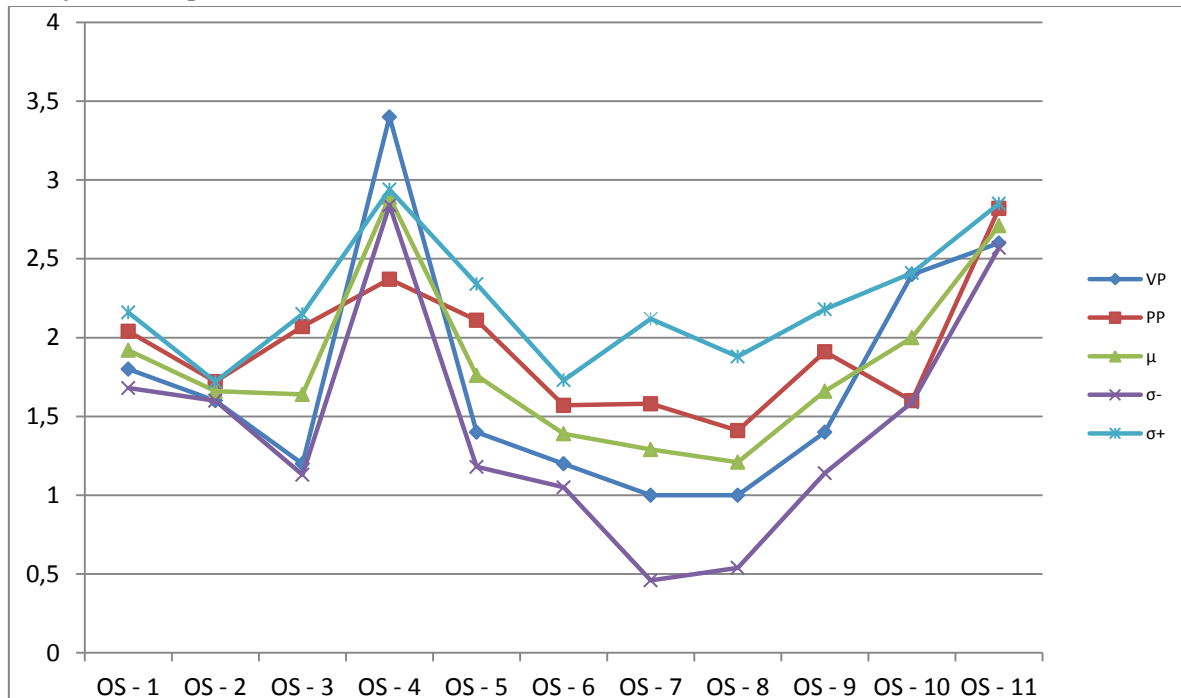
Kritérium „*Sebevzdělávání...*“ (položka 10) je považována pedagogickými pracovníky za důležitější než u ředitelů s průměrnou hodnotou 1,6 a rozdílem 0,8. Tomu odpovídá i nejčastější odpovědi ředitelů: „spíše důležité“ a pedagogických pracovníků „rozhodně důležité“. U směrodatné odchylky byla v případě ředitelů zaznamenána vyšší hodnota, ta je však zapříčiněna příliš nízkým výběrovým souborem a jako extrémní hodnota se může jevit hodnocení „nedůležité“, které bylo uděleno v tomto případě 1x. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria byl zaznamenán částečný rozdíl o významnosti 0,8.

Kritérium „*Účast žáků v soutěžích...*“ (položka 11) považují obě skupiny za méně důležitou s minimálním rozdílem na hladině 0,2. Konkrétně se jedná o hodnoty 2,6 u ředitelů a 2,82 u pedagogických pracovníků. Obě skupiny respondentů nejčastěji uváděli při hodnocení: „méně důležité“. Směrodatná odchylka rovněž nevykazuje žádné extrémní hodnoty. Ze získaných dat vyplývá, že ředitelé považují toto kritérium za nejméně důležité a pedagogičtí pracovníci ho považují za 5 nejméně důležité. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria nebyly zaznamenány výraznější rozdíly.



Graf č. 1: Dotazník – kritéria pro osobní příplatek

Zdroj: vlastní zpracování



*OS – osobní ohodnocení; VP – vedoucí pracovník; PP – pedagogických pracovník; μ – aritmetický průměr; σ +/- směrodatná odchylka

Graf č. 2: Dotazník – souhrn hodnocení – osobní příplatek

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9

Na otázku č. 9 (VP) „*Jaká jiná kritéria neuvedená v tabulce....*“ Uvedli ředitelé tyto odpovědi:

- a) spolupodílení se na projektech a jejich navrhování;
- b) podíl na reprezentaci školy (meziškolní soutěže);
- c) tvorba dokumentů (např. tvorba ŠVP);
- d) dohled nad žáky ve školní jídelně;
- e) více ročníků ve třídě.

Kritérium a) lze považovat s ohledem na trend přerozdělovat finanční prostředky formou zjednodušených šablon a dalších dotací za aktuální a jistě potřebné. Kritérium b) je již obsaženo v položce 11, u které nebyl zaznamenán výraznější rozdíl v průměrném hodnocení. Kritérium c) lze rovněž považovat s ohledem na změny kutikulární reformy za aktuální. V dotazníku je „tvorba ŠVP“ uvedena jako kritérium pro odměnu. Kritérium d) je pravděpodobně problémem některé z tamějších škol. Kritérium e) není aktuální pro žádnou z pěti škol, u kterých bylo prováděno šetření. Tento požadavek je ale jistě oprávněný.

Odpovědi z otázky č. 9 (PP) „*Jaká jiná kritéria neuvedená v tabulce....*“ Lze u pedagogických pracovníků shrnout do těchto bodů:

- a) práce nad rámec běžných povinností (doučování, příprava výjezdů, správa webových stránek, dohledy);
- b) tvorba školní dokumentace (např. ŠVP)

Kritérium a) je obsaženo jak v otázce č. 8, tak č. 10. Z odpovědí je patrné, že se obě oblasti nenárokového finančního odměňování (osobní příplatek a odměna) v určitých částech vzájemně prolínají. Kritérium b) je součástí otázky č. 10, která se týká odměn.

Otázka č. 10

Škálová otázka č. 10 (PP) „*Jaká kritéria pro přiznávání odměn jsou nejvíce důležitá pro Vás*“ a škálová otázka č. 10 (VP) „*Jaká kritéria pro přiznávání odměn jsou nejvíce*

důležitá pro Vaše pedagogické pracovníky?“ byly vyhodnoceny stejným způsobem jako otázka č. 8.

Otázka č. 10: Jaká kritéria pro přiznávání odměn jsou nejvíce důležitá pro Vás (PP). Jaká kritéria pro přiznávání odměn jsou nejvíce důležitá pro Vaše pedagogické pracovníky (VP)									
Název kritéria	Vedení škol		Pedagogičtí pracovníci		Rozdíl				
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	$\sigma -$	$\sigma +$
Kvalita výuky (vyhodnocení v rámci hodnotícího pohovoru v pololetí a na konci roku)	3	0,89	1,46	0,74	1,54	0,15	2,23	2,08	2,38
Vedení a organizace mimořádných programů (besídky, akademie, výstavy, soutěže)	1,8	0,83	1,85	0,88	0,05	0,05	1,83	1,78	1,88
Akce mimo vyučování se žáky školy	1,4	0,54	1,69	0,83	0,29	0,29	1,55	1,26	1,84
Zápis do I. tříd	2,6	1,14	2,49	0,95	0,11	0,19	2,55	2,36	2,74
Získání sponzorského daru	2,8	0,97	3,04	0,85	0,24	0,12	2,92	2,80	3,04
Aktivní tvorba ŠVP	2,4	1,14	1,8	0,83	0,6	0,31	2,10	1,79	2,41
Zpracování školních projektů, rozvojových programů apod.	1	0	1,86	0,95	0,86	0,95	1,43	0,48	2,38
Prezentace školy na veřejnosti	1,4	0,54	1,57	0,81	0,17	0,27	1,49	1,22	1,76
Doučování či jiná podpora žákům ohroženým školním neúspěchem	2,2	0,83	1,35	0,61	0,85	0,22	1,78	1,56	2,00
Nadstandardní přístup k hodnocení žáků (např. vypracování slovního hodnocení)	1,4	0,54	1,38	0,53	0,02	0,01	1,39	1,38	1,40
Akce mimo vyučování se žáky školy	1,4	0,54	1,36	0,49	0,04	0,05	1,38	1,33	1,43

μ – aritmetický průměr; σ +/- směrodatná odchylka

Tabulka č. 6: Dotazník - kritéria pro odměny

Zdroj: vlastní zpracování

Rozdíl v hodnocení důležitosti kritéria „Kvalita výuky (vyhodnocení v rámci hodnotícího pohovoru)...“ (položka 1) mezi řediteli škol a pedagogickými pracovníky je 1,54. Ředitelé škol nepřikládají tomuto kritériu důležitost, to je patrné z průměrného hodnocení 3. Pedagogičtí pracovníci považují toto kritérium naopak za poměrně důležité, to je patrné z hodnoty 1,46. Rozdíl ve směrodatné odchylce je na hladině 0,15, což vylučuje extrémní hodnoty, které by mohly zapříčinit takový rozdíl v hodnocení. Ředitelé škol volili nejčastěji mezi dvěma typy odpovědí, a to: „spíše důležité“ a „nedůležité“. Pedagogičtí pracovníci naopak uvedli v 93 případech „rozhodně důležité“. Lze konstatovat, že u tohoto kritéria byl zaznamenán rozdíl o významnosti 1,54. Toto kritérium lze vztahovat např.

k budoucímu kariérnímu řádu, kdy budou obdobná hodnocení ze zákona nabývat na významu. Je s podivem, že ředitelé škol tomuto kritériu zatím nepřikládají velkou váhu.

Položce „*Vedení a organizace mimořádných programů...*“ (položka 2) přisuzují obě skupiny téměř stejnou důležitost s rozdílem 0,05. Konkrétně se jedná o hodnoty 1,8 u ředitelů a 1,85 u pedagogických pracovníků. Obě skupiny respondentů nejčastěji uváděli při hodnocení: „rozhodně důležité“ a „spíše důležité“. Směrodatná odchylka je na hladině 0,05, což je vůbec jedna z nejnižší naměřených hodnot. Ze získaných dat vyplývá, že ředitelé považují toto kritérium za 3. nejdůležitější a pedagogičtí pracovníci za 8. nejdůležitější. Zde je ale třeba vzít v úvahu jemnost naměřených rozdílů u některých kritérií, což je dáno počtem respondentů z řad pedagogických pracovníků. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria nebyly zaznamenány výraznější rozdíly.

Kritérium „*Akce mimo vyučování...*“ (položka 3) se jeví z pohledu obou skupin za poměrně důležité na hladině významnosti 1,4 dotazovaných ředitelů a 1,69 dotazovaných pedagogických pracovníků. Rozdíl v hodnocení byl zaznamenán na hladině 0,29. Směrodatná odchylka rovněž nevykazuje za oba sledované soubory extrémní hodnoty a byla naměřena na stejné hodnotě jako aritmetický průměr. Z odpovědí pedagogických pracovníků na otázku č. 9 (viz výše), je patrné, že práci nad rámec běžných povinností považují za aktivitu, která by měla být ohodnocena. Z analýzy této položky vyplývá, že ředitelé jsou si této skutečnosti vědomi. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria nebyly zaznamenány výraznější rozdíly.

Kritériu „*Zápis do I. tříd*“ (položka 4) není přikládána téměř shodně oběma skupinami respondentů příliš velká důležitost. To je zapříčiněno pravděpodobně tím, že vlastního zápisu se zpravidla účastní ti učitelé, kteří budou prvňáčky učit, proto je logické, že mají vlastní zájem na tom se ho zúčastnit a nechápou ho tedy jako nic mimořádného, co by bylo důležité si nárokovat. Obdobně vyvozujeme i v případě ředitelů škol, že se z jejich pohledu jedná o běžnou součást výuky v prvních ročnících. Rozdíl v průměrném hodnocení byl zaznamenán na hladině 0,11 a směrodatná odchylka na hladině významnosti 0,19. Opět se jedná o velmi nízké hodnoty. Ředitelé v průměru hodnotili tuto položku na hladině 2,6 a pedagogičtí pracovníci na hladině 2,49. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria nebyly zaznamenány výraznější rozdíly.

Za nejméně důležité kritérium lze označit na základě provedené analýzy položku „*Získání sponzorského daru*“ (položka 5). Průměrné hodnocení u ředitelů škol bylo zaznamenáno na hladině 2,8 a u pedagogických pracovníků na hladině 3,04. Tomu odpovídá i hodnota směrodatné odchylky 0,12. Shodně bylo toto kritérium označováno jako „méně důležité“. Obě skupiny respondentů si jsou pravděpodobně vědomy, že získat další zdroje je velmi obtížné a ne pro všechny pedagogické pracovníky proto reálné, byť by chtěli. Lze konstatovat, že u tohoto kritéria nebyly zaznamenány výraznější rozdíly.

Kritérium „*Aktivní tvorba ŠVP*“ (položka 6) bylo řediteli průměrně hodnoceno na hladině 2,4 a pedagogickými pracovníky hodnotou 1,8. Zaznamenaný průměrný rozdíl činí 0,6. Za zajímavá lze považovat získaná data z otázky č. 9 (viz výše), kde pedagogičtí pracovníci poukazovali na chybějící kritérium tvorby školní dokumentace, např. ŠVP. Důležitost, kterou této položce pedagogičtí pracovníci přisuzují v případě odměn, je označena hodnotou 1,8. Směrodatná odchylka se pohybuje na hladině významnosti 0,31. Nejedná se tedy o extrémní hodnotu. Z aritmetického průměru však vyplývá průměrný rozdíl na hladině 0,6. Ředitelé toto kritérium hodnotili nejčastěji jako „spíše důležité“ a pedagogičtí pracovníci jako „rozhodně důležité“. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria byl zaznamenán částečný rozdíl na hladině významnosti 0,6.

„*Zpracování školních projektů...*“ (položka 7) je kritérium, u kterého byl zaznamenán druhý nejvyšší rozdíl v průměrném hodnocení. Všichni ředitelé toto kritérium shodně hodnotili jako „rozhodně důležité“, a proto nebylo možné v jejich případě zaznamenat směrodatnou odchylku. U pedagogických pracovníků byla v případě průměrného hodnocení naopak zaznamenána hodnota 1,86 a extrémní hodnota směrodatné odchylky na hladině 0,95. Ředitelé toto kritérium doplnili v rámci otevřené otázky č. 9 pod bodem a). Pedagogičtí pracovníci však toto kritérium nepostrádali. Tento rozdíl je pravděpodobně zapříčiněn tím, že oblast projektových aktivit je stále poměrně novou záležitostí a blíže k ní má oblast školního managementu než pedagogických pracovníků. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria byl zaznamenán rozdíl na hladině významnosti 0,86.

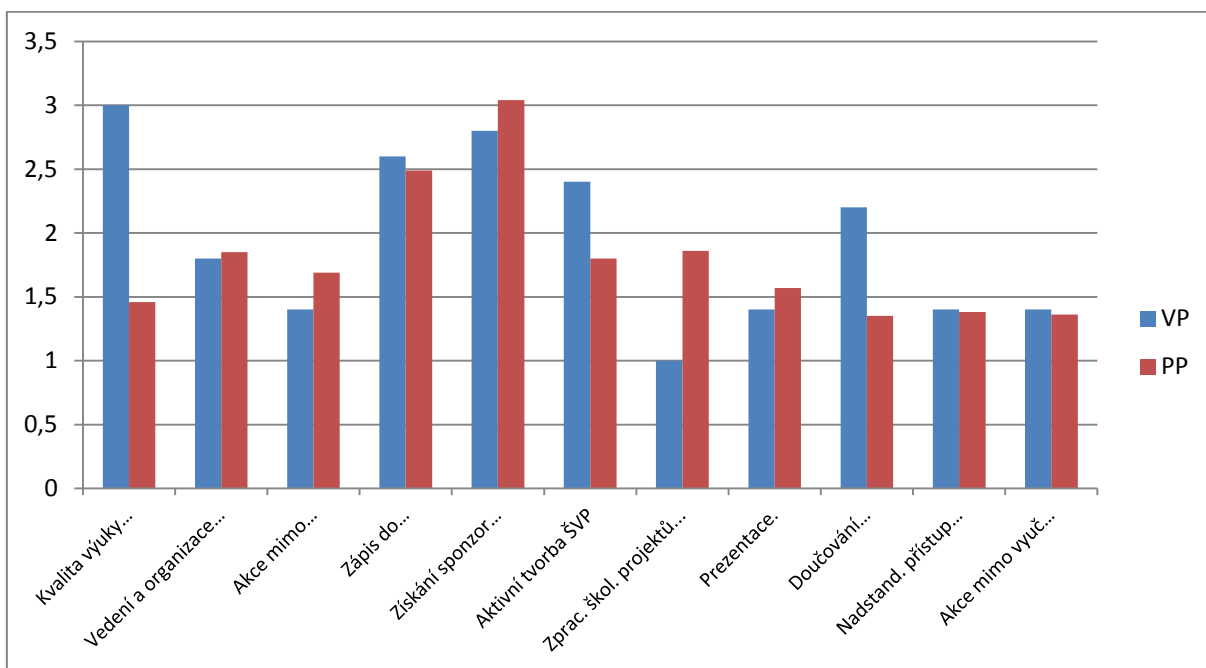
Kritérium „*Prezentace školy...*“ (položka 8) považují obě skupiny respondentů za poměrně důležité. Rozdíl v průměrném hodnocení byl zaznamenán pouze na hladině 0,17, přičemž u ředitelů činil průměr 1,4 a u pedagogických pracovníků 1,57. To platí i pro směrodatnou

odchylku na hladině významnosti 0,27. Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria nebyly zaznamenány výraznější rozdíly a obě skupiny ho považují za významný ukazatel pro udělení odměny.

U kritéria „*Doučování či jiná podpora žákům....*“ (položka 9) byl zaznamenán významný rozdíl v případě průměrného hodnocení. U směrodatné odchylky však extrémní hodnota zaznamenána nebyla. Z toho vyplývá, že obě skupiny respondentů hodnotily tuto položku za svoji pracovní pozici obdobným způsobem. V případě ředitelů se jednalo o průměrné hodnocení 2,2, u pedagogických pracovníků o hodnotu 1,35. Tento rozdíl lze interpretovat např. systémem podpůrných opatření, který tyto a obdobné aktivity zahrnuje do jednotlivých stupňů podpory s finančním nárokem na žáka. Tyto finanční prostředky v případě doučování jdou za pedagogem ze státního rozpočtu. Ředitelé škol jsou lépe informováni o finančních tocích a tuto aktivitu možná nevnímají jako důležitou pro odměnu. Dalším důvodem nevýznamnosti pro ředitele může být početně malý dosah aktivity, v řádu jednotek, nízkého významu z pohledu školy. Lze konstatovat, že u tohoto kritéria byl zaznamenán rozdíl na hladině významnosti 0,85.

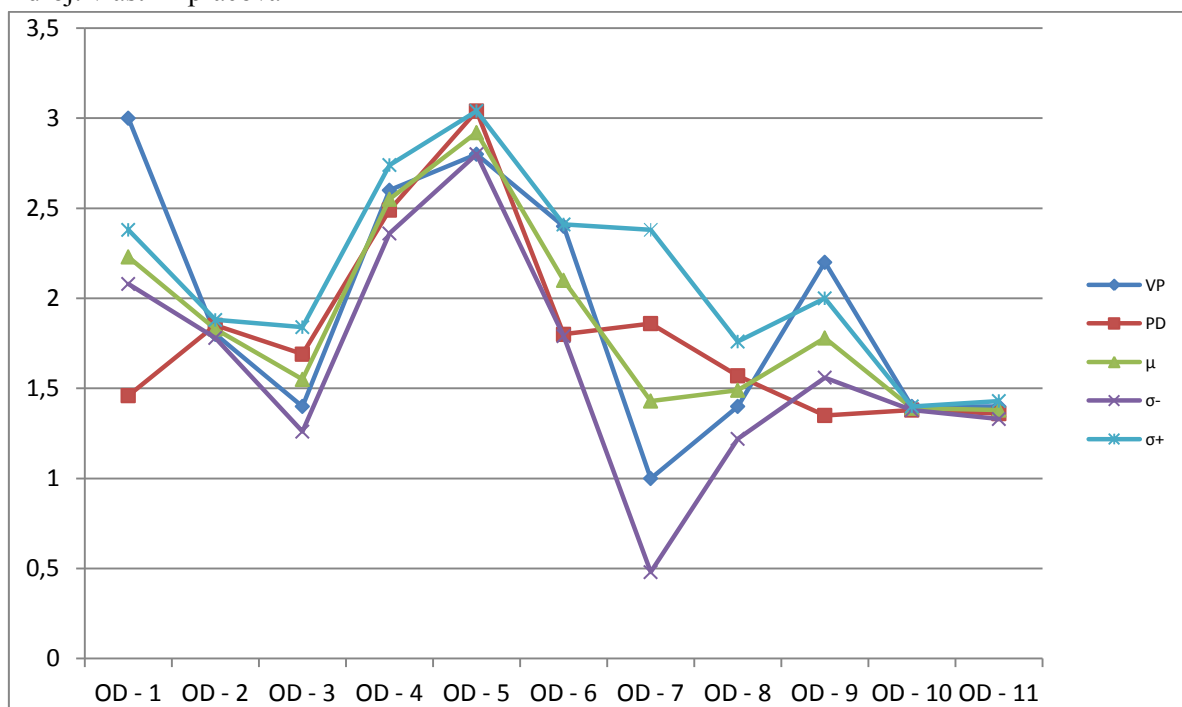
U kritéria „*Nadstandardní přístup k hodnocení žáků...*“ (položka 10) byla naopak zaznamenána poměrně velká shoda u obou skupin respondentů. Rozdíl v průměrném hodnocení byl zaznamenán pouze na hladině 0,02, což je vůbec nejmenší rozdíl, který byl v rámci celého šetření zaznamenán. Obdobné výsledky byly zjištěny v případě směrodatné hodnoty na hladině 0,01. Obě skupiny přikládají tomuto kritériu poměrně velký význam, ředitelé s průměrným hodnocením 1,4 a pedagogičtí pracovníci s průměrným hodnocením 1,38. To je patrné i z jejich nejčastější odpovědi „rozhodně důležité“ (ředitelé 3x pedagogičtí pracovníci 87x). Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria byla zaznamenána velká shoda v hodnocení.

Kritérium „*Akce mimo vyučování se žáky...*“ (položka 11) byla řediteli průměrně hodnocena na hladině 1,4 a pedagogickými pracovníky na hladině 1,36. I v tomto případě byla zaznamenána poměrně vysoká shoda na hladině 0,4. Stejně tak i směrodatná odchylka s hodnotou 0,05 se jeví jako zcela minimální. Nejčastější odpovědí obou skupin bylo vyjádření „rozhodně důležité“ (ředitelé 3x pedagogičtí pracovníci 88x). Lze proto konstatovat, že u tohoto kritéria nebyl zaznamenán rozdíl v hodnocení.



Graf č. 3: Dotazník - průměrné hodnocení kritérií pro odměny

Zdroj: vlastní zpracování



*OS – osobní ohodnocení; VP – vedoucí pracovník; PP – pedagogických pracovník; μ – aritmetický průměr; σ +/- směrodatná odchylka

Graf č. 4: Dotazník – souhrn hodnocení – odměna

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11

Na otázku č. 11 (VP) „*Jaká jiná kritéria neuvedená v tabulce uplatňujete....*“ Uvedli ředitelé tyto odpovědi: „*Účast a organizace vícedenních akcí.*“ „*Dohled nad žáky – o polední pauze.*“ „*Využívání IT techniky a zapojování IT do výuky.*“ „*Výzdoba školy, organizace sběru odpadových surovin.*“ Lze vyvodit, že výše uvedená kritéria považují ředitelé za důležitá. V případě pedagogických pracovníků bylo prostřednictvím webového formuláře zachyceno jenom několik málo odpovědí. Nejčastěji se týkaly obecného vyjádření, které lze formulovat jako „*práce navíc*“. Dále byla zmíněna „*práce spojená s praxemi studentů*“. Toto kritérium nebylo při analýze dokumentace škol - vnitřních platových předpisů, vůbec zmíněno. Existuje řada fakultních škol a studentů, kteří vykonávají praxe. Takováto škola zřejmě nebyla oslovena v rámci našeho šetření, nebo je vedení praxí financováno z jiných zdrojů - v případě souvislých praxí bývá často financováno zajišťující VŠ. Zaznamenali jsme i řadu kuriózních odpovědí (PP) typu: „*Nevím a je mi to úplně jedno.*“

Otázka č. 12

Z odpovědí na otázku č. 12 (VP) „*Jak často měníte (aktualizujete) kritéria pro stanovení osobního příplatku a odměn?*“ je patrné, že žádné konkrétní pravidlo pro aktualizaci vnitřních platových předpisů (směrnice) neexistuje. Dva ředitelé uváděli, že začátkem každého školního roku a tři zbývající 1x za 3 roky. Pedagogičtí pracovníci (PP) ve většině případů uvedli, že neví, pouze 9 z nich uvedlo 1x za rok. Je tedy zřejmé, že skupina pedagogických pracovníků pravděpodobně není informována nebo si nepamatuje, kdy dochází k aktualizaci tohoto dokumentu.

Otázka č. 13

U otázky č. 13 (VP) „*Prostor pro Váš názor k tématu šetření.*“ Byla zaznamenána pouze odpověď jednoho ředitele: „*Nejlepší by bylo zrušit osobní hodnocení a vše řešit odměnou.*“

Otázka č. 14, 15, 16

„*Jaký je Váš věk?*“

„*Jaká je délka Vaší pedagogické praxe?*“

„*Jaká je délka Vaší praxe ve vedoucí funkci?*“

Z otázek č. 14, 15, 16 (PP) vyplývá, že z celkového počtu byla nejpočetněji zastoupena skupina ve věkovém rozmezí 41 – 50 let (59 osob). Naopak nejméně byly zastoupeny skupiny ve věkovém rozmezí nad 60 let (9 osob) a do 30 let (11 osob). Tomu odpovídá i délka pedagogické praxe, která byla nejčastěji uváděna v rozmezí 11 – 20 let a 21 – 30 let. U ředitelů (VP) se ve třech případech pohyboval průměrný věk v rozmezí 41 – 50 let, u čtvrtého v rozmezí 51 – 60 let a u pátého nad 60 let. Ve třech případech se délka pedagogické praxe pohybovala nad 31 let a ve dvou v rozmezí 11 – 20 let. Délka praxe ve vedoucí funkci je u tří respondentů v rozmezí 11 – 20 let a u dvou v rozmezí 21 – 30 let. U obou skupin je nízký podíl osob do 40 let věku.

6 Závěr

Bakalářská práce na téma Kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na základní škole měla za hlavní cíl zjistit kritéria finančního odměňování v rámci nenárokových složek platu. Dílčími cíli bylo vymezit, která kritéria považují při odměňování za rozhodně důležitá ředitelé škol, a která jsou důležitá při odměňování pro samotné pedagogické pracovníky. V souladu s cíli byly stanoveny tři výzkumné otázky. Jaká jsou kritéria finančního odměňování v rámci nenárokových složek (osobního příplatku a odměn) na základní škole? Jaká kritéria považují za nejdůležitější ředitelé škol při odměňování pedagogických pracovníků? Jaká kritéria jsou nejdůležitější při odměňování pro pedagogické pracovníky?

Teoretická část byla vypracována na základě odborné literatury. Zabývala se odměňováním z obecného hlediska. Především jeho úlohou v systému personálních činností, cíli, ale také strategiemi, které mají zabezpečovat pro pracovníky spravedlnost a efektivitu odměňování.

Pro praktickou část byly zvoleny dvě metody výzkumu. První metodou byla analýza dokumentů - vnitřních platových předpisů pěti základních školách, na jejíž základě byl následně sestaven dotazník jako druhá výzkumná metoda. Analýzou bylo zjištěno 33 kritérií finančního odměňování pro přiznání osobního příplatku a 26 kritérií pro přiznání odměn. Dotazníkové šetření proběhlo v lednu 2017 a zúčastnilo se ho 5 ředitelů a 136 pedagogických pracovníků a vytvořili tak dvě skupiny respondentů, jejichž odpovědi byly porovnávány. V 16 otázkách vyjadřovaly svůj vztah ke kritériím finančního ohodnocení nenárokových složek platu na své škole. Prostřednictvím dvou škálových otázek o 11 položkách byla zjišťována váha jednotlivých kritérií (od „rozhodně důležité“ po „nedůležité“) pro osobní příplatek a odměnu.

Ředitelé škol pro přiznání **osobního příplatku** přisuzují největší váhu kritériím „*uplatňování individuálního přístupu k žákům a zákonným zástupcům*“, „*počet žáků se SVP včetně cizinců a žáků mimořádně nadaných*“ a „*aktivní výchovné působení na žáky*“. Vysoko je hodnocena též „*práce s asistentem*“. Na těchto kritériích je významová shoda

s pedagogickými pracovníky. Naopak největší rozdíly byly zaznamenány u kritérií „*vedení zájmových útvarů*“, „*uvádějící učitel*“ a „*sebevzdělávání*“.

Ředitelé škol pro přiznání **odměny** přisuzují největší váhu kritériím „*zpracování školních projektů, rozvojových programů*“, „*akce mimo vyučování se žáky školy*“, „*prezentace školy na veřejnosti*“ a „*nadstandardní přístup k hodnocení žáků*“. Pedagogičtí pracovníci považují za nejdůležitější kritéria „*doučování či jiná podpora žákům ohroženým školním neúspěchem*“, „*prezentace školy na veřejnosti*“ a „*nadstandardní přístup k hodnocení žáků*“. Největší rozdíl byl zaznamenán u kritérií „*kvalita výuky (vyhodnocení v rámci hodnotícího pohovoru)*“, „*doučování či jiná podpora žákům*“, „*zpracování školních projektů*“.

Dotazníkové šetření prokázalo, že kritéria, zejména ze strany ředitelů škol, mohou dobře reflektovat aktuální stav výchovně vzdělávacího procesu a potřeby škol (např. inkluze, projektové řízení). Současně musí být kritérium maximálně měřitelné, neboť kritéria obecněji definována jako např. „*kvalita výuky*“ se umístila u ředitelů mnohem níže, na rozdíl od pedagogických pracovníků, kteří vysoce vnímají význam kritéria, ale sami neřeší ohodnocení jednotlivců.

Dotazníkové šetření potvrdilo v základních školách preferenci odměn před osobními příplatky, což může být charakteristické právě pro oblast školství, kde je dlouhodobá nejistota rozpočtu na další období. Tento důvod ve shodě konstatovali ředitelé i pedagogičtí pracovníci. Patrný je příklon k pružné, aktuální formě ohodnocení.

Vytčené cíle výzkumného šetření byly naplněny. Bakalářskou práci lze považovat za inspirativní pro management základních škol v množství zjištěných kritérií a jejich významu z pohledu ředitelů a z pohledu pedagogických pracovníků. Prostřednictvím kritérií lze nejen v kontextu personálních činností diferencovat a spravedlivě odměňovat zaměstnance, ale do jisté míry efektivně řídit vzdělávací proces, nastolit soulad s vizí školy. Toho lze docílit správně definovanými kritérii, komunikovanými vedením školy s pedagogickými pracovníky.

7 Seznam použitých informačních zdrojů

7.1 Literární zdroje

- ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- ARMSTRONG, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů /Moderní pojetí a postupy/*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7
- BLÁHA, J. a KOLEKTIV, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Edika. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0
- GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice (příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky)*. 1. vyd. Brno: Paido, 1996. 130 s. ISBN 80-85931-15-X
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4
- CHRÁSKA, M. *Úvod do výzkumu v pedagogice*. 1. vyd. Olomouc: TISKSERVIS, 2003. 199 s. ISBN 80-244-0765-5
- KOUBEK, J. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9
- KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů / Základy moderní personalistiky/*. 5. vydání. Praha: Management Press. 398 s. ISBN 978-80-7261-288-8
- LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN, J. KITZBERGER, 2012. *Kompetence řídicích pracovníků veškolství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 104 s. ISBN 978-80-7357-899-2
- PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 1. vyd. Univerzita Karlova: Karolinum. 2004. 270 s. ISBN 80-7184-569-8.
- PRŮCHA, Jan (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, 935 s. ISBN 978-80-7367-546-2.

- ŠIKÝŘ, M. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2
- ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC, I. TROJANOVÁ, 2016. *Personalistika v řízení školy*. 2. vyd. Praha: WoltersKluwer. 188 s. ISBN 978-80-7552-264-1
- VALENTA, J. 2016. *Aplikace platových předpisů ve školství*. 6. vyd. Anag. 429 s. ISBN 978-80-7554-007-2
- VEBER, J. a kol. 2009. *Management*. Praha: Management Press. 736 s. ISBN: 978-80-726-1200-0
- WALTEROVÁ, E., K. ČERNÝ, D. GREGER, M. CHVÁL, 2010. *Školství – věc (ne) veřejná?* 1. vyd. Praha: Karolinum. 307 s. ISBN 978-80-246-1882-1

7.2 Další zdroje

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- ŠOUKAL, M., 2016. *Je odměňování učitelů spravedlivé?* UN., roč. 119. č. 2, s. 20-21
- Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení, MŠMT, 2013
- <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2010/16/motivace-pedagogu-znaji-reditele-skol-sve-podrizene/>
- <http://www.ceskaskola.cz/2016/03/marek-lisy-zvedneme-platy-ucitelum.html>
- <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>
- <http://www.eduin.cz/>
- <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/ceske-skolstvi-v-mezinarodnim-srovnani-1>

8 Seznam příloh

8.1 Příloha č. 1

Dotazník pro ředitele základních škol

Vážená paní ředitelko,
Vážený pane řediteli,

jmenuji se Michaela Vencová a v současné době dokončuji bakalářské studium na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy, obor Školský management. V souvislosti s tímto studiem provádím výzkumné šetření na téma Kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na ZŠ. Oslovuji ředitele a ředitelky veřejných základních škol v Hlavním městě Praha. Ke sběru dat využívám anonymní dotazník, jehož elektronická forma Vám umožní snadné a rychlé zodpovězení otázek. Výsledky šetření budou zpracovány v průběhu března 2017. Veškeré údaje a odpovědi zůstanou anonymní. Pokud máte zájem o konečné výsledky tohoto šetření, prosím uveďte na konci dotazníku Vaši emailovou adresu. Ráda se s Vámi o výsledky podělím.

1. Máte vytvořena kritéria pro přiznávání osobního příplatku? ano ne
2. Máte vytvořena kritéria pro přiznávání odměn? ano ne
3. Mohli se Vaši pedagogičtí pracovníci k obsahu vyjádřit? ano ne
4. Upřednostňujete jednorázové přidělení finančních prostředků v rámci odměn? ano ne
5. Pokud jste odpověděl/a kladně, uveďte proč?
6. Upřednostňujete dlouhodobější přidělení finančních prostředků v rámci osobního příplatku? ano ne
7. Pokud jste odpověděl/a kladně, uveďte proč?
8. Jaká kritéria pro přiznávání **osobního příplatku** jsou nejvíce důležitá pro Vaše pedagogické pracovníky?

Kritéria finančního odměňování pro osobní příplatek	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Méně důležité	Nedůležité
Stálé aktivity (vedení sbírek, kabinetů, knihoven)	1	2	3	4
Vedoucí vzdělávacího týmu (předmětové komise)	1	2	3	4
Účast žáků v soutěžích, olympiádách	1	2	3	4
Uvádějící učitel	1	2	3	4
Vedení zájmových útvarů	1	2	3	4
Metodik prevence	1	2	3	4
Aktivní výchovné působení na žáky	1	2	3	4
Uplatňování individuálního přístupu k žákům a zákonným zástupcům	1	2	3	4
Počet žáků se SVP včetně cizinců a žáků mimořádně nadaných ve vzdělávacím procesu	1	2	3	4
Práce s asistentem pedagoga ve třídě	1	2	3	4
Sebevzdělávání, zvyšování kvalifikace	1	2	3	4

9. Jaká jiná kritéria finančního odměňování / **neuvedená v tabulce**/ uplatňujete ještě pro přiznávání osobního příplatku Vašich pedagogických pracovníků? / uveďte/
.....
10. Jaká kritéria pro přiznávání **odměn** jsou nejvíce důležitá pro Vaše pedagogické pracovníky?

Kritéria finančního odměňování pro odměny	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Méně důležité	Nedůležité
Kvalita výuky (vyhodnocení v rámci hodnotícího pohovoru v pololetí a na konci roku)	1	2	3	4
Vedení a organizace mimořádných programů (besídky, akademie, výstavy, soutěže)	1	2	3	4
Akce mimo vyučování se žáky školy	1	2	3	4
Zápis do I. tříd	1	2	3	4
Získání sponzorského daru	1	2	3	4
Aktivní tvorba ŠVP	1	2	3	4
Zpracování školních projektů, rozvojových programů apod.	1	2	3	4
Prezentace školy na veřejnosti	1	2	3	4
Doučování či jiná podpora žákům ohroženým školním neúspěchem	1	2	3	4
Nadstandardní přístup k hodnocení žáků (např. vypracování slovního hodnocení)	1	2	3	4
Akce mimo vyučování se žáky školy	1	2	3	4

11. Jaká jiná kritéria finančního odměňování / **neuvedená v tabulce**/ uplatňujete ještě pro přiznávání odměn u Vašich pedagogických pracovníků? / napište/

.....

12. Jak často měníte (aktualizujete) kritéria pro stanovení osobního příplatku a odměn?

.....

13. Prostor pro Váš názor k tématu šetření.....

14. Jaký je Váš věk?

méně než 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

51 - 60 let

více než 60 let

15. Jaká je Vaše délka pedagogické praxe?

1 - 3 roky

11 - 20 let

více než 31 let

4 - 10 roků

21 - 30 let

16. Jaká je Vaše délka praxe ve vedoucí funkci?

1 – 3 roky

11 - 20 let

více než 31 let

4 - 10 roků

21 - 30 let

8.2 Příloha č. 2

Dotazník pro pedagogické pracovníky základních škol

Vážená paní kolegyně,

Vážený pane kolego,

jmenuji se Michaela Vencová a v současné době dokončuji bakalářské studium na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy, obor Školský management. V souvislosti s tímto studiem provádím výzkumné šetření na téma Kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na ZŠ. Oslovuji pedagogické pracovníky veřejných základních škol v Hlavním městě Praha. Ke sběru dat využívám anonymní dotazník, jehož elektronická forma Vám umožní snadné a rychlé zodpovězení otázek. Výsledky šetření budou zpracovány v průběhu března 2017. Veškeré údaje a odpovědi zůstanou anonymní. Pokud máte zájem o konečné výsledky tohoto šetření, prosím uveďte na konci dotazníku Vaši emailovou adresu. Ráda se s Vámi o výsledky podělím.

1. Má Vaše škola vytvořena kritéria pro přiznávání osobního příplatku? ano ne

2. Má Vaše škola vytvořena kritéria pro přiznávání odměn? ano ne

3. Měli jste možnost se ke kritériím vyjádřit? ano ne

4. Upřednostňujete jednorázové přidělení finančních prostředků v rámci odměn? ano ne

5. Pokud jste odpověděl/a kladně, na otázku č. 4, uveďte proč?

.....

6. Upřednostňujete dlouhodobější přidělení finančních prostředků v rámci osobního příplatku?

ano

ne

7. Pokud jste odpověděl/a kladně, na otázku č. 6, uveďte proč?

.....

8. Jaká kritéria pro přiznávání **osobního příplatku** jsou nejvíce důležitá pro Vás?

Kritéria finančního odměňování pro osobní příplatek	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Méně důležité	Nedůležité
Stálé aktivity (vedení sbírek, kabinetů, knihoven)	1	2	3	4
Vedoucí vzdělávacího týmu (předmětové komise)	1	2	3	4
Účast žáků v soutěžích, olympiádách	1	2	3	4
Uvádějící učitel	1	2	3	4
Vedení zájmových útvarů	1	2	3	4
Metodik prevence	1	2	3	4
Aktivní výchovné působení na žáky	1	2	3	4
Uplatňování individuálního přístupu k žákům a zákonným zástupcům	1	2	3	4
Počet žáků se SVP včetně cizinců a žáků mimořádně nadaných ve vzdělávacím procesu	1	2	3	4
Práce s asistentem pedagoga ve třídě	1	2	3	4
Sebevzdělávání, zvyšování kvalifikace	1	2	3	4

9. Jaká jiná kritéria finančního odměňování / neuvedená v tabulce/ uplatňuje vedení Vaší školy pro přiznávání osobního příplatku / uveďte/?

.....

10. Jaká kritéria pro přiznávání **odměn** jsou nejvíce důležitá pro Vás?

Kritéria finančního odměňování pro odměny	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Méně důležité	Nedůležité
Kvalita výuky (vyhodnocení v rámci hodnotícího pohovoru v pololetí a na konci roku)	1	2	3	4
Vedení a organizace mimořádných programů (besídky, akademie, výstavy, soutěže)	1	2	3	4
Akce mimo vyučování se žáky školy	1	2	3	4
Účast žáků v soutěžích, olympiádách	1	2	3	4
Zápis do I. tříd	1	2	3	4
Získání sponzorského daru	1	2	3	4
Aktivní tvorba ŠVP	1	2	3	4
Zpracování školních projektů, rozvojových programů apod.	1	2	3	4
Prezentace školy na veřejnosti	1	2	3	4
Doučování či jiná podpora žákům ohroženým školním neúspěchem	1	2	3	4
Nadstandardní přístup k hodnocení žáků (např. vypracování slovního hodnocení)	1	2	3	4

11. Jaká jiná kritéria finančního odměňování / neuvedená v tabulce/ uplatňuje vedení Vaší školy pro přiznávání odměn pedagogických pracovníků? / napište/

.....

12. Víte, jak často vedení školy aktualizuje kritéria pro stanovení osobního příplatku a odměn?

.....

13. Prostor pro Váš názor k tématu šetření

.....

14. Jaký je Váš věk?

méně než 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

51 - 60 let

více než 60 let

15. Jaká je Vaše délka pedagogické praxe?

1 - 3 roky

4 - 10 roky

11 - 20 let

21 - 30 let

více než 31 let

9 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Časový harmonogram

Tabulka č. 2: Analýza dokumentů – osobní příplatek

Tabulka č. 3: Analýza dokumentů – odměna

Tabulka č. 4: Posuzovací škála

Tabulka č. 5: Dotazník – kritéria pro osobní příplatek

Tabulka č. 6: Dotazník - kritéria pro odměny

10 Seznam grafů

Graf č. 1: Dotazník – kritéria pro osobní příplatek

Graf č. 2: Dotazník – souhrn hodnocení – osobní příplatek

Graf č. 3: Dotazník - průměrné hodnocení kritérií pro odměny

Graf č. 4: Dotazník – souhrn hodnocení – odměna