

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**ÚLOHA ZŘIZOVATELE PŘI HODNOCENÍ
A STANOVENÍ PLATU ŘEDITELŮ ŠKOL
A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ ZŘIZOVANÝCH
OBCEMI V RÁMCI LIBERECKÉHO KRAJE**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Lenka Lipšová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PaedDr. Václav Mach
Datum odevzdání práce:	8. dubna 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Lenka Lipšová

Poděkování

Ráda bych poděkovala PaedDr. Václavu Machovi za metodickou pomoc a cenné rady při tvorbě této práce. Poděkování patří i respondentům za jejich ochotu a vstřícnost při vyplňování dotazníků i za jejich upřímná slova a povzbuzení v mé práci.

Resume:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá úlohou zřizovatele při hodnocení ředitelů škol a školských zařízení zřizovaných obcemi v rámci Libereckého kraje.

Teoretická část práce je věnována popisu základních pojmů, které úzce souvisí s touto problematikou. V této části práce je věnována pozornost teoretickým poznatkům z oblasti hodnocení zaměstnanců a zřizovatelských pravomocí.

Výzkumnou část doprovází dotazníkové šetření mezi obcemi Libereckého kraje soustředěné na zmapování systému hodnocení ředitelů, shrnutí možností i potřeb jednotlivých zřizovatelů.

Závěr práce vychází z analýzy výsledků empirického výzkumu provedeného u obcí a měst a přináší shrnutí možností a potřeb jednotlivých zřizovatelů zpracovaných do návrhu Metodiky ke stanovení platu ředitele školy a školského zařízení ve vazbě na jeho hodnocení, kterou mohou obce v rámci svých zřizovatelských pravomocí při hodnocení využít.

Summary:

The thesis focuses on founder's role in terms of evaluation of headmasters of schools and education establishments founded by municipalities within the Liberec District.

The aim of the theoretical part is to describe basic terminology that has close connection with this area. This part characterizes theoretical knowledge within the sphere of employees' evaluation and founder's competences.

The research part composes of a questionnaire research carried out in municipalities within the District of Liberec, which aims at monitoring the system of headmasters' evaluation and summing up each founder's needs and abilities.

The final part is formed on the grounds of the analysis of the empirical research conducted in municipalities that lists needs and abilities of all founders. This information is used in the Proposal of methodology to create a format for defining headmasters' salaries in

relation to their evaluation. Municipalities might find the proposal useful within the set of founders' competences.

Klíčová slova:

zřizovatel, hodnocení ředitele, kritéria hodnocení, odměňování, metodika ke stanovení platu ředitele

Obsah:

Úvod:.....	7
Cíl práce:	8
1 Teoretická část.....	9
1.1 Obecné kapitoly k hodnocení práce zaměstnanců	9
1.1.1 Člověk → vedoucí	9
1.1.1.1 Vedoucí pracovník	9
1.1.1.2 Řídící pracovník = manažer	10
1.1.1.3 Kouč.....	10
1.1.1.4 Manažer – kouč.....	11
1.1.1.5 Funkce ředitele školy	11
1.1.1.6 Lidské zdroje.....	12
1.1.2 Obecně o hodnocení.....	13
1.1.2.1 Jaké má být hodnocení?	14
1.1.2.2 Hodnocení pracovníků	15
1.1.2.3 Systém hodnocení pracovníků.....	16
1.1.2.4 Pracovní výkon.....	18
1.1.2.5 Kritéria hodnocení.....	19
1.1.2.6 Formy hodnocení	20
1.1.2.7 Metody hodnocení.....	21
1.1.2.8 Motivace.....	24
1.1.2.8.1 Motivační efekt peněz	26
1.1.2.8.2 Odměňování	27
1.2. Zřizovatelská pravomoc	29
1.2.1 Obec.....	29
1.2.1.2 Zastupitelstvo obce, rada obce, starosta	29
1.2.2 Jmenování, odměňování a hodnocení ředitelů	29
1.2.2.1 Zákon č. 561/2004 Sb.....	30
1.2.2.2 Zákon č. 563/2004 Sb.....	31
1.2.2.3 Zákon č. 262/2006 Sb.....	32
1.2.2.4 Cíle hodnocení	33
1.2.2.5 Podklady k hodnocení ředitele	34
2 Výzkumná část.....	35
2.1 Cíl výzkumného šetření.....	35

2.2	<i>Formulace výzkumných předpokladů</i>	35
2.3	<i>Metoda výzkumu - dotazník</i>	36
2.3.1	Pilotní výzkum	36
2.3.2	Průběh výzkumu	36
2.4	<i>Analýza zjištěných výsledků</i>	40
2.5	<i>Ověření výzkumných předpokladů</i>	61
3	Metodika ke stanovení platu ředitele	63
3.1	<i>Stanovení platu</i>	63
3.2	<i>Systém hodnocení</i>	64
3.3	<i>Metodika ke stanovení platu ředitele školy a školského zařízení</i>	65
4	Závěr	78
	Zkratky	79
	Seznam použité literatury	80
	Přílohy	87
	Příloha 1 - dotazník.....	87

Úvod:

Již na počátku středního paleolitu byl člověk rozumný za svou „práci“ hodnocen. Musel společně se svými druhy vynaložit mnoho sil, aby obstaral obživu. Považujeme-li tuto činnost za práci, tak hodnocením, respektive odměnou, mu byla potrava nejen pro něho samotného, ale pro celou velkou „rodinu“. Svět i společnost se ovšem vyvíjely a hodnocení ruku v ruce s odměnou začaly nabývat i jiných podob. Nejdříve se jednalo pouze o výměnné obchody zboží, později se k této výměně přidaly různé druhy platidel, kterými byla práce hodnocena i odměňována. Současná společnost si je vědoma, že hodnocení a odpovídající odměňování pracovníků patří k nejdůležitějším předpokladům při správném plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů.

Jaká je v tomto kontextu úloha ředitelů škol a školských zařízení? V posledních letech se úloha ředitele v jakékoli školské organizaci značně změnila. Na ředitele je pohlíženo nejen jako na řídicího pedagoga, ale v současné době především jako na manažera. Při shrnutí základních požadavků na řídicí pracovníky ve školství týkajících se odborných znalostí a dovedností v oblasti manažerské (řízení školy po stránce organizační, administrativní, ekonomické, pedagogické, legislativní), v oblasti vedení lidí (personalistika, řízení, motivace pracovníků) a v oblasti sociální (sebehodnocení, komunikace, řešení konfliktů, empatie) je nutné si uvědomit, že bez řádné motivace, plnohodnotného (kvalitního) hodnocení a odpovídající odměny by mohla nastat situace, kdy by se nenaplnění těchto atributů zcela jistě podílelo na zpomalení rozvoje škol.

Cíl práce:

Cílem práce je vytvoření metodiky, která se může stát pomocníkem pro zřizovatele, kteří se chtějí se vší zodpovědností a umem věnovat hodnocení a stanovení platu ředitelů škol a školských zařízení jimi zřizovanými.

Ke splnění vytyčeného cíle je nutné seznámit se s teoretickými pohledy na problematiku hodnocení a provést analýzu právního stavu zřizovatelských kompetencí v oblasti hodnocení ředitelů.

Dalším prostředkem je dotazníkový průzkum v obcích a městech Libereckého kraje, kterým je zjišťován současný stav hodnocení a stanovování platu ředitelům uplatňovaný jednotlivými zřizovateli.

Závěry práce vycházejí z analýzy výsledků dotazníkového šetření. Ze zjištěných výsledků je navržena Metodika ke stanovení platu ředitele školy a školského zařízení se specifikací jasných pravidel a předem daných kritérií při hodnocení a následném stanovení platu. Metodiku mohou jednotliví zřizovatelé použít jako podklad pro tvorbu vnitřních platových předpisů.

1 Teoretická část

1.1 *Obecné kapitoly k hodnocení práce zaměstnanců*

Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu organizace. Vedoucí pracovníci na všech stupních jsou povinni hodnotit své podřízené, schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných kompetencí vedoucího pracovníka. Bylo by však chybou redukovat systém hodnocení pracovníků pouze na objektivní a přesné zhodnocení jejich výkonu. Současné pojetí personálního managementu vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků.¹

1.1.1 Člověk → vedoucí

V této části se práce zabývá definicemi základních pojmů týkajících pracovníka na různých pracovních pozicích.

1.1.1.1 Vedoucí pracovník

Drucker ve své publikaci uvádí, že: „Každý pracovník disponující odbornými znalostmi má v moderní organizaci postavení „vedoucího pracovníka“, je-li, vzhledem ke své funkci nebo znalostem, odpovědný za přínos, který spoluvytváří schopnost organizace dávat výkon a dosahovat výsledků. Takový pracovník musí rozhodovat, nemůže pouze plnit příkazy. Musí odpovídat za svůj přínos. Vzhledem k jeho znalostem se předpokládá, že je lépe vyzbrojen pro správné rozhodování než jiní. Může se stát, že jeho nadřízený jeho rozhodnutí změní, že bude převeden do nižší funkce nebo že dostane výpověď. Avšak pokud zastává své místo, tak rozhoduje o cílech, normách a přínosu.“²

¹ VEBER, J. a kol., Management, s. 183

² DRUCKER, P. F., To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, s. 167

Jedním z cílů vedoucího pracovníka je působení na lidi, jejich podněcování k práci, ovlivňování a usměrňování výkonu, kontrola, hodnocení, odměňování a řízení. Závaznost postavení vedoucího pracovníka je významná v tom, že ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti, a to:

- směrem k vysokým výkonům a spolupráci,
- s ohledem na jejich spokojenost,
- se zaměřením na jejich další rozvoj.

1.1.1.2 Řídící pracovník = manažer

Současné polemiky o tom, zda ředitel školy má být více ředitel nebo manažer pramení z růstu objemu práce, její složitosti a komplikovanosti a ze zvyšujících se nároků na kvalitu práce. Schopnost plánovače, organizátora, iniciátora, kontrolora, hodnotitele, atd., jsou schopnosti manažerů, kteří si jsou vědomi, že zajišťování růstu a kvality práce se stávajícím počtem zaměstnanců vyžaduje stále více organizování práce v týmech.³

Obecně pro manažerské činnosti je typické, že z komplexů činností vykonávají jen určitou specializovanou práci vyžadující specializaci získanou vzděláním a praxí. Ovšem ředitel školy se učí být manažerem při výkonu své funkce a zároveň má povinnost absolvovat studium týkající se manažerské přípravy vedoucích pedagogických pracovníků v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků do dvou let od jmenování do funkce.

Lze tedy říci, že manažerem je ten, kdo uvádí vše do pohybu, kdo dává dění řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v organizaci probíhají. Podstatné pro manažera je vedení lidí a činnosti, které ve vztahu k nim jako jejich nadřízený realizuje. Řídícího pracovníka lze proto považovat za „kouče“.

1.1.1.3 Kouč

Kouč je odborník na uvolňování lidského potenciálu, překonávání vnitřních překážek a vytváření motivačního prostředí. Podporuje osobní a profesní růst koučovaných, pomáhá

³ KESNER, Z., Řízení školy, s. 7

jim rozvíjet dovednosti a kompetence a dosahovat jejich vlastních pozitivních cílů. Využívá akčních strategií, které vycházejí z přítomnosti a směřují do budoucnosti.

Kouč pomáhá koučovanému uvědomit si, co skutečně chce ve svém životě i profesi, pomáhá mu iniciovat žádoucí změny a v reálném čase jej provází a podporuje na cestě k vytčenému cíli. Koučování pomáhá zlepšit sebereflexi i vnímání reality a stimuluje koučovaného k hledání vlastních nejlepších cest a řešení s následnou realizací. Koučování zároveň směřuje k nalezení vnitřní rovnováhy, vitality, pocitu smysluplnosti i radosti ze života. Stává se populárním nástrojem, který úspěšní manažeři využívají pro další rozvoj svých dovedností a pro to, aby žili život, jaký opravdu chtějí.⁴

1.1.1.4 Manažer – kouč

tedy:

- řídí, pomáhá, kontroluje, radí, strategicky vede, podněcuje své spolupracovníky k nacházení vlastních řešení,
- nabízí řešení různých úkolů a situací,
- zajímá se o to, co podřízení chtějí a potřebují,
- motivuje, rozhoduje, přijímá řešení, konzultuje, spoluvytváří podmínky pro práci,
- snaží se uplatnit kreativitu a potenciál svých podřízených.

Cesta manažera ke koučování by měla vést přes pozici koučovaného. Musí okusit sám na sobě, co takový proces obnáší, sám na sobě zapracovat a naučit se, jak správně koučovat. K tomu, aby se z něho stal dobrý manažer – kouč, přispívá i povinná manažerská příprava vedoucích pracovníků v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

1.1.1.5 Funkce ředitele školy

Řídící pracovník uplatňuje svoji odpovědnost prostřednictvím funkce:

- organizační (utvářet organizaci, dát náležitou podobu a smysl existujícím článkům, strukturám a formám),

⁴ BENDA, J., Co je koučink?, <<http://www.jan-benda.com/cs>>

- motivační (utvářet vztahy, budovat tým tím, že je motivována skupina prostřednictvím společných cílů a společně sdílených hodnot a tým je posouvána výš),
- informační (pravidelně poskytovat informace zaměstnancům – tím dávat najevo uznání; tento postoj nejen podporuje aktivitu, činorodost, ale zvyšuje i pocit spoluúčasti na činnosti školy),
- vzdělávací (informační společnost, trh práce i prostředí se neustále vyvíjejí, proto, aby měl ředitel kvalitní pracovní tým, je povinen dbát o další vzdělávání svých pracovníků).

Řídit znamená zabývat se prací ostatních. Aby mohli jít podřízení kupředu, potřebují zpětnou vazbu od svého vedoucího.

Umění řídicího pracovníka spočívá v delegování pravomocí či přidělení zodpovědnosti s motivací k co nejvyšší výkonnosti. Každý pracovník má své silné stránky, úkolem ředitele – manažera je tyto stránky identifikovat, využít, motivovat a ohodnotit.

1.1.1.6 Lidské zdroje

Lidské zdroje zahrnují velké množství lidí ve vnějším prostředí, z něhož organizace získávají potřebné pracovníky. Lidé představují pravděpodobně nejvzácnější interní zdroj, protože jsou životadárnou silou každé organizace. Poskytují potřebné znalosti, dovednosti a aktivity, které vytvářejí a udržují prosperitu organizací. Chce-li společnost dosahovat vytčených cílů, pak musí získávat a udržovat potřebné pracovníky. Nejnovější výsledky výzkumů, zaměřených na pracovní síly, prokazují výrazné trendy, které vyžadují pozornost manažerů. Je to např. kulturní různorodost pracovní síly, pokles počtu práceschopného obyvatelstva nebo stárnutí populace.⁵

V případě školství lze za vážnou hrozbu považovat:

- úbytek populace,
- problémy s obnovou pedagogického sboru,
- lepší uplatnění pedagogických pracovníků v jiných oblastech, než je ve školství,

⁵ DONNELLY, J. H. jr.; GIBSON J. L.; IVANCEVICH, J. M., Management, s. 61

- vzdělání, které nemá ve společnosti prioritu,
- honbu za penězi, která patří mezi první místa pomyslné škály hodnot jednotlivce,
- skeptický pohled učitelů na situaci ve školství,
- neustálé změny legislativy,
- hrozbu zvyšování drogové závislosti u žáků a studentů,
- nedodržování etických zásad jednotlivců i celé společnosti.

Jakékoli pozice jsou velmi důležitou součástí školského systému a nelze si bez kterékoli z nich plnění základního společenského úkolu vůbec představit.

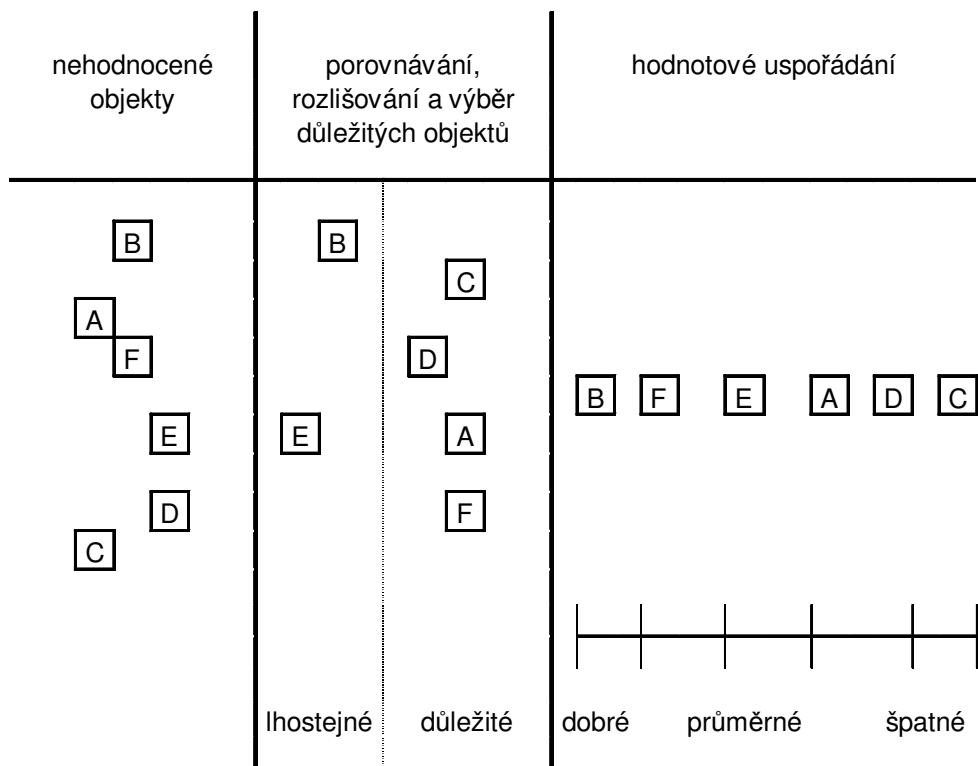
V publikacích a odborných časopisech lze nalézt mnoho různých definic, jak by měl vypadat ředitel školy. Ze shrnutí základních funkcí a rolí vyplývá, že nejvýznamnější je funkce ředitele, manažera a leadera. Dalo by se použít výrazu: ředitel v roli manažera, ředitel v roli leadera, manažer v roli leadera. Propojit však tyto funkce a role a vytvořit „ideálního“ představitele školy je práce velmi obtížná.

Další část práce se bude zabývat pojmy souvisejícími s hodnocením.

1.1.2 Obecně o hodnocení⁶

Obecně vzato hodnocení je porovnávání „něčeho“ s „něčím“, při kterém se rozlišuje „lepší“ od „horšího“, nebo je snaha najít cestu k nápravě „horšího“ k „lepšímu“. Každá z vyjmenovaných dílčích aktivit – porovnávání, rozlišování, zlepšování, náprava a výběr – mohou být zvláštním předmětem zájmu. Při hodnocení je porovnáván objekt neboli předmět hodnocení, buď přímo s jiným srovnatelným objektem, anebo s nějakým ideálním vzorem či normou. Kromě porovnávání a výběru patří k hodnocení ještě proces uspořádání. Při hodnocení totiž často nejde jenom o rozpoznání „nejlepšího“, ale kromě toho je potřebné vědět, na kterém stupni hodnotového žebříčku se hodnocený objekt nachází.

⁶ SLAVÍK, J., Hodnocení v současné škole, s. 14-15



Hodnocení je proces porovnávání, rozlišování, výběru a uspořádávání objektů. Hodnocení pro hodnotitele zavádí kvalitativní pořádek ve věcech. Nejdříve je mezi sebou porovnává, aby rozlišilo důležité od lhostejných a vybralo ty důležité. Potom opět porovnává důležité věci mezi sebou, aby je uspořádalo podle míry hodnoty.

1.1.2.1 Jaké má být hodnocení?

Hodnocení by mělo být:

- cílené, tj. v souladu s předem stanovenými cíli,
- systematické, tj. dostatečně pestré a zároveň ucelené a respektující koncepci školy,
- efektivní, tj. s vynaložením co nejmenšího úsilí přinášet co nejvíce informací,
- informativní, tj. má přinášet co nejvíce srozumitelných informací pro učitele, ředitele.⁷

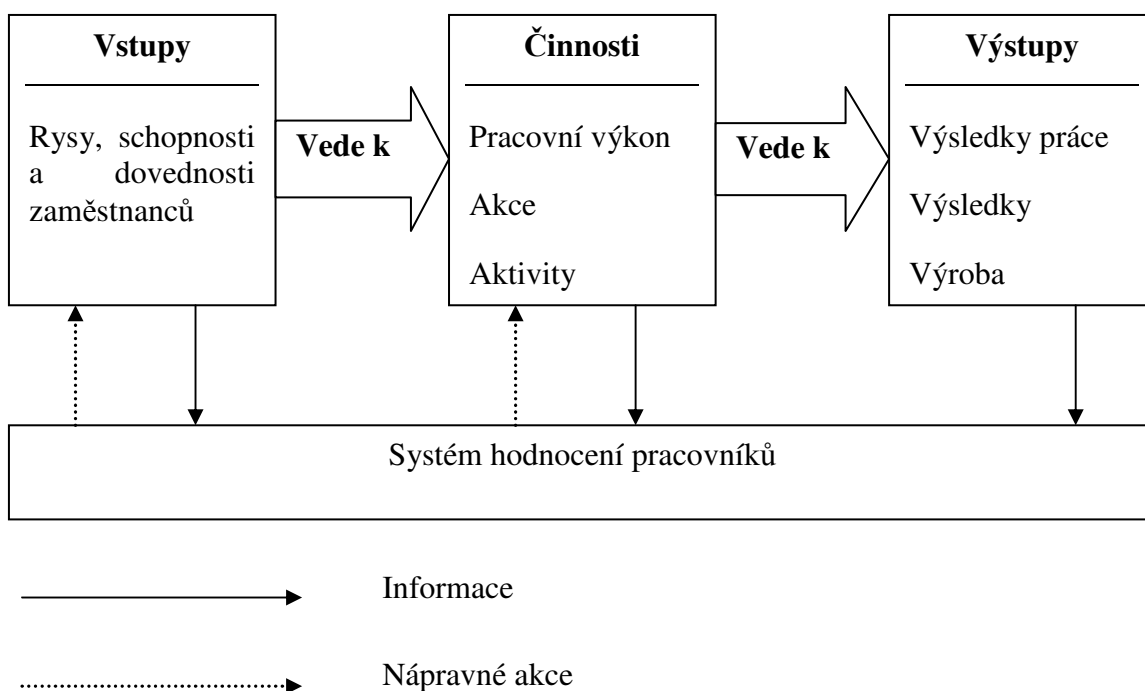
⁷ SLAVÍK, J., Hodnocení v současné škole, s. 87

1.1.2.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velice důležitá personální činnost a velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků. Představuje oficiální hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Zahrnuje informování pracovníka o jeho chování, obsahuje specifické informace s konkrétními případy, informace o tom, jak je jeho výkon hodnocený. Zároveň je nutné zvažovat, zda je možné výkony zlepšit a jakými cestami. Ubezpečit se o přijetí zpětné vazby (kontrola s realitou, porovnání s jinou školou, zamyšlení se nad svou prací) a v neposlední řadě dát prostor pracovníkovi, aby se mohl vyjádřit k obsahu hodnocení i s možnými návrhy, stanovení si nových osobních cílů apod.

System hodnocení pracovníků by měl směřovat k jejich rozvoji a měl by je motivovat ke zlepšení práce. V tomto systému by se měly prolínat charakteristiky více metod a snažit se v řízení o zpětnou vazbu. Prostřednictvím tohoto systému mohou manažeři získávat informace týkající se vstupů (rysů, schopností a dovedností zaměstnanců), činností (pracovních výkonů, akcí, aktivit) a výstupů (výsledků). Činnosti směřující k nápravě se zaměřují, jak na změnu znalostí a dovedností zaměstnanců, tak na změnu jejich pracovního výkonu, činností a chování. Efektivnost systému hodnocení pracovníků závisí na kvalitě tří prvků všech kontrolních postupů: norem (kritérií posuzování úspěšnosti nějaké práce), informací (zdrojů informací – bezprostřední nadřízený, kolegové, hodnocený sám, podřízení hodnoceného a osoby mimo pracoviště) a nápravných opatření či nástrojů zlepšení.

1.1.2.3 Systém hodnocení pracovníků⁸



Jak již bylo řečeno, je hodnocení pracovníků jedním z nejdůležitějších předpokladů k plnění základního úkolu řízení lidských zdrojů. Pro organizaci by hodnocení mělo být efektivním nástrojem řízení, otevřené komunikace v celé organizaci, prostředkem ke zkvalitnění kultury i celkového klimatu školy, prostředkem ke zjištění budoucích vzdělávacích potřeb i prostředkem pro získání a udržení všech kvalitních zaměstnanců a personálnímu plánování.

Cílem by mělo být i to, aby hodnocení bylo hodnoceným i hodnotitelem chápáno jako příležitost k řešení vzájemných problémů, jako nástroj podpory a dalšího profesionálního rozvoje obou zúčastněných stran.

Kvalitní systém hodnocení má dvě základní podoby:

- a) neformální hodnocení = průběžné hodnocení pracovníka
 - má příležitostnou povahu, je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a zpravidla nebývá nikde zaznamenáváno,
 - má význam spíše motivační,

⁸ DONNELLY, J. H. jr.; GIBSON J. L.; IVANCEVICH, J. M., Management, s. 563

- je nutné zdůraznit pochvalu, která má mimořádný význam a měla by být proto co nejčastější, vždy upřímná a založená na výkonu, kterého si pracovník sám cení,
- b) formalizované hodnocení
- je většinou standardizované, periodické, pravidelné a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost,
 - pořizují se z něj dokumenty zařazované do osobních spisů,
 - specifickou podobu tohoto hodnocení ve školství jsou hospitace sloužící jako podklad periodického hodnocení pedagogických pracovníků.

Hodnocení je přínosem jak pro hodnotitele tak pro hodnoceného.

Pro vedoucího pracovníka je hodnocení příležitostí:

- souhrnně vyhodnotit práci podřízeného za delší časový úsek, pozorovat jeho vývoj v souvislosti s cíli organizace,
- definovat pracovníkovi přesné cíle,
- definovat úroveň požadovaných schopností,
- stanovit cesty rozvoje hodnoceného,
- prohloubit komunikaci s podřízeným,
- získat zpětnou vazbu směrem ke škole, k vnitřním vztahům a spokojenosti zaměstnance,
- získat náměty pro tvorbu a doplňky motivačního systému,
- získat motivy ke korekci vlastních přístupů a sebehodnocení vlastních perspektiv, vzdělávání, výcviku a kariérního plánu,
- získat náměty k doplnění, rozšíření, vylepšení, cílů školy, apod.,
- získat podněty ke korekci vztahů na pracovišti.

Pro hodnoceného je hodnocení přínosem, protože:

- obdrží informace, jak je na něho a jeho práci pohlíženo,
- dozví se, co se od něho v příštím období očekává, jaké má stanoveny cíle,
- vidí zájem o něho samého,
- uvědomí si své silné a slabé stránky, rezervy, na které by se měl soustředit,
- vyjasní si kompetence,
- je informován o jeho možnostech dalšího vzdělávání,

- vyjádří svá očekávání směrem k hodnotiteli a k organizaci.

1.1.2.4 Pracovní výkon⁹

Pracovní výkon představuje stupeň plnění úkolů a náplně práce určitého pracovníka v určité pracovní pozici. Základními faktory posuzování zůstávají - kvalita, kvantita a včasnost plnění úkolů. Tento výčet však pro posuzování a hodnocení není dostačující a je nutné jej rozšířit o další faktory, které lze zařadit do skupin:

- předpoklady pro práci (znalosti, dovednosti, organizační schopnosti, schopnost týmové práce, dosažené vzdělání, další vzdělávání, atd.),
- postoje k práci (pracovní kázeň, zájem, aktivita, ochota přijímat úkoly, ohlašování problémů, péče o majetek organizace, vedení potřebných záznamů, atd.),
- výsledky práce (kvalita, úrazovost, spokojenost „zákazníků“, stížnosti, atd.),
- sociální úroveň (vztahy a jednání s lidmi, společenská obratnost, míra konfliktů, vztahy se spolupracovníky, loajalita k firmě, atd.),
- vlastnosti osobnosti (adaptabilita, spolehlivost, pečlivost, cílevědomost, kreativita, samostatnost, verbální schopnost, atd.).

Některé z výše uvedených faktorů lze měřit (kontrolovat), i když nejsou vždy bezproblémové. Z tohoto důvodu je nutné výslovně a písemně definovat, jaký výkon je žádoucí, který je přijatelný a který již nepřijatelný – stanovit normy. Poté zde zůstanou neměřitelné faktory, u kterých se může vyskytnout nebezpečí subjektivního přístupu při hodnocení. Zároveň ještě existují faktory, které nelze ovlivnit, ale nesmí se stát nástrojem k nepřiměřenému omlouvání výkonu hodnoceného. Jedná se např. o:

- nezaviněné nedostatečné využívání pracovního času pracovníka,
- nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci,
- nedostatečné vysvětlení práce,
- nevhodné pracovní prostředí,
- nedostatky ve školení pracovníků,
- životní podmínky pracovníka, ...

⁹ KOLEKTIV AUTORŮ, ČŠM, Hodnocení pracovníků, kap. 8, str. 17-20

1.1.2.5 Kritéria hodnocení

Tvoření hodnotících kritérií je velmi pracné a je proto žádoucí, aby do tohoto procesu byli zapojeni všichni zainteresovaní vedoucí pracovníci. Zároveň je vhodné do tvorby zapojit i zaměstnance, požádat je o vyjádření, doplnění či návrhy změn. Volba kritérií pro posuzování a hodnocení je zásadní a musí vycházet ze strategie a cílů organizace, z popisu pracovních činností.

Je-li hodnocení přímým podkladem pro odměňování, je nutné mít stanovená hodnotící jednoznačná kritéria, která jsou nezpochybnitelná, nezávislá, dobře sledovatelná a měřitelná s objektivní vypovídající schopností jak o kvalitě tak i kvantitě pracovního výkonu. Pokud bude hodnocení sloužit i pro další rozvoj lidských zdrojů, je nutné sledovat znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka, jeho pracovní a sociální chování.

Příklad možných hodnotících kritérií pracovníků:

- profesní znalosti a dovednosti a jejich soustavné prohlubování,
- kvalita práce,
- výkonnost pracovníka, výsledek práce, kvalita, kvantita, časové plnění úkolů,
- samostatnost při práci i rozhodování, ochota přijímání úkolů, přijímání případných neúspěchů,
- zodpovědnost, spolehlivost – sledování nákladů, hledání úspor, inovací, rezerv, dodržování předpisů a instrukcí,
- stabilita, odolnost,
- vyjadřovací schopnosti,
- společenské vystupování,
- sociální kontakt, schopnost jednat s kolegy, zákazníky.

Dle těchto kritérií lze jednotlivé zaměstnance obodovat (1 až 5 – vynikající až nedostatečné) a poté dle výsledků zařadit do výkonových pásem - výborný, velmi dobrý, slabý nebo pro toto pracoviště nevhodný. Dle daných kritérií je zaměstnanec schopen obodovat se i sám. Výsledek takto provedeného hodnocení je ovšem pouze pro jeho informaci.

Pracovní hodnocení by se nemělo týkat jen toho, jak podřízený obstojí v jedné konkrétní činnosti, ale mělo by dát obrázek o jeho komplexních schopnostech. Mělo by posuzovat:

- přístup k zadaným úkolům,
- ochotu přijímat nové postupy,
- schopnost pracovat v týmu,
- chování ke spolupracovníkům.

Při stanovování cílů pro organizaci i pro jednotlivé zaměstnance, by neměl žádný z manažerů opomenout, že cíle musí být postaveny tak, aby byly specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované (SMART).¹⁰

1.1.2.6 Formy hodnocení¹¹

Hodnocení můžeme rozdělit:

- z hlediska časového na:
 - průběžné,
 - příležitostné,
 - systematické,
- podle hodnotitele na:
 - hodnocení přímým nadřízeným,
 - hodnocení spolupracovníky,
 - týmové hodnocení,
 - hodnocení „zákazníky“,
 - hodnocení podřízeným(i) (spíše pro účely zpětné vazby),
 - hodnocení nezávislým externím hodnotitelem (ve školství by toto hodnocení mělo význam např. při přijímání nových pracovníků),
 - sebehodnocení (význam pro účely seberozvíjení a sebezdokonalování pracovníka),
 - metoda 360° zpětné vazby - forma hodnocení, kdy hodnotitelem není jen nadřízený manažer, ale i pracovník sám, jeho kolegové a podřízení, na rozdíl od klasického hodnocení nebývají její výstupy provázány s odměňováním

¹⁰ KOLEKTIV AUTORŮ, CŠM, Hodnocení pracovníků, kap. 8, s. 48-52

¹¹ KOLEKTIV AUTORŮ, CŠM, Hodnocení pracovníků, kap. 8, s. 53-67

(efektivní nástroj pro hodnocení potenciálu zaměstnanců skrze klíčové kompetence, získání zpětné vazby od nadřízeného, kolegů a podřízených, určení reálnosti sebenáhledu pracovníka, doporučení dalšího rozvoje),

- Assessment centre – skupina odborníků ve speciálních podmínkách sleduje skupinu pracovníků z různých úhlů pohledu – jak se v daném prostředí chovají, jak řeší problémy (minimalizuje se zde vliv lidského faktoru na hodnocení, poskytuje komplexnější obraz schopností a pracovního výkonu).

1.1.2.7 Metody hodnocení

Pro hodnocení pracovníků existuje celá řada dostupných metod, které mohou mít ještě řadu variant. Žádná z metod hodnocení se ovšem neobjede bez subjektivního vlivu. Je nutné tyto vlivy vyloučit či co nejvíce omezit. Minimalizovat subjektivitu hodnocení či eliminovat možnost dopouštění se chyb lze zvolením správné metody ve správný čas a se správným hodnotitelem. Aby byl pracovník hodnocen, musí být jeho výkon měřitelný, tzn. je nutné provést tzv. analýzu práce. Tu provádíme např. pozorováním, osobními záznamy, rozhovorem, dotazníky, apod.

Metody orientující se na minulost:

- volný popis (pracovní posudek – písemná forma popisující pracovní výkon hodnoceného),
- pomocí posuzovacích stupnic (hodnotí se jednotlivé aspekty zvlášť):
 - číselné posuzovací stupnice (každé kritérium je odstupňováno pomocí číselných hodnot či bodů),
 - grafické posuzovací stupnice (hodnocení každého kritéria je vyznačeno bodem na přímkce – spojením bodů vzniká křivka),
 - slovní posuzovací stupnice (stupně hodnocení jsou vyjádřena – vynikající, velmi dobrý, dobrý, ještě vyhovující, nevyhovující),
- metodou dotazníku – formuláře, který předkládá určité charakteristiky a hodnotitel v něm zaškrťává odpovídající varianty odpovědí,
- metodou klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování (pro úkol je zpracována konkrétní slovní charakteristika, u níž hodnotitel označuje míru plnění – např. 1-7),

- srovnáváním se stanovenými cíly – skutečnost je srovnávána s předem stanovenými kontrolovatelnými a ověřitelnými cíli a termíny jejich dosažení,
- srovnáváním s ostatními pracovníky,
- testováním – formou písemného testu se testují např. znalosti základních předpisů pro výkon práce řídicího pracovníka (např. vnitřních předpisů školy, BOZP),
- pozorováním pracovního výkonu – hospitace v přímé nebo výchovné činnosti,
- hodnocení na základě plnění norem – ve školství by bylo možné použít při hodnocení výkonu provozních pracovníků.

Metody orientující se na budoucnost:

- autoevaluace – zaměstnanec hodnotí sám sebe dle připraveného formuláře,
- psychologické hodnocení – forma rozhovoru, testu a dotazníku (mohou být pomocnou metodou),
- hodnocení v prostředí hodnotícího střediska – assessment centre (ve školství by mohlo být využito při výběru pracovníka pro řídicí funkci),
- manažerská zpětná vazba – metoda hodnocení nadřízených podřízenými formou dotazníku se seznamem otázek s předem popsanou odpovědí, které se uvádějí vždy ve dvou úrovních (současný stav a stav, který je podle respondenta žádoucí).

V praxi jsou využívány nejrůznější podoby hodnotících listů. Obecně lze říci, že hodnotící pohovor i záznam z pravidelného hodnocení pracovníka by měl obsahovat 5 základních okruhů:¹²

- hodnocení výsledků práce (úroveň plnění úkolů a cílů uložených při minulém hodnocení),
- hodnocení pracovního chování na základě dohodnutých kritérií,
- stanovení nových eventuálně doplnění stávajících cílů na příští období,
- celkové zhodnocení (z pohledu vývoje pracovního výkonu a chování pracovníka),
- stanovení závěrů (opatření ke zvýšení pracovního výkonu ze strany pracovníka i školy, dalšího rozvoje zaměstnance, profesního růstu i návrhu na možnou změnu jeho finančního ohodnocení).

¹² KOLEKTIV AUTORŮ, CŠM, Hodnocení pracovníků, kap. 8, s. 80 -81

Při hodnocení pracovníků je základem správně vedený dialog mezi hodnotitelem a hodnoceným, který se stává prostředkem pro zlepšení vzájemné spolupráce vedených a vedoucích a který dává oběma stranám pocit, že něco získaly.

Chyby na straně hodnotitele

Z výše uvedeného vyplývá, že existuje mnoho teorií, pohledů a metod hodnocení. V praxi však dochází k organizačním, administrativní, technickým, ale i osobním chybám, které zkreslují výsledky hodnocení – nejčastěji ztroskotává na tom nejpodstatnějším – na lidském faktoru, tj. hodnotiteli.

K osobním chybám dochází při hodnocení nejčastěji na straně hodnotitele z těchto důvodů:

- není dostatečně vzdělán v psychologii práce s lidmi,
- nebyl řádně poučen o charakteru a důsledcích těchto chyb pro výsledek hodnocení (nezná příčiny a důsledky vzniku chyb),
- podceňuje průběh rozhovoru (považuje ho za formální, zbytečný, snadný),
- nevěnuje rozhovoru dostatek času a vědomě si nechce nikoho „znepřátelit“¹³.

Prevence vzniku chyb vyžaduje trpělivou a dlouhodobou přípravu.

Ne každý manažer dokáže vyjádřit upřímnou, objektivní a spravedlivou zpětnou vazbu na pracovní výkon spolupracovníka. V této oblasti, zvláště pokud musí učinit nepopulární opatření, se může dopustit mnoha chyb, které si mnohdy ani neuvědomí:

- přílišná shovívavost,
- přílišná přísnost,
- tendence hodnotit podle svých vlastních měřítek,
- přihlížení k sociálnímu postavení,
- špatná příprava,
- málo času,
- hodnocení začíná kritikou,
- monolog, málo naslouchá nebo nedá možnost vyjádřit názor hodnoceného,
- nekonkrétnost,

¹³ KOLEKTIV AUTORŮ, CŠM, Hodnocení pracovníků, kap. 8, s. 93-95

- neudrží oční kontakt,
- vystupuje jako soudce,
- udržuje odstup (např. pracovní stůl slouží jako štít), atd.

Chyby na straně hodnoceného¹⁴

I hodnocený při vzájemném setkání dělá spoustu chyb, kterých by bylo vhodné se vyvarovat. Například:

- není na hodnocení připraven,
- není ochoten spolupracovat, při komunikaci je málo iniciativní,
- přistupuje k hodnocení formálně, nesnaží se, aby hodnotitel získal reálný pohled na jeho činnost,
- s nadřazeným komunikuje zřídka a nepříliš pozitivně,
- neptá se, jak ho nadřazený vidí nebo vnímá,
- za chybějící informace si dosazuje zpravidla černé představy a podléhá pocitu, že nadřazený má na něho spadeno,
- je málo otevřený ke zpětné vazbě, kterou mu nadřazený poskytuje,
- neumí pozitivně reagovat na kritiku,
- neuplatňuje návrhy a požadavky na informace,
- neovládá své jednání a chování, atd.

1.1.2.8 Motivace

Dá se označit jako psychologický proces, který určuje směr, sílu a trvání našeho jednání a chování, nebo jako osobní motiv. Je to vlastně hnací síla, která vede k dosažení určitého cíle. Je to vůle něčeho dosáhnout. Bude-li motivace posuzována v souvislosti s prací, má řada lidí pocit, že hlavním motivátorem jsou peníze. Jenže čím dál méně dává dobré finanční ohodnocení vedení záruku, že bude podle představ nalezen ideální zaměstnanec a že dříve či později nezběhne ke konkurenci. Zdaleka ne všem stačí k motivaci k jejich výkonům peníze. Někdo bude namotivován jen penězi, druhý bude slyšet na postavení společnosti na trhu, třetí na smysluplnost práce, pro čtvrtého bude důležitý osobní rozvoj,

¹⁴ KOLEKTIV AUTORŮ, CŠM, Hodnocení pracovníků, kap. 8, s. 96-97

možnost dalšího vzdělávání. Mnoho lidí bude potřebovat kombinaci několika motivátorů, aby v zaměstnání odváděli nejlepší výkony. Psychologové zaměřující se na trénink sociálních dovedností tvrdí, že zaměstnance v Česku dobře motivují přátelství spolupracovníci.

Každý, kdo chce motivovat, by sám měl být horlivý a motivovaný a hoden následování. Podřízení jsou nejvíce motivováni tím, co vidí a cítí. Pokud mají být vytvářeny dobré pracovní podmínky, musí být zajištěno, aby lidé na pracovišti byli spokojeni, aby mohli svobodně mluvit a věděli, že se za ně vedoucí vždy postaví.

Jak již bylo naznačeno, penězi a dobrým příkladem škála motivátorů začíná. Možná víc, než by se dalo čekat, dokáže lidi motivovat pochvala. Kdo po dobře vykonané práci neslyší vlídné slovo, cítí problém. Pro velkou část lidí nejsou důležitá slova, ale samotný úspěch.¹⁵

Mezi nejznámější motivační teorii patří hierarchie potřeb Abrahama Maslowa, který uspořádal lidské potřeby v hierarchické podobě do pěti skupin, a to od nejnižších po nejvyšší:

1. fyziologické potřeby – základní potřeby k udržování lidského života (jídlo, pití, spánek, ...) potřeby zajištění obživy (přiměřený výdělek), reprodukční funkce, únosné pracovní podmínky (délka pracovní doby, hygienické podmínky na pracovišti, apod.),
2. potřeby jistoty a bezpečí – potřeba nemít strach z nebezpečí (ze ztráty zaměstnání, majetku, problematika zdravotního zajištění, aj.),
3. sociální potřeby – člověk potřebuje být přijímán ostatními lidmi, zařadit se do skupiny pracovníků, podílet se na spolurozhodování o své skupině, ...,
4. potřeby uznání a vážnosti – jsou-li uspokojeny nižší potřeby, zatouží člověk po úctě, po dosažení určitého postavení, po ocenění výsledků své práce, ale také po moci, funkci,
5. potřeby seberealizace – zde je myšlena potřeba využití určitého osobního potenciálu, potřebu osobního rozvoje v souvislosti se společenským uplatněním.¹⁶

¹⁵ Benešová, J., *Moje psychologie*, s. 60-63.

¹⁶ UNIVERZITA KARLOVA - e-learningový program na CD, *Motivování lidí*, kap. 2

Další podněty řídicím pracovníkům přináší také teorie tří typů motivačních potřeb McCleelanda, který se v jednotlivých složkách velmi přibližuje Maslowě klasifikaci potřeb:

1. potřeba sounáležitosti – souvisí se snahou pracovníků mít dobré pracovní prostředí ve smyslu vytváření pozitivních, přátelských, citových a sociálních vztahů, mít potěšení z oblíbenosti, udržovat si vztah vzájemného pochopení či pomoci v nesnázích (Maslowa 3. skupina),
2. potřeba moci – charakterizuje lidi, kteří mají tendenci ovlivňovat druhé a chtějí zaujmout ve skupině, na pracovišti i ve společnosti dominantní rolí (Maslowa 4. skupina),
3. potřeba úspěchu – typické pro lidi, kteří se nespokojují s běžnými činnostmi, ale rádi se podílejí na úkolech rozhodovacího charakteru, tvůrčích záležitostech či úkolech, rádi iniciují změny, analyzují situace a souhlasí s odpovědností za určitou činnost (Maslowa 5. skupina).

Vzhledem k specifice některých pracovišť v oblasti školství bude i v budoucnu převládat činnost související s koordinací různých lidí a tedy i motivace založená na potřebě afiliace¹⁷ bude významným ukazatelem vhodnosti pro řídicí činnost.

1.1.2.8.1 Motivační efekt peněz

Na roli peněz jako na důležitý motivační prvek není zdaleka jednotný názor. Na nejvyšší příčku ho staví ekonomové a podnikatelé, jinak se na to dívají psychologové, protože různé typy lidí je třeba stimulovat v různých situacích odlišně.

Vyváženost a nevyváženost odměn se odráží v chování pracovníků:

- nespravedlivá odměna vede k nespokojenosti, ke kolísání výsledků, k odchodu z organizace, ke ztrátě autority manažera, k nedůvěře a podezírání,
- spravedlivá odměna vede k udržení stejné úrovně práce,

Pozn.

¹⁷ *afiliace (z lat. afiliatio) lze přeložit jako přijetí nebo také přátelské, akceptující, otevřené sociální chování, které se vyznačuje vyhledáváním přítomnosti druhých lidí, zájmem o spolupráci, komunikaci a sociální kontakty. Opakem afiliace je hostilita, která se projevuje nepřátelstvím, odmítáním spolupráce a kladných sociálních vztahů ve skupině.[Ostravská univerzita , Afiliace, www stránky - online]*

- více než spravedlivá odměna vede k větší intenzitě práce (ne u všech), ale zároveň i k pochybnostem o úrovni manažera.

Je třeba dát si pozor na situaci, kdy peníze přestávají fungovat jako stimul zvýšení pracovní aktivity a stávají se stimulem chování, který je neetický a nezákonný.

Manažeři by si měli uvědomit, že existují různé formy motivace a že spoléhání se pouze na funkci peněz jako jediného všeřešícího prostředku není zcela spolehlivé.

V souvislosti se systémy odměňování platí základní osvědčená pravidla, např.:

- vysoký počet „povinných“ kritérií vede zpravidla k rozpadu stimulačního systému,
- jednoduchý a průhledný systém motivuje více než komplikované a složité systémy,
- a základní pravidlo: za stejný výkon – stejná odměna.

Spolehlivý systém motivace neexistuje. Je potřeba se na tuto oblast dívat z různých úhlů pohledů ekonomů, manažerů, psychologů, ... Z jejich závěrů a působících faktorů stanovit jasná kritéria. Lze říci, že i minimální efekt při odstranění nespokojenosti v některé sféře může předejít k významným střetům a rozhodujícím způsobem motivovat ke zvýšení výkonu.¹⁸

1.1.2.8.2 Odměňování

Odměňování je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností řídicího pracovníka a hraje klíčovou roli pro motivaci pracovníků.

Odměňování zahrnuje mzdu nebo plat, vnější odměny a vnitřní odměny.

Úkolem každého manažera je zajistit, aby výkon každého zaměstnance byl nejen řádně ohodnocen, ale na základě hodnocení i odměněn. Zajistit provázanost výkonu, hodnocení a následné odměny není jednoduchou záležitostí¹⁹. Stejně jako rozvoj lidských zdrojů je i odměňování jedním z důležitých nástrojů nejen motivace, ale i stabilizace zaměstnanců.

¹⁸ SVOBODA, J., Motivování lidí., s. 26-32

¹⁹ KOLEKTIV AUTORŮ, ČŠM, Hodnocení pracovníků, kap. 8, s. 99

Hlavním problémem je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování, který by co nejlépe vyhovoval konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám jejich pracovníků. Důležitým požadavkem je, aby systém odměňování byl pracovníky akceptován, a z toho důvodu je vhodné, aby se pracovníci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování.

Profesionální systémy odměňování v praxi = vyvážený mix finančních složek a benefitů. Péče o pracovníky se projevuje tedy nejen při vytváření systému mezd a platů, ale především v oblasti zaměstnaneckých výhod. Vysoká úroveň péče o zaměstnance může do jisté míry kompenzovat určité nedostatky v peněžním odměňování.

Systém odměňování však není jen nástrojem kompenzace pracovníků za odvedenou práci, ale musí plnit řadu dalších funkcí:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat pracovníky, které organizace potřebuje,
- odměňovat pracovníky podle významu a náročnosti jimi vykonávané práce,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení organizace na trhu práce,
- být pracovníky akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivování, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.

Výše platu či zaměstnanecké výhody jsou důležité především pro získávání nových pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu.²⁰ Dlouhodobá pracovní motivace i každodenní výkonnost jsou však podmíněny mnoha dalšími potřebami zaměstnance, např. možnostmi dosáhnout určitého osobního úspěchu s uplatněním svých schopností, získávání nových zkušeností, zajímavostí práce, ale i způsobem manažerského jednání a hodnocení práce, spokojeností práce v pracovním kolektivu, prostředím na pracovišti, apod. Z praxe je známo, že naopak řada určitých benefitů (finančních i zaměstnaneckých) je často vnímána jako samozřejmý nárok za pracovní úsilí zaměstnance. Zaměstnanci tyto výhody často nevnímají do té doby, pokud jim nejsou odstraněny.

²⁰ URBAN, J., Jak úspěšně motivovat, s. 50

1.2. Zřizovatelská pravomoc

Tato teoretická část bakalářské práce shrnuje právní možnosti související s hodnocením ředitelů škol a školských zařízení. Proto je nutné se seznámit i s pojmy, se kterými se v této části budeme setkávat.

1.2.1 Obec

Zákon č. 128/2000 Sb., obcí, v platném znění, jasně stanovuje, že (citace): „Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem“.²¹

1.2.1.2 Zastupitelstvo obce, rada obce, starosta

Obce plní úkoly v rámci výkonu státní správy (přenesené působnosti obce) a rozhodují ve věcech patřících do jejich samostatné působnosti. Právě tato působnost jim umožňuje dle § 35 zákona o obcích zřizovat, ale i rušit, příspěvkové organizace a organizační složky obce, a schvalovat jejich zřizovací listiny. Tato pravomoc je ze zákona vyhrazena zastupitelstvům obcí.

Zákon o obcích dále stanovuje, že rada obce je výkonným orgánem obce v oblasti samostatné působnosti a za svůj výkon se zodpovídá zastupitelstvu obce. V případě malých obcí, ve kterých není stanovena rada obce, plní funkci rady starosta obce. Starosta je do funkce zvolen zastupitelstvem obce z řad svých členů.

1.2.2 Jmenování, odměňování a hodnocení ředitelů

Za posledních 20 let docházelo v souvislosti se změnami ve společnosti i ke změnám v systému jmenování a odměňování ředitelů.

²¹ §1 a 2 zákona č. 128/2000 Sb.

Jednu ze zásadních změn přineslo rozhodnutí o zrušení okresních úřadů a zároveň novela zák. č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, která mimo jiné stanovila, že obec může zřizovat školy jen jako příspěvkové organizace. Pro obce to znamenalo změnit od 1. ledna 2003 právní formu všech svých organizačních složek z oblasti školství na příspěvkové organizace. Tím byla dána i povinnost jmenovat ředitele do funkcí a stanovit jim plat. Je paradoxem, že zřizovatel sice rozhoduje o platu ředitele, ale finanční prostředky na něj přiděluje na základě normativů krajský úřad, který je zasílá přímo na účet školy.

1.2.2.1 Zákon č. 561/2004 Sb.²²

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon), byl Parlamentem České republiky schválen dne 24.09.2004 a nabyl účinnosti 1. ledna 2005.

V § 166 školského zákona se říká, že ředitele příspěvkové organizace jmenuje do funkce zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkursního řízení. Zřizovatel na tomto základě plní funkci nadřízeného zaměstnavatele v oblasti pracovněprávních vztahů. V praxi to znamená, že ho nejen jmenuje, ale současně mu také stanovuje plat. Zároveň školský zákon v tomto paragrafu taxativně vymezil důvody, pro které může být ředitel ze své funkce odvolán.

K problematice konkursního řízení a následného jmenování ředitele připravilo MŠMT prováděcí předpis ve formě vyhlášky MŠMT č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisí, ve znění pozdějších předpisů, která nahradila to té doby platnou vyhlášku č. 72/2003 Sb., o sestavování konkursních komisí a pravidlech jejich činností při konkursním řízení na vybrané funkce v oblasti školství. Úpravy v nové vyhlášce se odvíjely od úprav v novém školském zákoně a stanovily bez možnosti různých výkladů složení konkursních komisí, pravidla pro jejich sestavování, činnost a rozhodování.

Pozn.

²² zkrácený název v nadpise kapitoly je uveden z důvodu estetiky v automaticky generovaném obsahu

1.2.2.2 Zákon č. 563/2004 Sb.²³

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících), úzce navazuje na nový školský zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Kdo vlastně může být ředitelem školy?

Ředitelem školy může být pouze pedagogický pracovník. To znamená, že musí splňovat předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka dle § 3 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů:

- je plně způsobilý k právním úkonům,
- má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- je bezúhonný,
- je zdravotně způsobilý,
- prokázal znalost českého jazyka.

Dalším předpokladem pro výkon funkce ředitele školy je získání praxe spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce:

- 3 roky pro ředitele mateřské školy,
- 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení.

Ředitelem školy zřizované obcí může být jen ten, kdo vedle předpokladů výše uvedených získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Zákon o pedagogických pracovnících dále popisuje možnosti získávání odborné kvalifikace pedagogických pracovníků od učitele mateřské školy, základní školy, střední

Pozn.

²³ zkrácený název v nadpise kapitoly je uveden z důvodu estetiky v automaticky generovaném obsahu

školy až po vychovatele, asistenty či trenéry. Zároveň je zde věnována pozornost dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků a rozsahu přímé pedagogické činnosti.

Rozsah přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků stanovila vláda svým nařízením č. 75/2005 Sb.

1.2.2.3 Zákon č. 262/2006 Sb.²⁴

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce) společně s nařízením vlády č. 137/2009 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen katalog prací) jsou pro zřizovatele základními předpisy ke stanovení platu ředitele.

Katalog prací stanoví zařazení činností (příkladů prací) do platových tříd podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a člení je podle druhu povolání.

Plat řediteli stanoví zřizovatel dle výše uvedených právních předpisů a je složen z:

- platového tarifu,
- příplatku za vedení,
- zvláštního příplatku,
- osobního příplatku.

Zákoník práce se dále zabývá dalšími druhy příplatků, které se ovšem do platových výměrů neuvádí. Samostatným paragrafem (§ 134) je řešena forma odměny nejen pro ředitele, ale i pro každého zaměstnance. Tu lze tedy poskytnout za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Je nutné se dále zmínit o možnosti poskytnutí odměn, a to dle § 224 odst. 2 zákoníku práce, které ovšem nejsou součástí platu zaměstnanců. Jedná se zejména o odměnu k životnímu výročí a odměnu za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo při živelných událostech, při nichž může být ohrožen život, zdraví nebo majetek.

Pozn.

²⁴ zkrácený název v nadpise kapitoly je uveden z důvodu jednotnosti v automaticky generovaném obsahu

Škola či školské zařízení se postupně mění a vyvíjí. Pokud organizace funguje dle představ zřizovatele, je tedy pouze na něm, zda odpovědnou, tvořivou a prospěšnou práci ředitele ohodnotí, a zda tímto krokem dostatečně motivuje vedoucí pracovníky k dalšímu posunu vpřed. Snížení finančního ohodnocení může být využito k postihu za porušení např. zákonných norem, směrnic, předpisů, atd. Lze tedy říci, že finanční ohodnocení je tím pomyslným měřítkem na vahách při hodnocení a odměňování.

Pokud chce být zřizovatel spravedlivý, měl by uplatňovat rovný přístup ke stanovování výše platu, osobního příplatku a odměn ředitelů škol či školských zařízení, tzn. zajímat se, sledovat a pravidelně hodnotit dle předem stanovených pravidel. A to jak při záměru změny osobního ohodnocení, tak při přidělování odměn.

Není problém stanovit osobní příplatek či odměnu v takové výši, která zajistí zřizovateli „obdiv“ ředitele. Ale v této chvíli je nutné položit si otázku: „Když si ředitel vyplatí své ohodnocení, které mu zřizovatel stanovil, bude mít organizace na finanční motivaci ostatních pracovníků?“ Zřizovatele by mělo zajímat, zda zbývají finanční prostředky na odměňování v rámci hodnocení i pro zaměstnance dané organizace, a to jak pro pedagogy, tak i provozní zaměstnance. Vždyť zásluhu na dobrém jménu školy, na příkladné práci s dětmi, reprezentaci v obci, atd. má celý pracovní tým, bez kterého by ředitel takových úspěchů nedosáhl. A záleží především na něm, pedagogovi a manažerovi, jak dokáže tým motivovat pro svoji představu o vizi školy, jak dokáže stmelit kolektiv a motivovat ho ke stále vyšším cílům, které organizaci rozvíjejí a posilují její pozici.

1.2.2.4 Cíle hodnocení

V souvislosti se stále náročnějším řízením školských příspěvkových organizací zřizovaných obcemi je třeba řešit i odměňování manažerských schopností, znalostí a dovedností ředitelů těchto organizací. Cílem hodnocení ředitelů by měla být snaha o vzájemnou spolupráci při naplňování cílů obce, možnost vyjádřit se k problémům, vyzdvihnout to, co se podařilo, a to vše v přátelské atmosféře obou stran při hodnotícím pohovoru.

Chce-li zřizovatel hodnotit ředitele, musí se o něj nejen zajímat, ale nahlížet na něho z více stran - jak spolupracuje se zřizovatelem, jak je organizace pod jeho vedením vnímána

veřejností, jak hospodaří, jak se ředitel zhostil funkce manažera v oblasti ekonomické, pedagogické, v řízení pracovníků, řešení stížností rodičů, ale i v sebehodnocení, vzájemné komunikaci, v řešení konfliktů, v personalistice, atd. Neodmyslitelně k hodnocení v této době patří i ohodnocení schopnosti získávat finanční prostředky pro školu nebo školské zařízení mimo rozpočet obce.

1.2.2.5 Podklady k hodnocení ředitele

K hodnocení ředitele je nutné přistupovat komplexně. To znamená shromáždit nejdříve podklady, ze kterých lze získat určitý pohled na práci řídicího pracovníka. K této části hodnocení je vhodné využít hodnotících podkladů, zpráv kontrolních orgánů a informací od pracovníků zřizovatele spolupracujících s organizací.

V případě, že zřizovatel volí za motivační krok stanovování cílového úkolu pro další období, je samozřejmostí jeho splnění či nesplnění začlenit do celkového hodnocení ředitele.

Závěrem lze říci, že hodnocení je nepostradatelným článkem při řízení ředitelů zřizovatelem. Často osobní rozhovor nastaví vzájemnou důvěru mezi zřizovatelem a ředitelem školy, která je významnou součástí při komunikaci mezi nimi. I v případě, že jsou např. vytýkány nedostatky, měl by ředitel odejít s pocitem, že jeho práce má smysl, že je pozitivně vnímána především zřizovatelem, spolupracovníky, rodičovskou i širokou veřejností.

Závažným problémem se může jevit velikost zřizovatelské obce. Podle počtu obyvatel a jejího zařazení do struktury obcí se odvíjí i počet pracovníků obecního úřadu. Početně větší a zkušený aparát lidí má tedy větší prostor pro hodnocení ředitele. Zřizovatel by si měl uvědomit, že hodnocení řídicí práce ředitelů je třeba vnímat jako nástroj k dosažení vyššího výkonu, kvality a rozvíjení znalostí i schopností ředitele a zřizovatele. Kvalitní hodnocení má pro ředitele zvlášť velkou motivační funkci.

Podrobnější rozpracování kroků vedoucích ke způsobu hodnocení ředitelů škol ve vazbě na stanovení jejich platu jsou rozvedeny v kapitole 3 - Metodika ke stanovení platu ředitele.

2 Výzkumná část

2.1 Cíl výzkumného šetření

Pro ověření teoretických poznatků v oblasti hodnocení řídicí práce ředitelů škol a školských zařízení z pohledu zřizovatele byly osloveny obce Libereckého kraje.

Cílem výzkumného šetření je zjištění, do jaké míry je vyhodnocována práce ředitelů, jak probíhá vlastní hodnocení, kdo jej provádí, které priority mají při hodnocení největší váhu, na základě jakých podkladů je ředitel hodnocen a zda je hodnocení pro obě strany přínosem či ne.

2.2 Formulace výzkumných předpokladů

Výzkumný předpoklad č. 1

Zřizovatelé využívají právních možností k hodnocení práce ředitelů škol a školských zařízení.

Výzkumný předpoklad č. 2

Ředitelé znají nastavená kritéria svého hodnocení zřizovatelem.

Výzkumný předpoklad č. 3

Hodnocení zřizovatele je pro další profesionální práci ředitele motivující.

2.3 Metoda výzkumu - dotazník

Pro získání podkladů ke splnění cíle práce byl způsob výzkumu realizován formou dotazníku (příloha 1). Otázky byly strukturovány tak, aby respondenti zvolili odpověď, která se nejvíce shoduje s jejich postupem v dané problematice. Pokud by nebyla nabídka odpovědí pro respondenta dostatečná, byl ponechán ve většině otázek i prostor pro možné doplnění odpovědi o vlastní kritéria a možnosti. Dotazníky byly rozeslány respondentům elektronickou poštou s poznámkou a mým prohlášením, že v práci budou použity pouze údaje v obecné rovině, tzn. bez uvádění jakýchkoli názvů či jmen. Anonymita osob vyplňující dotazníky vytváří prostor pro větší otevřenost a upřímnost při jejich vyplňování.

2.3.1 Pilotní výzkum

Pro ověření přesné formulace otázek a porozumění byl osloven zkušební vzorek respondentů. Osloveny byly vedoucí oddělení školství městského úřadu, pracovnice obecního úřadu v malé obci a kolegyně, studentka oboru ŠM při UK v Praze, pracující na oddělení školství v jiném kraji. Po konzultaci s výše uvedenými respondenty, byly zapracovány připomínky týkající se pouze formulace některých nabízených odpovědí u otázek. Ty byly upraveny tak, aby byly jasné, srozumitelné a nezaměnitelné.

2.3.2 Průběh výzkumu

Liberecký kraj je rozdělen na 4 okresy a má 21 obcí s pověřeným obecním úřadem, z toho 9 obcí s rozšířenou působností a 1 statutární město.

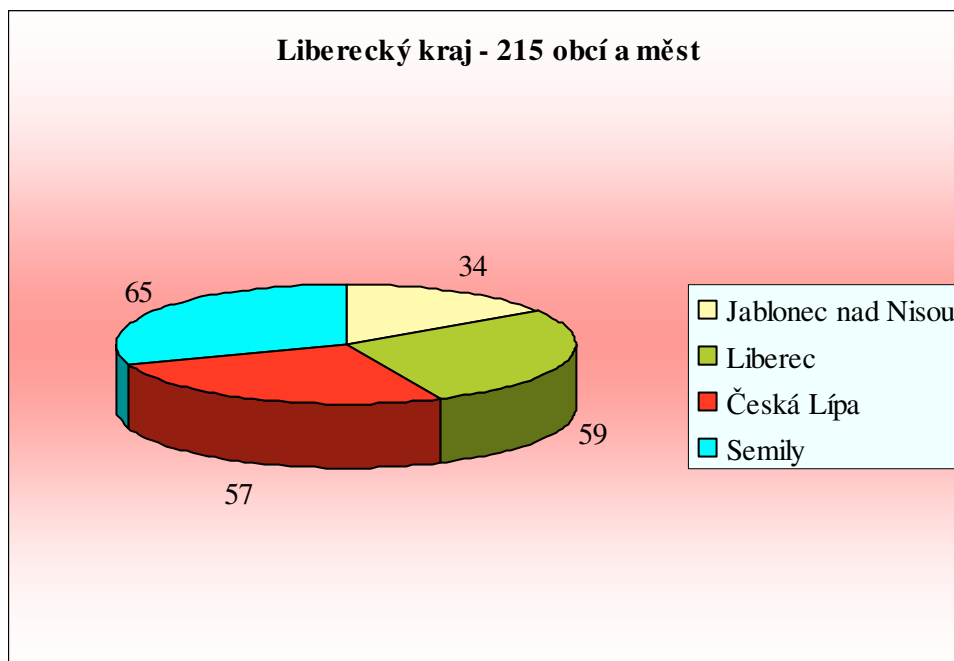
Dotazník byl rozeslán 215 obcím Libereckého kraje.

Návratnost dotazníků

Data byla získána ze statistik ČSÚ, MV ČR a z obdržených dotazníků od jednotlivých oslovených respondentů.

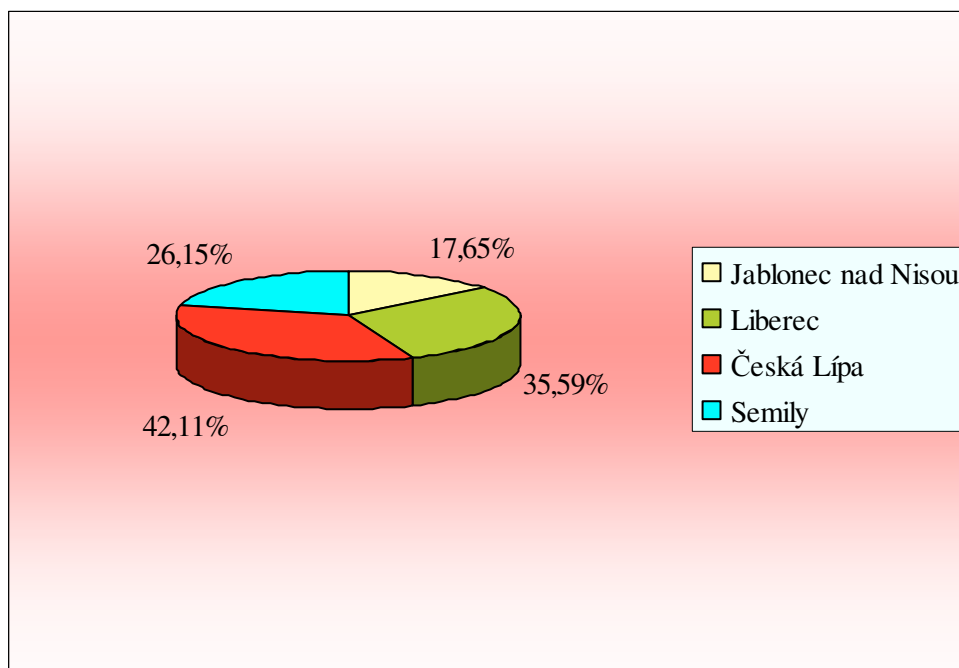
	JN	LBC	ČL	SM	CELKEM
celkem obcí a měst	34	59	57	65	215
<i>obce</i>	26	48	46	56	176
<i>města</i>	8	11	11	9	39
vráceno dotazníků	6	21	24	17	68
<i>obce</i>	4	16	17	14	51
<i>města</i>	2	5	7	3	17
celkem % návratnosti	17,65%	35,59%	42,11%	26,15%	31,63%
<i>% návratnosti za obce</i>	15,38%	33,33%	36,96%	25,00%	28,98%
<i>% návratnosti za města</i>	25,00%	45,45%	63,64%	33,33%	43,59%
z toho nejsou zřizovatelé	4	7	12	7	30
<i>% z vrácených dotazníků za obce</i>	100,00%	43,75%	70,59%	50,00%	58,82%
<i>% z vrácených dotazníků celkem</i>	66,67%	33,33%	50,00%	41,18%	44,12%
z vrácených dotazníků - jsou zřizovatelé	2	14	12	10	38
<i>obce</i>	0	9	5	7	21
<i>města</i>	2	5	7	3	17

graf 1 – rozdělení Libereckého kraje



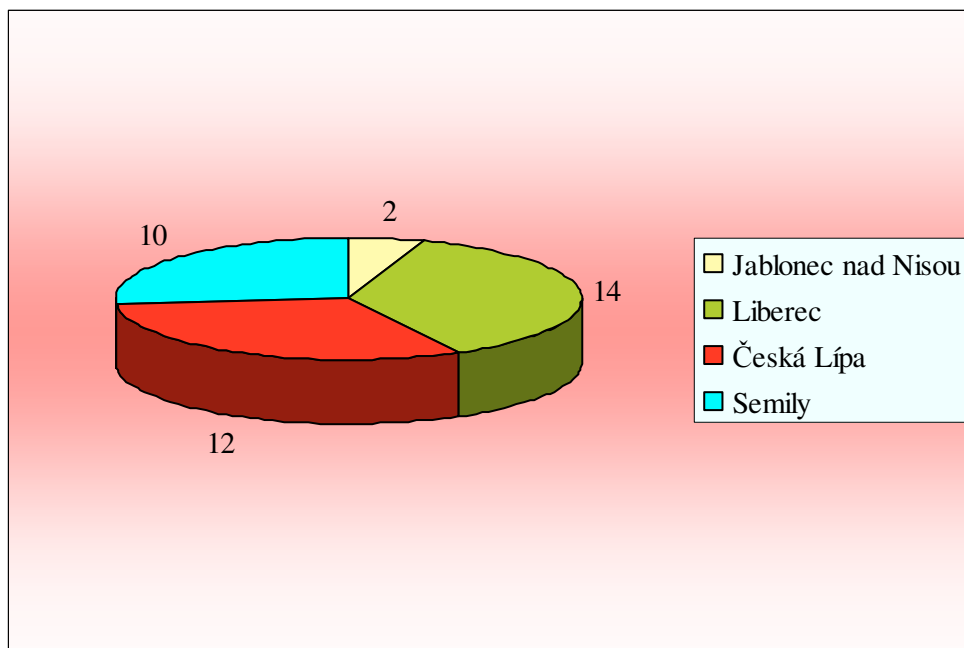
Zpět se vrátilo 68 dotazníků, přičemž v případě 30 obcí bylo uvedeno, že žádnou školu ani školské zařízení nezřizují.

graf 2 – návratnost dotazníků (68 dotazníků = 31,63 %) – rozdělní na okresy

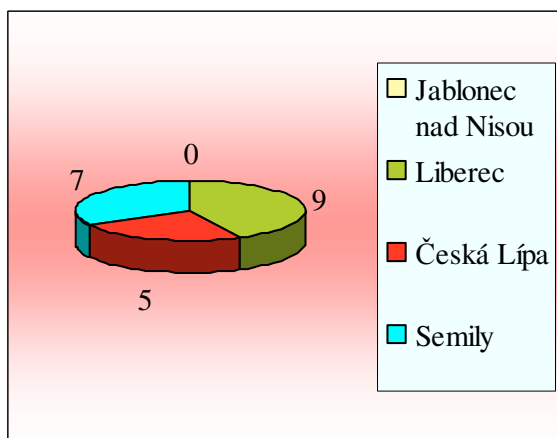


O nabídku na zaslání metodické pomůcky projevilo zájem 21 z 38 obcí, což svědčí o aktuálnosti tématu i pravděpodobných problémech, které jednotliví zřizovatelé řeší v této oblasti.

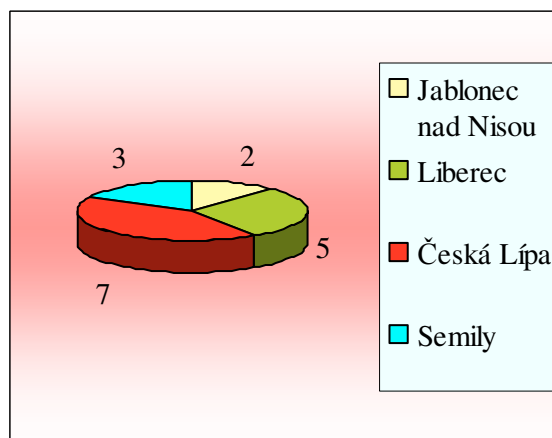
graf 3 – počty obcí a měst Libereckého kraje, které zřizují školu nebo školské zařízení rozdělené po okresech (celkem 38 z vrácených dotazníků)



graf 4 – z toho obce (celkem 21)



graf 5 – z toho města (celkem 17)



2.4 Analýza zjištěných výsledků

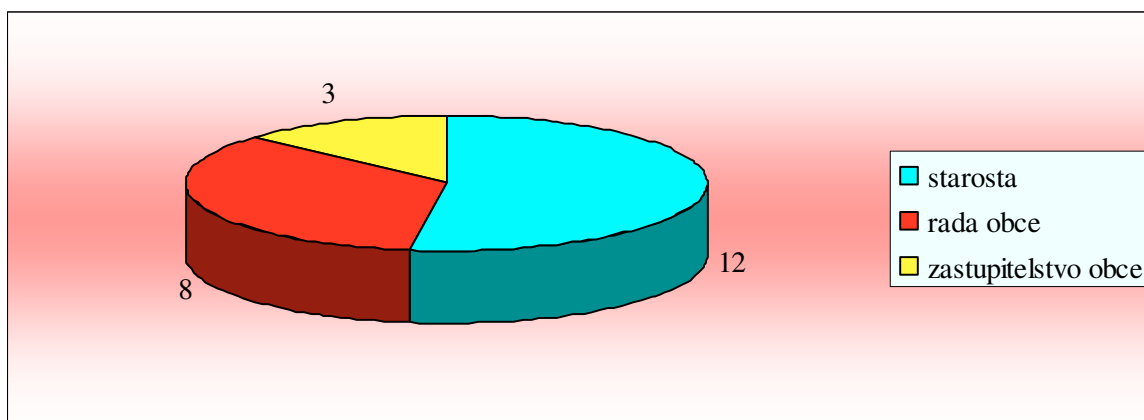
V rámci výzkumu bylo zkoumáno využívání zřizovatelských kompetencí při hodnocení ředitelů školských zařízení v praxi. Dále byly jednotlivými respondenty hodnoceny různé oblasti úzce spojované s hodnocením ředitelů. Hodnotící škála byla vymezena od 1 do 4, tzn. 1 = nejvíce, nejlépe, vysoká priorita, 4 = nejméně, nejhůře, nízká priorita.

Všechna použitá data v tabulkách i grafech byla zpracována z dotazníků respondentů.

otázka 3 - OBCE - V obci rozhoduje o hodnocení?

3	starosta	12	57,14%
	rada obce	8	38,10%
	zastupitelstvo obce	3	14,29%

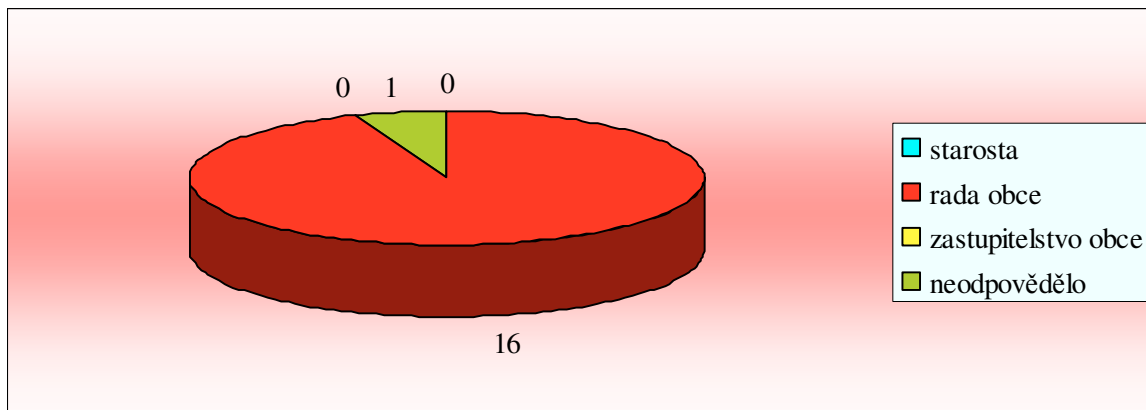
graf - obce



otázka 3 - MĚSTA - V obci rozhoduje o hodnocení?

3	starosta	0	0,00%
	rada obce	16	94,12%
	zastupitelstvo obce	0	0,00%
	neodpovědělo	1	5,88%

graf - města

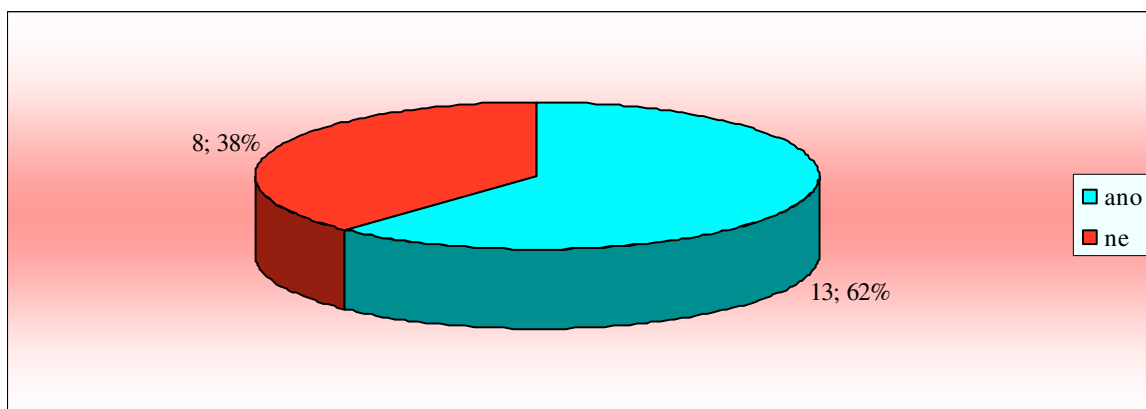


Při porovnání obou skupin je na první pohled vidět rozdíl v rozhodování, který úzce souvisí s velikostí samosprávy. V případě měst jednoznačně rozhoduje rada města. U obcí záleží na tom, zda obec má zřízenou radu obce či její rozhodovací pravomoc má starosta. Z odpovědí je zřejmé, že v případě obcí některé z nich uplatňují 2 možnosti.

otázka 4 - OBCE - Provádíte jako zřizovatel pravidelná hodnocení ředitelů?

4	ano	13	61,90%
	ne	8	38,10%

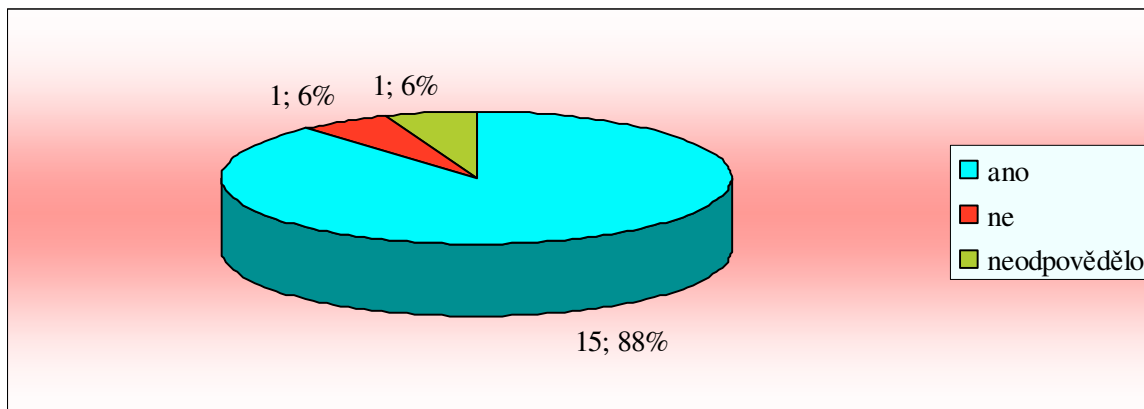
graf - obce



otázka 4 - MĚSTA - Provádíte jako zřizovatel pravidelná hodnocení ředitelů?

4	ano	15	88,24%
	ne	1	5,88%
	neodpovědělo	1	5,88%

graf - města

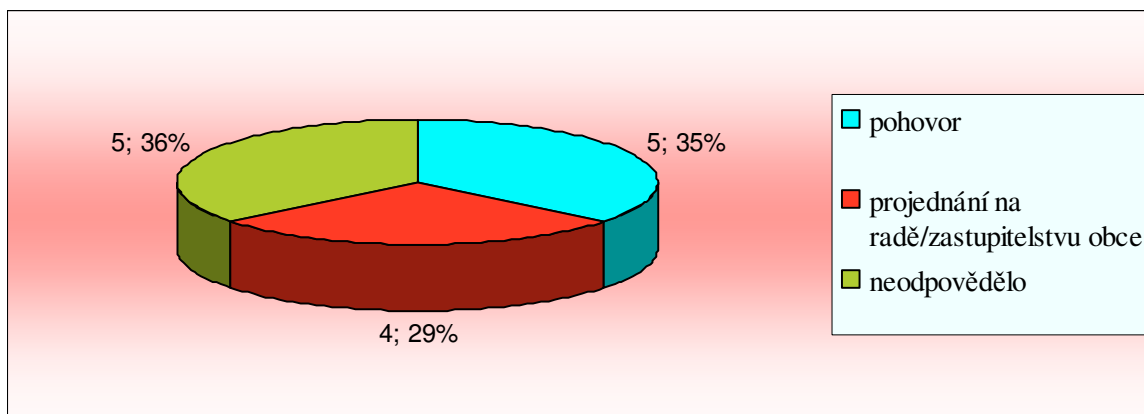


Na otázku, zda jako zřizovatelé provádějí pravidelná hodnocení ředitelů, odpověděli zástupci obcí v 62 procentech a zástupci měst v 88 procentech kladně. Záporně odpověděli zástupci obcí v 38 procentech a zástupci měst jednoznačně pouze v jednom případě.

otázka č. 4 - OBCE – Pokud zřizovatel provádí pravidelné hodnocení, jakou formou?

Forma:			
	pohovor	5	38,46%
	projednání na radě/zastupitelstvu obce	4	30,77%
	neodpovědělo	5	38,46%

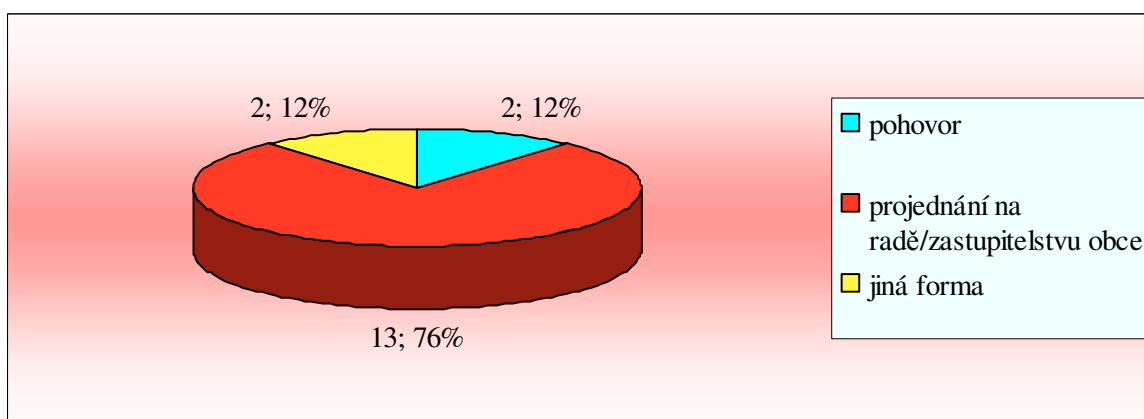
graf - obce



otázka č. 4 - MĚSTA - Pokud zřizovatel provádí pravidelné hodnocení, jakou formou?

Forma:		
pohovor	2	14,29%
projednání na radě/zastupitelstvu obce	13	92,86%
jiná forma	2	14,29%

graf . města



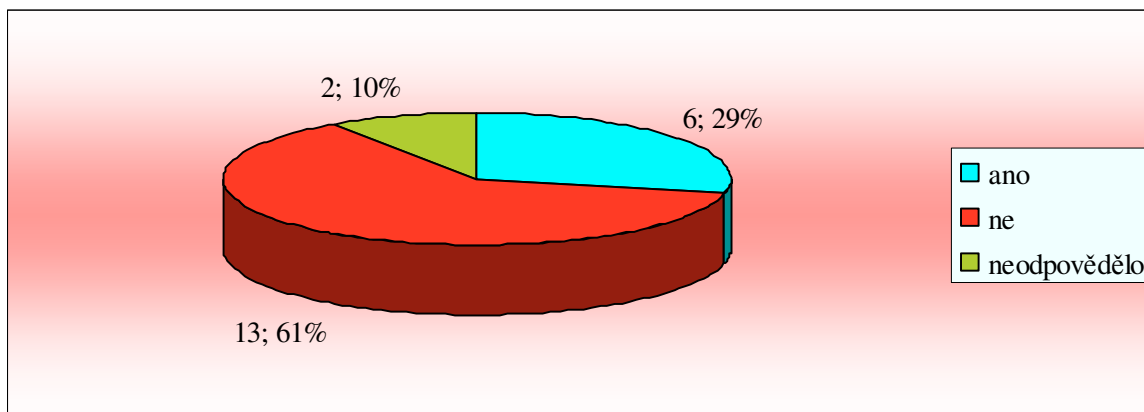
Města jednoznačně upřednostňují formu projednávání pravidelného hodnocení na radě nebo zastupitelstvu města oproti obcím, které se s 38 procenty přiklánějí k hodnocení formou pohovoru a 31 procenty k formě projednávání v radě či zastupitelstvu obce. Jedna obec a tři města využívají dvě možnosti.

V dotaznících měst se objevily i další formy provádění pravidelných hodnocení, a to individuálním projednáním či hodnocením v hodnotící komisi, která připraví návrh pro radu města.

otázka 5 - OBCE - K účelu hodnocení ředitelů máte stanovena pravidla, kritéria, předpis?

5	ano	6	28,57%
	ne	13	61,90%
	neodpovědělo	2	9,52%

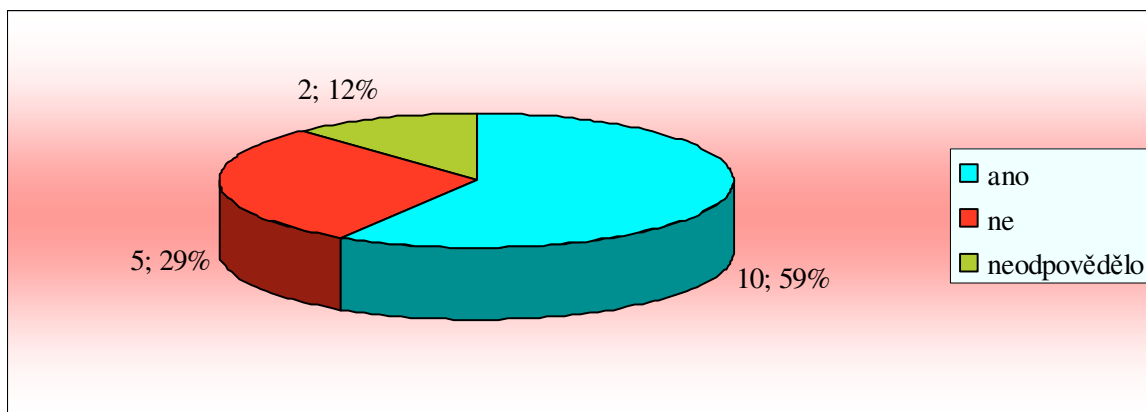
graf - obce



otázka 5 - MĚSTA - K účelu hodnocení ředitelů máte stanovena pravidla, kritéria, předpis?

5	ano	10	58,82%
	ne	5	29,41%
	neodpovědělo	2	11,76%

graf - města

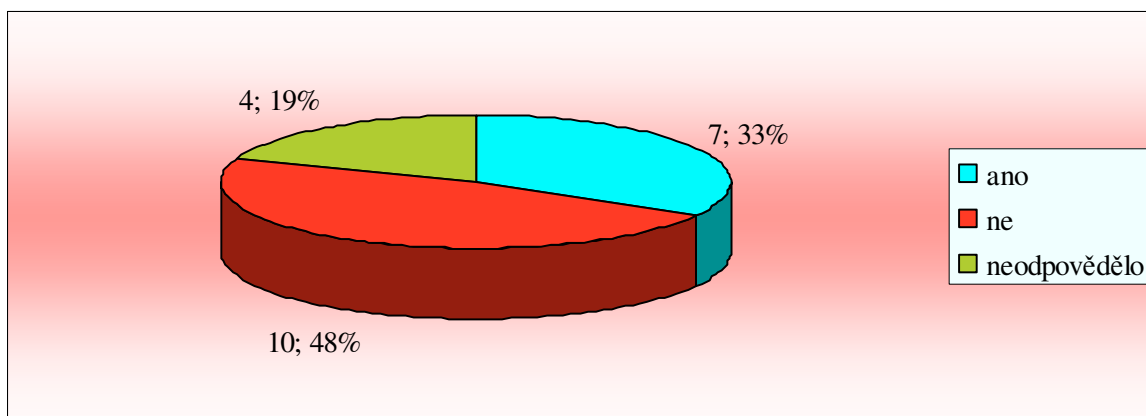


U odpovědi na otázku, zda mají zřizovatelé k hodnocení ředitelů stanovena pravidla, kritéria či vypracovaný předpis, je v souhlasné odpovědi 30% rozdíl ve prospěch měst. Tento výsledek ukazuje na skutečnost, že ve městech je větší množství pracovníků a zároveň odborníků, kteří se zabývají hodnocením ředitelů škol a školských zařízení. Nutné je ovšem říci, že skoro 30 % záporných odpovědí v kategorii měst lze připsat právě velikosti – jedná se v tomto případě o města do 5 tisíc obyvatel.

otázka 6 - OBCE - Znájí ředitelé organizací strukturu a systém hodnocení?

6	ano	7	33,33%
	ne	10	47,62%
	neodpovědělo	4	19,05%

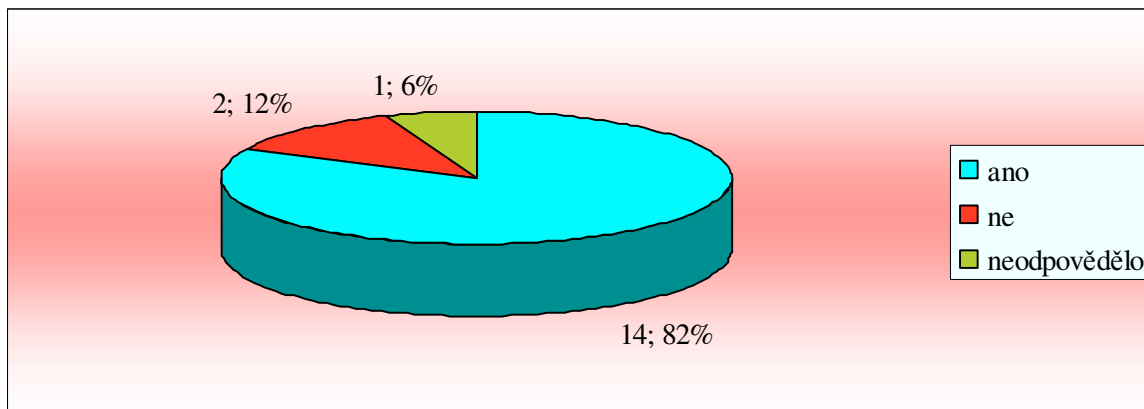
graf - obce



otázka 6 - MĚSTA - Znají ředitelé organizací strukturu a systém hodnocení?

6	ano	14	82,35%
	ne	2	11,76%
	neodpovědělo	1	5,88%

graf - města

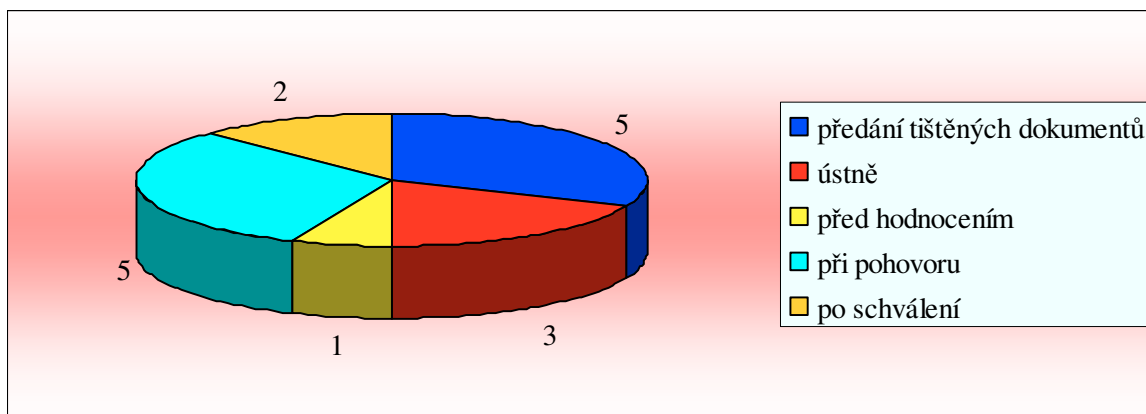


Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že pokud mají zřizovatelé vypracována určitá pravidla, kritéria či předpis, ředitelé organizací je znají nebo jsou alespoň informováni o systému hodnocení.

otázka 7 - OBCE - Jak jsou o něm informováni?

7	předání tištěných dokumentů	5
	ústně	3
	před hodnocením	1
	při pohovoru	5
	po schválení	2
	neodpovědělo	4

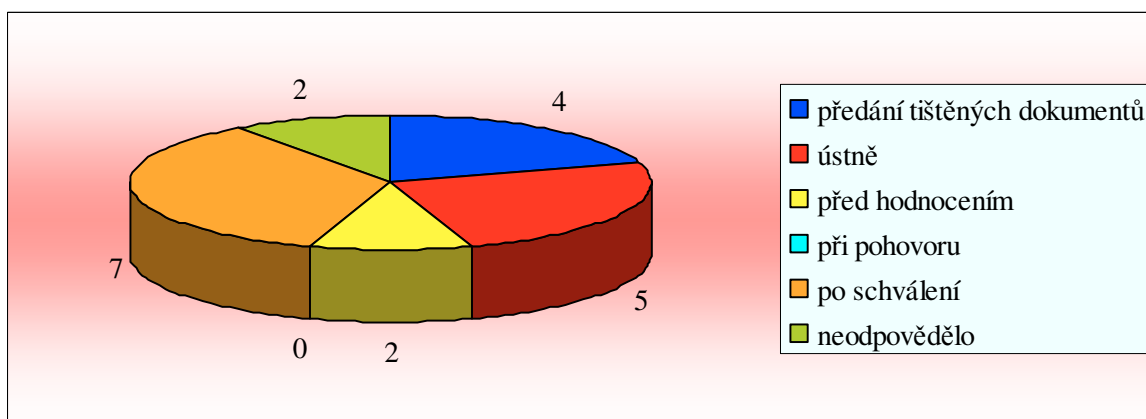
graf - obce



otázka 7 - MĚSTA - Jak jsou o něm informováni?

7	předání tištěných dokumentů	4
	ústně	5
	před hodnocením	2
	při pohovoru	0
	po schválení	7
	neodpovědělo	2

graf - města



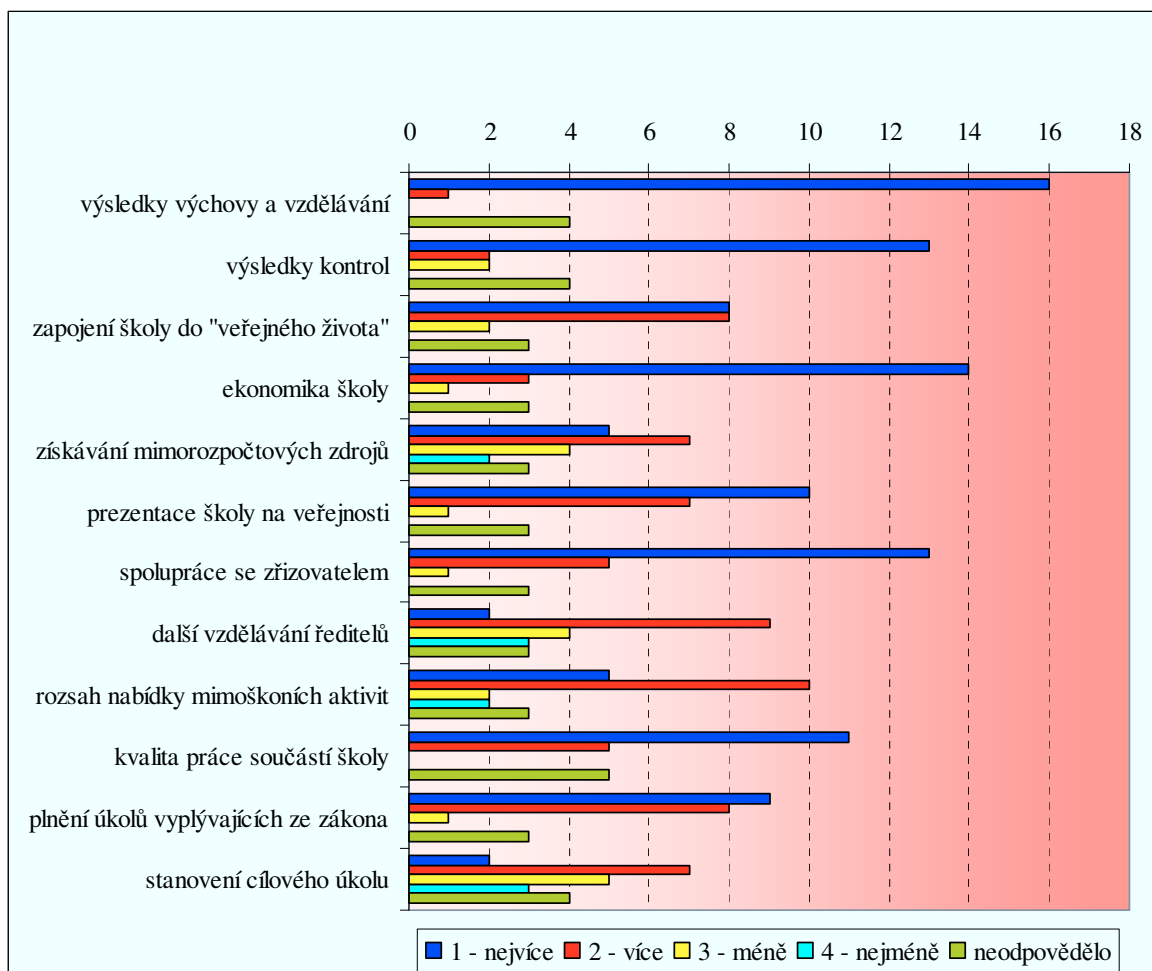
Z odpovědí respondentů je zřejmé, že ředitelé jsou o svém hodnocení informováni. Každý zřizovatel upřednostňuje jinou formu, někteří využívají i kombinaci dvou forem.

V případě jedné obce je preferována ústní informace s odkazem na metodiku poskytnutou MŠMT. V jednom městě jsou ředitelé zároveň informováni na poradách se zřizovatelem.

otázka 8 - OBCE - Jak je pro zřizovatele důležité hodnocení v uvedených oblastech?

		1 - nejvíce	2 - více	3 - méně	4 - nejméně	neodpovědělo
8	výsledky výchovy a vzdělávání	16	1	0	0	4
	výsledky kontrol	13	2	2	0	4
	zapojení školy do "veřejného života"	8	8	2	0	3
	ekonomika školy	14	3	1	0	3
	získávání mimorozpočtových zdrojů	5	7	4	2	3
	prezentace školy na veřejnosti	10	7	1	0	3
	spolupráce se zřizovatelem	13	5	1	0	3
	další vzdělávání ředitelů	2	9	4	3	3
	rozsah nabídky mimoškolních aktivit	5	10	2	2	3
	kvalita práce součástí školy	11	5	0	0	5
	plnění úkolů vyplývajících ze zákona	9	8	1	0	3
	stanovení cílového úkolu	2	7	5	3	4

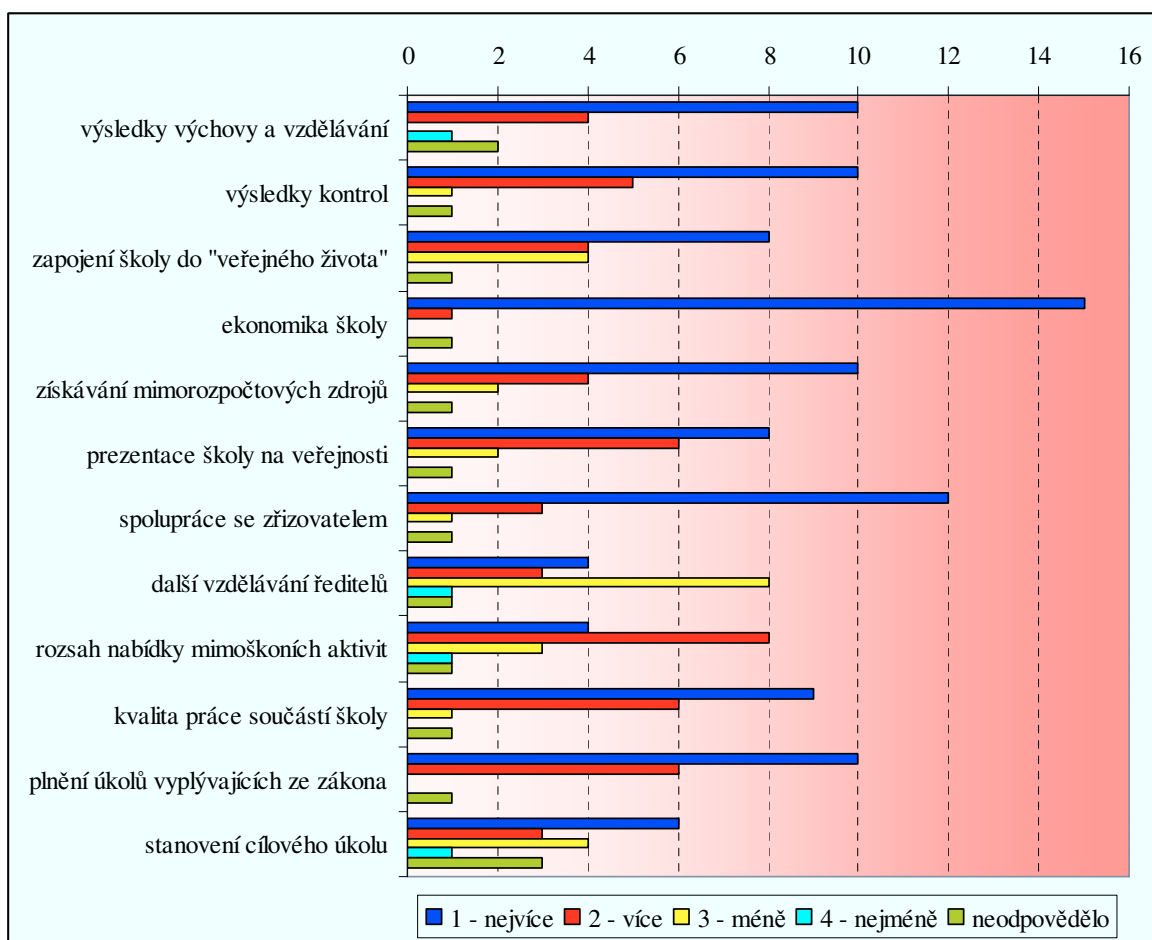
graf . obce



otázka 8 - MĚSTA - Jak je pro zřizovatele důležité hodnocení v uvedených oblastech?

		1 - nejvíce	2 - více	3 - méně	4 - nejméně	neodpovědělo
8	výsledky výchovy a vzdělávání	10	4	0	1	2
	výsledky kontrol	10	5	1	0	1
	zapojení školy do "veřejného života"	8	4	4	0	1
	ekonomika školy	15	1	0	0	1
	získávání mimorozpočtových zdrojů	10	4	2	0	1
	prezentace školy na veřejnosti	8	6	2	0	1
	spolupráce se zřizovatelem	12	3	1	0	1
	další vzdělávání ředitelů	4	3	8	1	1
	rozsah nabídky mimoškolních aktivit	4	8	3	1	1
	kvalita práce součástí školy	9	6	1	0	1
	plnění úkolů vyplývajících ze zákona	10	6	0	0	1
	stanovení cílového úkolu	6	3	4	1	3

graf - města



Výsledky odpovědí na tuto otázku ukázaly, na které oblasti klade zřizovatel při hodnocení větší důraz. Každý zřizovatel má jiné priority, které považuje za stěžejní při hodnocení ředitele.

V případě obcí jsou považovány za nejvíce důležité oblasti:

- výsledky výchovy a vzdělávání,
- ekonomika školy,
- spolupráce se zřizovatelem,
- výsledky kontrol,
- kvalita práce součástí školy,
- prezentace školy na veřejnosti.

Jako druhé nejdůležitější považují obce oblasti:

- rozsah nabídky mimoškolních aktivit,
- další vzdělávání ředitelů,
- zapojení školy do „místního života“,
- plnění úkolů vyplývajících ze zákonů.

Za nejméně důležitou jsou považovány oblasti:

- získávání mimorozpočtových zdrojů,
- stanovení cílového úkolu.

V případě měst jsou v hodnocení důležitosti považovány za nejdůležitější oblasti:

- ekonomika školy,
- spolupráce se zřizovatelem,
- získávání mimorozpočtových zdrojů,
- výsledky výchovy a vzdělávání,
- výsledky kontrol,
- plnění úkolů vyplývajících ze zákonů.

Za druhé nejdůležitější považují oblasti:

- prezentace školy na veřejnosti,
- kvalitu práce součástí školy.

Na konci řady pozornosti při hodnocení zůstaly oblasti:

- další vzdělávání ředitelů,
- stanovení cílového úkolu,
- zapojení školy do „veřejného života“.

U obou skupin respondentů se v popředí pomyslného žebříčku hodnocení objevuje ekonomika školy, výsledky výchovy a vzdělávání, výsledky kontrol a spolupráce se zřizovatelem. Na konci se objevila v obou případech oblast stanovení cílového (mimořádného) úkolu.

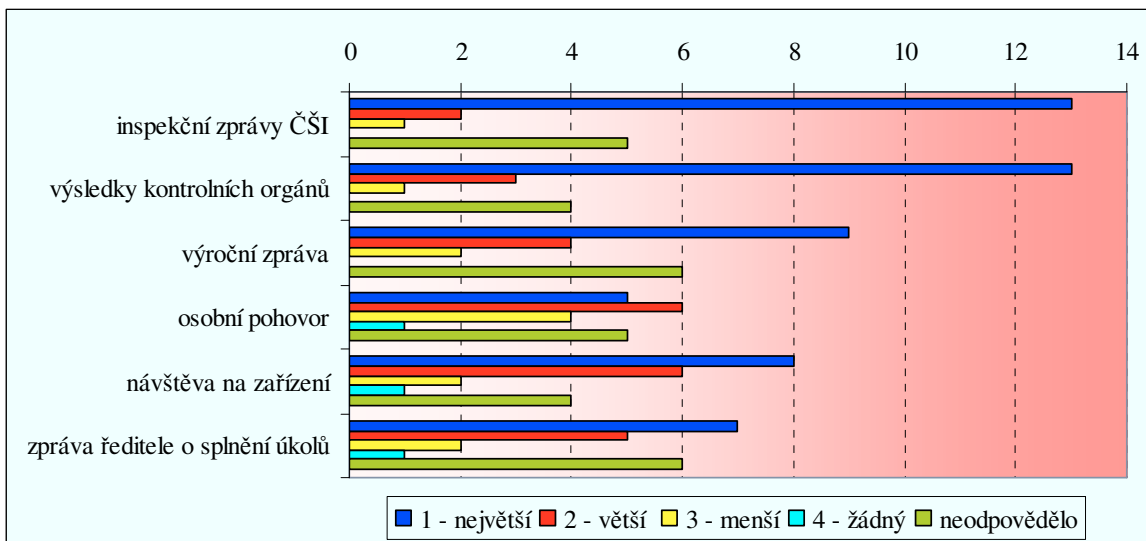
Největší rozdílnost názorů na priority je oblast získávání mimorozpočtových zdrojů. Tento názorový rozdíl pravděpodobně vyplývá v případě obcí z velkého úsilí, aby škola v obci vůbec byla a tím zajistila rodičům dostupnost vzdělávání pro jejich děti v místě bydliště, na rozdíl od měst, kde problém s nedostatkem dětí není a právě pro vytvoření zdravého konkurenčního prostředí je získávání mimorozpočtových zdrojů jedním z možných kroků.

Za zmínku stojí i upřednostnění kvality práce součástí školy a prezentace školy na veřejnosti v případě odpovědí obcí. I tento fakt nasvědčuje velkému úsilí obcí, které ubezpečují své obyvatele a přesvědčují nově příchozí o výhodách poskytovaného vzdělávání v obci i nabízených službách pro jejich děti, které jsou na srovnatelné úrovni jako služby poskytující dětem ve městech.

otázka 9 - OBCE - Na základě jakých podkladů je ředitel hodnocen? (Jaký podíl mají jednotlivé položky na hodnocení?)

		1 - největší	2 - větší	3 - menší	4 - žádný	neodpovědělo
9	inspekční zprávy ČŠI	13	2	1	0	5
	výsledky kontrolních orgánů	13	3	1	0	4
	výroční zpráva	9	4	2	0	6
	osobní pohovor	5	6	4	1	5
	návštěva na zařízení	8	6	2	1	4
	zpráva ředitele o splnění úkolů	7	5	2	1	6

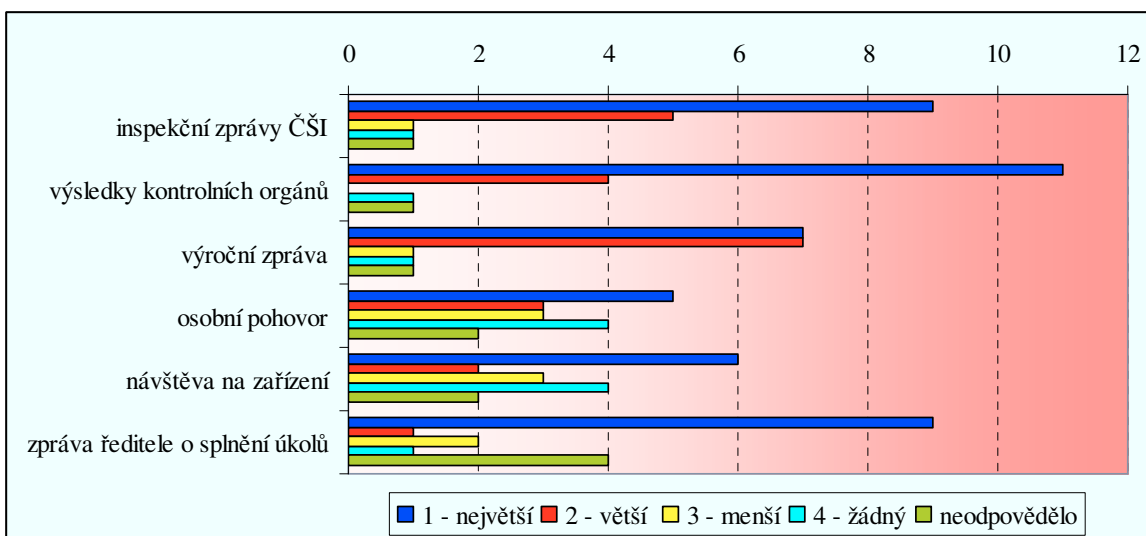
graf - obce



otázka 9 - MĚSTA - Na základě jakých podkladů je ředitel hodnocen? (Jaký podíl mají jednotlivé položky na hodnocení?)

	1 - největší	2 - větší	3 - menší	4 - žádný	neodpovědělo
9 inspekční zprávy ČŠI	9	5	1	1	1
výsledky kontrolních orgánů	11	4	0	1	1
výroční zpráva	7	7	1	1	1
osobní pohovor	5	3	3	4	2
návštěva na zařízení	6	2	3	4	2
zpráva ředitele o splnění úkolů	9	1	2	1	4

graf - města



Zástupci obcí považují za podklady s největší vahou: inspekční zprávy ČŠI, výsledky kontrolních orgánů a výroční zprávy.

Respondenti z měst na nejvyšší příčku kladou: výsledky kontrolních orgánů, inspekční zprávy ČŠI, zprávy ředitele o splnění úkolů. Za druhé nejdůležitější pokládají výroční zprávy. Za nejméně důležité považují některá města osobní pohovor s ředitelem a návštěvu zřizovatele na daném zařízení.

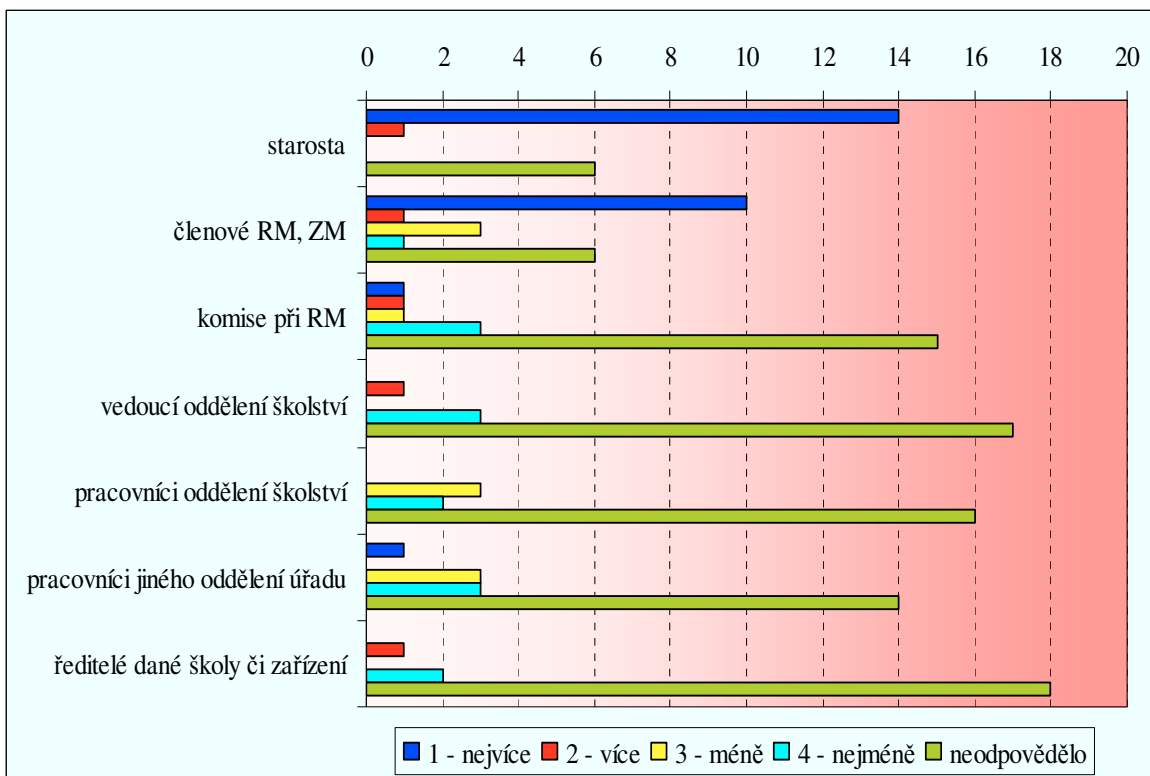
Mezi městy byly uvedeny další podklady, které jsou zřizovateli považovány za důležité, aby bylo hodnocení ředitelů komplexní. Jedná se např. o ostatní důležité okolnosti, které se staly, proběhly v hodnoceném období (stížnosti, výrazné úspěchy, mimořádné počiny školy či činy ředitele) a zároveň stanovení konkrétních úkolů na příslušné období a zhodnocení jejich plnění.

V této otázce se strany respondentů liší v oblasti kontroly o splnění stanovených úkolů. Rozdílnost v názorech na tuto oblast lze vyvodit ze skutečnosti, že obce nemají ve většině případů k dispozici pracovníka, který by se mohl odborně zabývat touto problematikou.

otázka 10 - OBCE - Kdo a v jaké míře se podílí na hodnocení ředitelů?

		1 - nejvíce	2 - více	3 - méně	4 - nejméně	neodpovědělo
10	starosta	14	1	0	0	6
	členové RM, ZM	10	1	3	1	6
	komise při RM	1	1	1	3	15
	vedoucí oddělení školství	0	1	0	3	17
	pracovníci oddělení školství	0	0	3	2	16
	pracovníci jiného oddělení úřadu	1	0	3	3	14
	ředitelé dané školy či zařízení	0	1	0	2	18

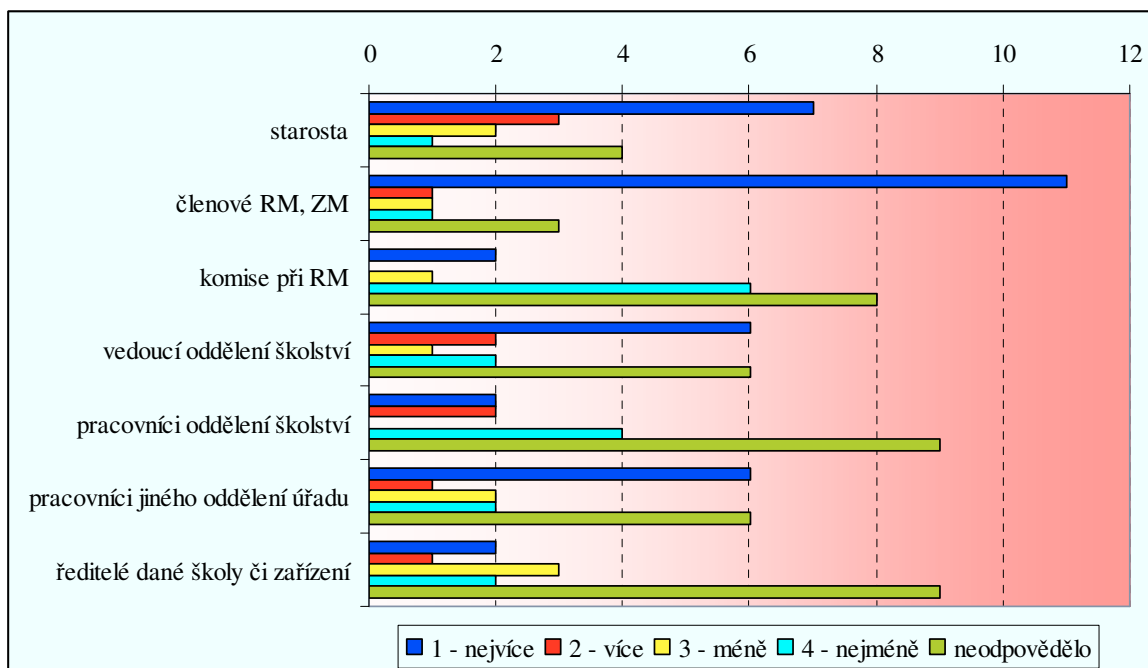
graf - obce



otázka 10 - MĚSTA - Kdo a v jaké míře se podílí na hodnocení ředitelů?

	1 - nejvíce	2 - více	3 - méně	4 - nejméně	neodpovědělo
10 starosta	7	3	2	1	4
členové RM, ZM	11	1	1	1	3
komise při RM	2	0	1	6	8
vedoucí oddělení školství	6	2	1	2	6
pracovníci oddělení školství	2	2	0	4	9
pracovníci jiného oddělení úřadu	6	1	2	2	6
ředitelé dané školy či zařízení	2	1	3	2	9

graf - města



V případě obcí se shodují odpovědi s odpověďmi na otázku 3 - kdo o hodnocení rozhoduje. Jsou to starosta a rada obce, v ojedinělých případech i pracovníci úřadu.

V odpovědích respondentů z měst se již liší odpověď na otázku kdo a v jaké míře se podílí na hodnocení ředitelů od odpovědí na otázku pravomoci o rozhodování (otázka 3 – rada města). Z odpovědí je zřejmé, že největší podíl mají členové rady města, starosta a poté vedoucí oddělení školství a pracovníci jiných oddělení úřadu. Toto souvisí s velikostí a organizační strukturou úřadu, kdy v případě větších měst je zřizovatelská pravomoc rozdělena např. mezi školství, ekonomický úsek (výkazy, účetní závěrky, ...) a správu nemovitostí (v případě, že mají organizace majetek v nájmu či výpůjčce).

Výčet těch, kteří se podílí na hodnocení ředitelů, byl doplněn jedním městem o školskou radu²⁵ při školském zařízení (dle § 167 školského zákona je zřizována na každé základní škole).

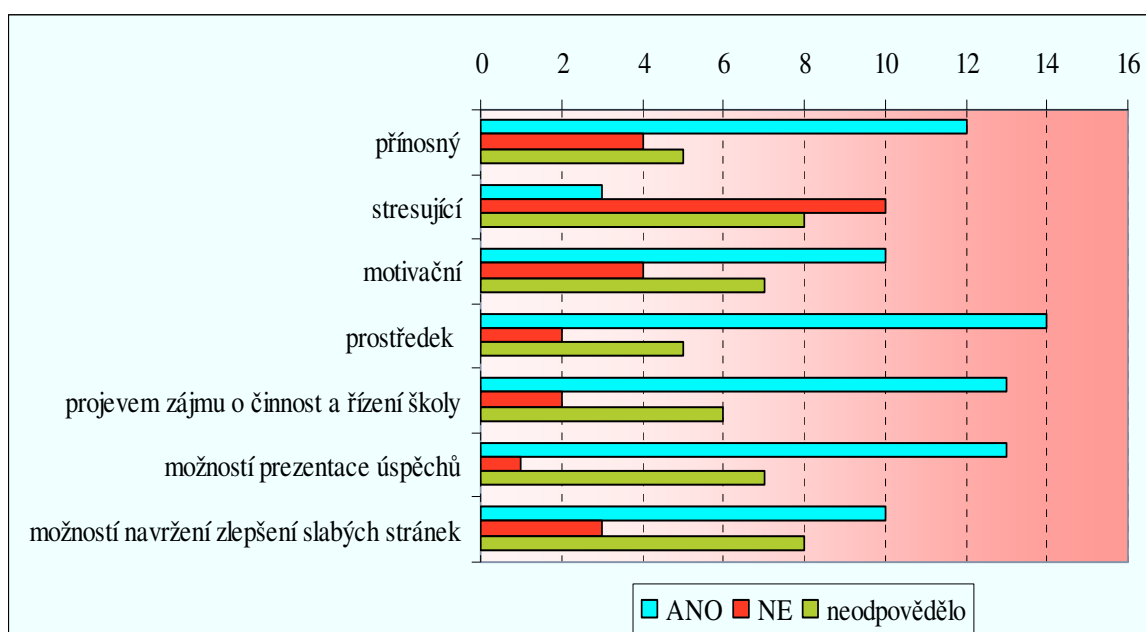
Pozn.

²⁵ Školská rada je orgán školy umožňující zákonným zástupcům nezletilých žáků, zletilým žákům a studentům, pedagogickým pracovníkům školy, zřizovateli a dalším osobám podílet se na správě školy.

otázka 11 - OBCE - Domníváte se, že systém hodnocení ředitelů je pro ředitele:

		ANO	NE	neodpovědělo
11	přínosný	12	4	5
	stresující	3	10	8
	motivační	10	4	7
	prostředek ke zlepšení práce	14	2	5
	projevem zájmu o činnost a řízení školy	13	2	6
	možností prezentace úspěchů	13	1	7
	možností navržení zlepšení slabých stránek	10	3	8

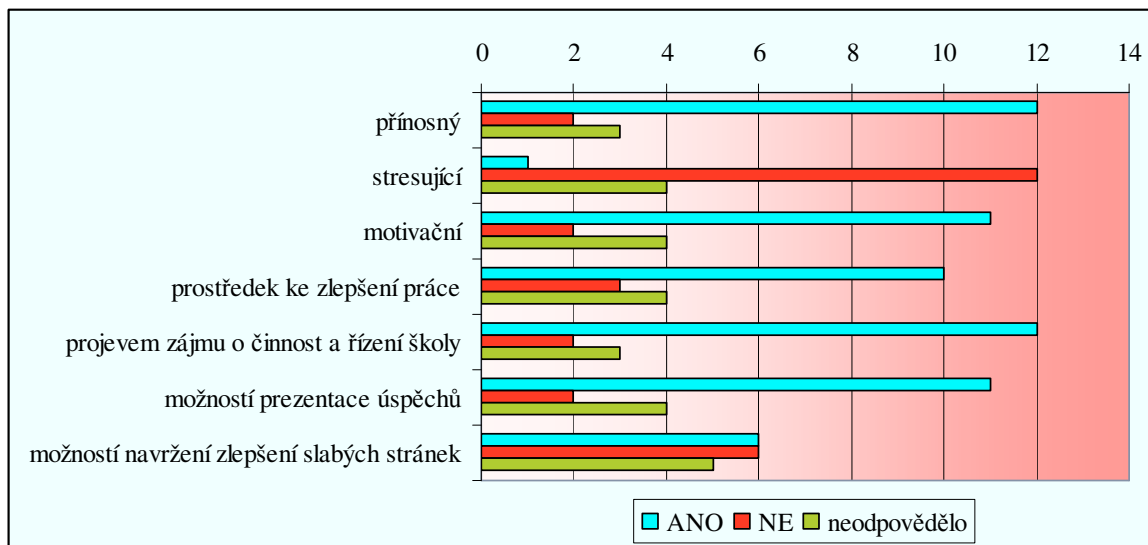
graf - obce



otázka 11 - MĚSTA - Domníváte se, že systém hodnocení ředitelů je pro ředitele:

		ANO	NE	neodpovědělo
11	přínosný	12	2	3
	stresující	1	12	4
	motivační	11	2	4
	prostředek ke zlepšení práce	10	3	4
	projevem zájmu o činnost a řízení školy	12	2	3
	možností prezentace úspěchů	11	2	4
	možností navržení zlepšení slabých stránek	6	6	5

graf - města



Respondenti za obce se vyjádřili převážně kladně ke všem navrženým oblastem. Pouze nesouhlasili s tvrzením v otázce, zda je systém hodnocení pro ředitele stresující.

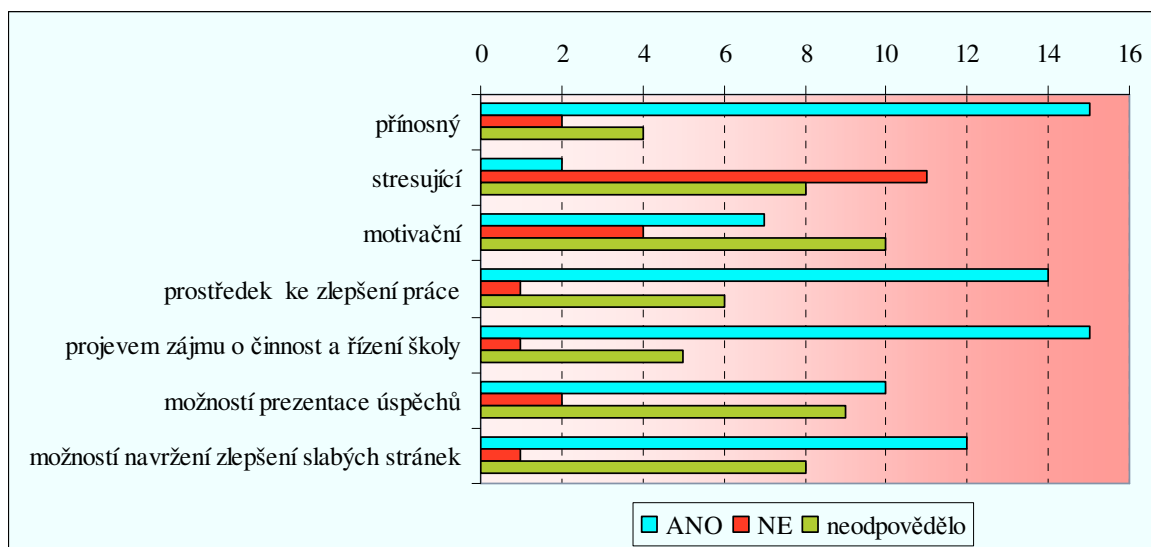
Obdobně se vyjádřili respondenti z měst. Pouze v případě možnosti navržení zlepšení slabých stránek ze strany ředitele byl poměr souhlasu a nesouhlasu 50 : 50.

Z uvedených odpovědí vyplývá, že všechny navržené oblasti, vyjma stresu, umožňují jejich uplatňování při systému hodnocení ředitelů a jsou pro převážnou většinu zástupců obou skupin respondentů hodnoceny kladně a jako velmi důležité.

otázka 11 - OBCE - Domníváte se, že systém hodnocení ředitelů je pro zřizovatele:

		ANO	NE	neodpovědělo
11	přínosný	15	2	4
	stresující	2	11	8
	motivační	7	4	10
	prostředek ke zlepšení práce	14	1	6
	projevem zájmu o činnost a řízení školy	15	1	5
	možností prezentace úspěchů	10	2	9
	možností navržení zlepšení slabých stránek	12	1	8

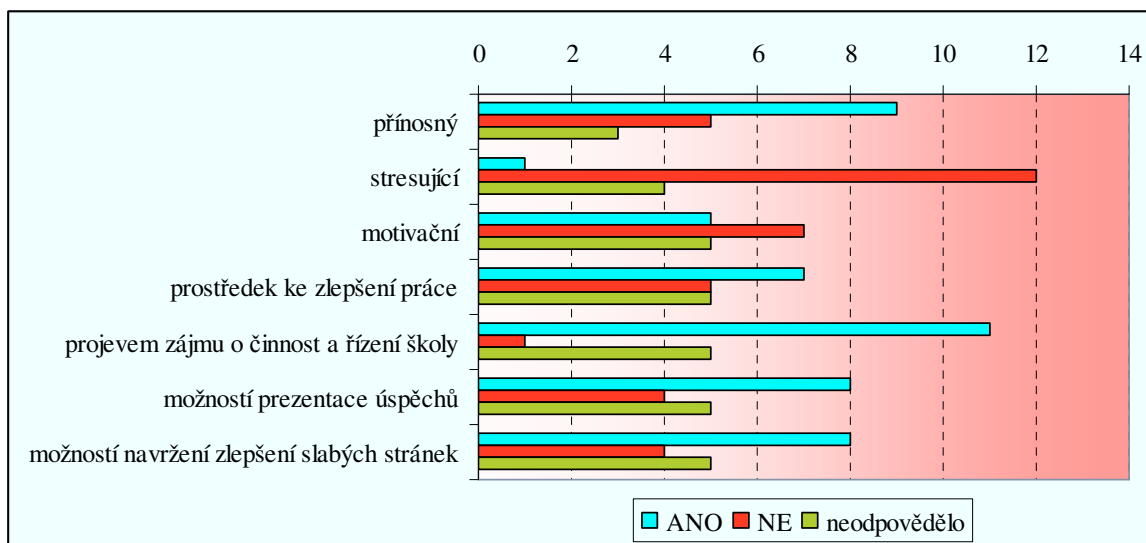
graf - obce



otázka 11 - MĚSTA - Domníváte se, že systém hodnocení ředitelů je pro zřizovatele:

		ANO	NE	neodpovědělo
11	přínosný	9	5	3
	stresující	1	12	4
	motivační	5	7	5
	prostředek ke zlepšení práce	7	5	5
	projevem zájmu o činnost a řízení školy	11	1	5
	možností prezentace úspěchů	8	4	5
	možností navržení zlepšení slabých stránek	8	4	5

graf - města



Respondenti za obce se ve větší míře domnívají, že systém hodnocení ředitelů pro ně jako zřizovatele není stresující ani motivační. Ostatních oblastí vidí jakou součást systému hodnocení ředitelů.

Respondenti z měst také nevidí hodnocení ředitelů ve většině jako stresující a ve větší míře ani motivační. Oproti obcím byla vyzdvižena oblast projevu zájmu o činnost a řízení školy.

Z uvedených odpovědí je patrný rozdíl mezi obcemi a městy, kde pro obce je systém hodnocení prostředkem ke zlepšení práce zřizovatele ve větší míře důležitější než pro města. Obce jsou si vědomy, že projevený zájem o školu je důležitým aspektem pro další její vývoj. Vědí, že i ony jako zřizovatelé škol musí pracovat na tom, aby dokázaly spravedlivě posoudit a v neposlední řadě ocenit náročnou práci řídicích pracovníků škol a školských zařízení

Respondent jedné obce (cca 500 obyvatel) se domnívá, že (citace) „plat i odměny by měl stanovovat někdo jiný než obec. Ředitel je pedagog placený státem, a tak by měl o mzdách, odměnách a výsledcích rozhodovat příkladně odbor kraje. Ten by měl přihlížet ke zprávě obce o hospodaření školy a v závislosti na péči o svěřené majetky zřizovatele. Protože jeden uvolněný starosta (např. strojař) pedagogické věci ani náhodou neposoudí stejně jako jiní neuvolnění zastupitelé či školská rada složená z laiků“. Dále uvádí, že „škola a veškeré zařízení je obce, která o vše pečuje sama dle potřeb. Ředitel u nich cca z 90 % závadu jen

nahlásí. Domnívá se, že ředitel by měl především učit. A pokud chce ředitel cokoli budovat, opravovat, musí o finanční prostředky stejně žádat zřizovatele“.

Jeden z respondentů z měst uvedl, že systém hodnocení ředitelů je pro něho jako zřizovatele základem pro stanovení pohyblivé složky platu a odměn. Další respondent uvedl, že systém hodnocení ředitelů je efektivní nástroj zřizovatele při řízení škol, což ve výsledku přináší zkvalitňování práce škol a školských zařízení na území města.

2.5 Ověření výzkumných předpokladů

V úvodu výzkumné části této práce byly formulovány tři výzkumné předpoklady. Vzhledem k tomu, že návratnost dotazníků nebyla 100%, nelze vyvozovat jednoznačné úsudky a návrhy. Ale i přesto lze z odpovědí respondentů ověřit, zda výsledky výzkumu potvrdily či vyvrátily uvedené předpoklady.

Výzkumný předpoklad č. 1

Zřizovatelé využívají právních možností k hodnocení práce ředitelů škol a školských zařízení.

Z odpovědí respondentů za obce vyplývá, že 62 % obcí využívá své právní možnosti a provádí pravidelná hodnocení ředitelů. Z toho 38,5 % provádí hodnocení 2x ročně, 38,5 % hodnotí 1x ročně a v případě 15 % je hodnocení prováděno průběžně po celý rok nebo při zasedání školské rady (1 obec neuvedla žádnou odpověď = 8 %). V případě respondentů z měst je 88% využívání pravidelných hodnocení ředitelů. Z toho 67 % využívá této možnosti 2x ročně a 33 % 1x ročně. Tento předpoklad lze považovat za částečně potvrzený.

Výzkumný předpoklad č. 2

Ředitelé znají nastavená kritéria svého hodnocení zřizovatelem.

Pokud mají zřizovatelé nastavená kritéria či jasně stanovená pravidla hodnocení (otázka 5) ředitelé je znají ve 100 % v obou skupinách (otázka 6). Tento předpoklad se potvrdil.

Výzkumný předpoklad č. 3

Hodnocení zřizovatele je pro další profesionální práci ředitele motivující.

Výsledky šetření ukázaly, že hodnocení ředitelů ze strany zřizovatele není zcela pro další rozvoj ředitelů motivující. V případě obcí se jedná o 71 % a v případě měst o 85 % z vyplněných odpovědí. Budeme-li ovšem porovnávat počet kladných odpovědí s počty

vrácených dotazníků, jedná se v případě obcí pouze o 48 % a v případě měst o 65 %. Předpoklad se nepotvrdil.

U zřizovatelů, kde hodnocení nemotivuje ředitele, je nutné se zamyslet, zda jsou správně a v dostatečné míře nastavena pravidla pro hodnocení, zda se ředitelé ztotožňují se systémem hodnocení a jsou-li ředitelé zároveň dostatečně ohodnoceni. Zřizovatelé z obcí, kde není nastaven žádný systém hodnocení, by se měli zamyslet, zda by nebylo moudré a potažmo pro celou obec prospěšné zavést pravidelné hodnocení ředitelů. Tím pak mohou deklarovat svůj zájem o školu nebo školské zařízení jako celek, o ředitele a jeho spolupracovníky a v neposlední řadě být nápomocni v rozvoji i řešení problémů.

3 Metodika ke stanovení platu ředitele

3.1 Stanovení platu

K tomu, aby zřizovatel mohl objektivně a komplexně provádět hodnocení ředitelů, je bezpodmínečně nutná znalost skladby platu. Při tvorbě metodiky musí mít zřizovatel na zřeteli, že plat se skládá z nárokových a nenárokových složek. K nárokovým složkám platu náleží zařazení do platové třídy a platového stupně, příplatek za vedení, zvláštní a specializační příplatek. Nenárokovou složkou platu je osobní příplatek a odměna. Kromě odměny tvoří všechny výše uvedené složky plat ředitele.

Postup ze strany zřizovatele

V případě stanovení platu při jmenování ředitele do řídicí funkce, by měl zřizovatel postupovat takto:

- ředitele zařadit do platové třídy a platového stupně,
- stanovit mu příplatek za vedení,
- v případě oprávněnosti stanovit i zvláštní příplatek.

Dále záleží pouze na zřizovateli, jaký postup zvolí při přiznání výše osobního příplatku.

Poté je zřizovatel povinen vydat řediteli nejdéle v den nástupu platový výměr, v kterém musí být dle § 136 zákoníku práce povinně uvedeny údaje o:

- platové třídě a platovém stupni,
- výši platového tarifu (vyjádřeno v Kč),
- výši ostatních pravidelně měsíčně poskytovaných složek platu,
- termínu a místa výplaty.

Má-li dojít ke změně výše některé složky platu, je zřizovatel povinen tuto skutečnost oznámit řediteli písemně včetně uvedení důvodu, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.

3.2 Systém hodnocení

Zřizovatel může plat ředitele ovlivnit nejvíce v nenárokové složce platu – osobním příplatku a jako jediný ocenit práci ředitele formou odměny, která však již není součástí platu. I přes tuto skutečnost jsou odměna i osobní příplatek považovány za silný motivační prostředek, který slouží zřizovateli jako jeden z nástrojů k navázání těsné spolupráce mezi ním a ředitelem. Aby tento nástroj dobře fungoval, musí být předem určena jasná pravidla, podle kterých bude ředitel hodnocen. Tato pravidla si většina obcí stanovuje písemně, někdy formou platového předpisu. Obzvláště na malých obcích nejsou pravidla striktně stanovena, jsou řediteli školy sdělena ústně např. na zasedání orgánu obce. Ve výjimečných případech je odměna řediteli přiznána bez jakéhokoli hodnocení.

Charakteristika metodiky:

V úvodu se metodika zabývá právními normami vztahujícími se k hodnocení a odměňování ředitele. Následně se věnuje zařazování ředitele do platové třídy a příslušného platového stupně, způsobu stanovení příplatku za vedení a možnosti stanovení zvláštního příplatku. Dále se metodika věnuje určení osobního příplatku a mimořádných odměn ve vazbě na výsledek jeho hodnocení.

Hlavní charakteristikou metodiky hodnocení v oblasti nenárokové složky platu je vytvoření dvou samostatných hodnotících kategorií – jedna pro stanovení výše osobního příplatku a druhá pro návrh odměny. V obou případech jsou předem určena kritéria, na jejichž splnění je vázán příslušný počet bodů. Současně s kritérii musí být předem určena finanční hodnota jednoho bodu. Praxe ukázala, že je vhodné finanční hodnotu bodu stanovovat na jednotlivá období zvlášť. Tento mechanismus umožňuje zřizovateli pružně reagovat na ekonomickou situaci v resortu školství, především na množství přidělených finančních prostředků na přímé náklady na vzdělávání.

Než přistoupí zřizovatel k tvorbě metodiky, je na jeho zvážení, zda se rozhodne diferencovat hodnocení ředitelů dle typu školy a školského zařízení. Zároveň s tímto rozhodnutím si musí stanovit, jak často bude hodnocení provádět. Praxe ukazuje, že je vhodné s ohledem na školská specifika hodnocení provádět 2x ročně. Můj návrh je podpořen výsledky dotazníkového šetření, z kterého vyplynulo, že v případě obcí

hodnocení ředitelů provádí 2/5 respondentů 2x ročně, 2/5 zřizovatelů 1x ročně a ostatní průběžně. V případě měst hodnotí ředitele respondenti ze 2/3 2x ročně a z 1/3 1x ročně. Dvojí hodnocení umožňuje pravidelně hodnotit jednotlivá pololetí školního roku, ve kterých se promítají všechny důležité procesy spojené s danou školou nebo školským zařízením.

Pro vytvoření návrhu funkčního systému hodnocení jsem vycházela ze studia obecných pravidel sloužících k hodnocení, z praktických zkušeností získaných vlastní činností na oddělení školství, kultury a sportu MěÚ Jablonec nad Nisou a ze zkušeností kolegů z úřadů v rámci Libereckého kraje.

Navržený systém hodnocení v oblasti nenárokových složek je vyjádřen procenty a oblast nenárokových složek používá jako základ bodovací metodu.

3.3 Metodika ke stanovení platu ředitele školy a školského zařízení

Stanovení platových náležitostí ředitelů škol a školských zařízení se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, tj.:

- stanovení platového tarifu podle § 123 zákoníku práce,
- stanovení výše příplatku za vedení v souladu s § 124 zákoníku práce,
- stanovení zvláštního příplatku podle § 129 zákoníku práce,
- poskytnutí osobního příplatku dle § 131 zákoníku práce,
- poskytnutí specializačního příplatku dle § 133 zákoníku práce,
- poskytnutí odměn dle § 134 zákoníku práce.

Při stanovování výše uvedených nárokových i nenárokových složek platu musí být plně respektovány další právní normy vztahující se k odměňování ředitelů škol a školských zařízení:

- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

- Nařízení vlády č. 137/2009 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě.
- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.

Platový tarif

Řediteli školy nebo školského zařízení přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň dle přílohy nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.

Ředitel školy nebo školského zařízení je zařazen do platové třídy podle nejnáročnějších prací, které řídí nebo které sám vykonává (nařízení vlády č. 137/2009 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě) a pro kterou splňuje potřebné vzdělání (nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů).

Ředitel školy nebo školského zařízení je dále zařazen do platového stupně příslušné platové třídy podle započitatelné praxe podle § 123 odst. 4 zákoníku práce a míry jejího zápočtu určené § 4 odstavců 2 až 9 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců. Vyšší platový stupeň náleží řediteli od prvního dne kalendářního měsíce, ve kterém dosáhl započitatelné praxe stanovené pro jednotlivé platové stupně.

Příplatek za vedení

Příplatek za vedení je stanoven dle § 124 zákoníku práce v rozsahu 5 – 60 % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je ředitel zařazen, v závislosti na stupni řízení a náročnosti řídicí práce. Stupeň řízení se určí na základě organizačního schématu organizace školy nebo školského zařízení.

Pro určení náročnosti řídicí práce může zřizovateli sloužit jako kritérium velikost školy nebo školského zařízení daná celkovým počtem žáků a tříd, počtem oddělení ŠD, počtem zájmových útvarů a oddělení DDM, počtem stravovaných žáků, počtem odloučených pracovišť apod. S ohledem na normativní financování přímých nákladů na vzdělávání většina obcí stanovuje příplatky za vedení tak, že nevyužívá maximální procentuální výši, kterou umožňuje zákoník práce. Tato poznámka je uváděna jako vysvětlení, proč v následujících tabulkách není využit maximální procentuální rozsah příplatku za vedení stanovený v zákoníku práce.

Příplatek za vedení – ředitel úplné základní školy všech typů

ZŠ	Základní výše příplatku za vedení v %	Základní výše příplatku za vedení v %	Základní výše příplatku za vedení v %
počet tříd *	2. stupeň řízení	3. stupeň řízení	4. stupeň řízení
1 – 4	15	20	30
5 – 8	16	21	31
9 – 12	17	22	32
13 – 16	19	24	33
17 – 20	21	26	34
21 – 24	23	28	35
25 – 28	24	29	36
29 – 32	26	31	37
33 – 36	28	33	38
37 – 40	30	35	39
41 a více	31	36	40

Poznámka:

* *Do počtu tříd se započítávají oddělení školní družiny a třídy mateřské školy, je-li tato součástí školy.*

Příplatek za vedení – ředitelka mateřské školy všech typů

MŠ	Základní výše příplatku za vedení v %	Základní výše příplatku za vedení v %
počet tříd	2. stupeň řízení	3. stupeň řízení
1 – 3	18	21
4 – 5	19	22
6 – 7	20	23
8 a více	21	24

Příplatek za vedení pro ředitele školy pokud je součástí školy školní jídelna

Školní jídelna počet stravovaných žáků	Základní výše příplatku za vedení v % měsíčně
do 100	1%
do 300	2%
do 500	3%
nad 500	4%

Příplatek za vedení pro ředitele školy za odloučené pracoviště zařazené v rejstříku škol

Počet odloučených pracovišť	Základní výše příplatku v % měsíčně
1	1%
2	2%
3	3%
4	4%
5 - 6	5%
7 - 8	6%

Příplatek za vedení – ředitel základní umělecké školy

ZUŠ počet žáků	Základní výše příplatku za vedení v % 2. stupeň řízení	Základní výše příplatku za vedení v % 3. stupeň řízení
do 200	15	20
201 – 400	16	21
401 – 600	17	22
601 – 800	18	23
801 – 1000	19	24
1001 – 1500	21	25
nad 1500	25	26

Příplatek za vedení - ředitel domu dětí a mládeže

DDM počet zájmových útvarů, oddělení *	Základní výše příplatku za vedení v % ** 2. stupeň řízení	Základní výše příplatku za vedení v % ** 3. stupeň řízení
1 – 5	17	20
6 – 10	18	21
11 – 15	19	22
16 – 20	20	23
21 – 25	21	24
26 – 30	22	25
31 - 40	23	26
41 - 50	24	27
51 - 60	25	28
nad 60	26	29

Poznámka:

* *jedná se o součet všech zájmových útvarů, oddělení apod.*

** *v uvedených procentech je započítaná i nepravidelná činnost domu dětí a mládeže (pořádání kulturních akcí pro obec apod.)*

Podklad pro stanovení příplatku za vedení ředitelů

Škola, školské zařízení:

Ředitel školy, školského zařízení:.....

Stupeň řízení dle § 124 zákoníku práce

Základní výše příplatku

Velikost školy	Počet tříd, oddělení	Počet procent	Počet stravovaných žáků	Počet procent	Počet odloučených pracovišť	Počet procent	Celkem procent	Tarifní třída/ plat. st.	Celkem Kč
mateřská škola									
základní škola									

Celková výše příplatku za vedení v Kč

Zvláštní příplatek

Přímá pedagogická činnost ve třídách pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami	Kč
---	----

Projednáno s ředitelem školy, školského zařízení dne

Podpis ředitele školy, školského zařízení

jméno a podpis hodnotitele

Výše příplatku za vedení se přiznává řediteli školy a školského zařízení ode dne nástupu do funkce na dobu neurčitou. Dojde-li ke změně, která ovlivňuje výši příplatku za vedení,

oznámí ředitel tuto skutečnost bezprostředně svému zřizovateli, který nechá schválit jeho novou výši. Poté je písemný záznam o výši a důvodech poskytnutí příplatku za vedení společně s novým platovým výměrem předán řediteli a uložen v osobním spisu ředitele školy a školského zařízení.

Zvláštní příplatek

Na základě § 129 zákoníku práce lze řediteli stanovit zvláštní příplatek, a to v případě, že ředitel vykonává práci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců pak ve své příloze č. 4 vymezuje skupiny prací podle míry zatěžujících vlivů pracovních podmínek a § 8 určuje výši příplatku v jednotlivých skupinách. Zřizovatel určí řediteli výši příplatku v rámci stanoveného rozpětí pro skupinu s pracovními podmínkami, ve kterých ředitel soustavně vykonává práci.

Osobní příplatek

Osobní příplatek je poskytován v souladu s ustanovením § 131 zákoníku práce a poskytuje se nominální částkou uvedenou jako součást platu v platovém výměru.

Osobní příplatek je řediteli školy a školského zařízení poskytován na základě dosahování velmi dobrých výsledků v těchto oblastech:

- a) kvalita výchovně vzdělávacího procesu – hodnotí se zejména výsledek a inovace pedagogického procesu, hodnocení výchovně vzdělávacího procesu Českou školní inspekcí, naplňování vlastních vzdělávacích programů, spolupráce s rodiči, se školskou radou, apod.,
- b) kvalita pedagogického sboru – hodnotí se především plnění podmínek odborné kvalifikace pedagogických pracovníků, podpora dalšího vzdělávání učitelů, úroveň personální práce, apod.,
- c) kvalitní naplnění pracovních úkolů většího rozsahu, které nelze zhodnotit příplatkem za vedení – např. dodržování obecně závazných předpisů, náročnost organizace výchovně vzdělávací práce (např. rozmanitost součástí školy, rozložení odloučených pracovišť), vztah k majetku zřizovatele, další aktivity podle uvážení zřizovatele,

- d) plnění dlouhodobých úkolů stanovených po dohodě se zřizovatelem – např. naplňování dlouhodobých koncepčních záměrů rozvoje školy a v případě, že obec či město zřizuje více škol, musí ředitel rovněž naplňovat záměry související se sítí škol na území obce či města),
- e) finanční hospodaření, péče o svěřený majetek a jeho zodpovědná údržba – např. efektivní vynakládání finančních prostředků, dodržování rozpočtové kázně a účelné využívání finančních prostředků ve prospěch školy, rozsah doplňkové činnosti a výsledky z kontrol realizovaných zřizovatelem.

Hodnocení podle bodů a) a b) probíhá především na základě hodnotících zpráv kontrolních orgánů, zejména ČŠI, odboru školství KÚ, na základě výroční zprávy o činnosti školy a z autoevaluačního hodnocení školy (obě dle vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, ve znění pozdějších předpisů.²⁶), z výsledků hodnocení dle různých projektů (např. Calibro, Scio). Hodnotitel by měl zároveň přihlížet např. i k četnosti stížností, k celkovému klimatu ve škole či školském zařízení, k plnění úkolů spojených s hospodařením organizace, ke spolupráci se zřizovatelem, atd. Celková výše osobního příplatku ředitele se určí na základě součtu bodů přidělených k jednotlivým kritériím a) až e). Návrh kritérií včetně bodového vyjádření je uveden v tabulce uvedené v závěru oddílu věnujícího se problematice osobního příplatku.

Zřizovatel by rovněž neměl opomenout, že osobní příplatek může být snížen nebo jeho poskytování zastaveno v případě, kdy bylo zjištěno:

- nedodržování
 - školských a dalších obecně závazných právních předpisů, správních rozhodnutí a smluv,
 - písemných pokynů a směrnic MŠMT, krajského úřadu, zřizovatele, oddělení školství,
 - efektivního vynakládání finančních prostředků,
 - rozpočtové kázně, zejména nedodržení závazných rozpočtových ukazatelů (pokud byly organizaci stanoveny),

²⁶ §7 a 8 vyhlášky č. 15/2005 Sb.

- nepředložení
 - požadovaných podkladů pro stanovení rozpočtu v požadované kvalitě, rozsahu a termínech,
 - statistických a jiných výkazů v požadované kvalitě, rozsahu a termínech,
 - rozborů hospodaření, zúčtování se státním rozpočtem a výroční zprávy o hospodaření v požadované kvalitě, rozsahu a termínech
- řediteli nebude poskytován osobní příplatek po dobu šesti kalendářních měsíců následujících po měsíci, v němž bylo zjištěno překročení limitu prostředků na platy a limitu provozních prostředků.

V případě zvýšení, snížení nebo zastavení poskytování osobního příplatku je v průběhu uvedeného období možno provést změnu jen při změně plnění podmínek, za nichž byl přiznán.

V případě jakékoli změny osobního příplatku (zvýšení, snížení, odebrání) musí být toto s ředitelem školy nebo školského zařízení předem osobně projednáno a písemně zdůvodněno. Osobní příplatek může být upraven až od následujícího měsíce od projednání v kompetentním orgánu obce.

V následující tabulce je navrženo jednotlivým kritériím rozpětí přidělovaných bodů 0-4. Záleží ovšem na zřizovateli, zda toto rozpětí ponechá pro všechny ředitele, či rozliší ředitele základní školy, mateřské školy, základní umělecké školy nebo školského zařízení.

Podklad pro stanovení osobního příplatku ředitelů

Škola:

Ředitel školy:

Navržená částka:

	Základní kritéria		Bodové hodnocení
a)	Kvalita výchovně vzdělávacího procesu	<i>0 – 4 body</i>	
b)	Kvalita pedagogického sboru	<i>0 – 4 body</i>	
c)	Kvalitní plnění pracovních úkolů většího rozsahu	<i>0 – 4 bodů</i>	
d)	Plnění úkolů stanovených po dohodě se zřizovatelem	<i>0 – 4 body</i>	
e)	Finanční hospodaření	<i>0 – 4 body</i>	
	C E L K E M B O D Ů	<i>20 bodů</i>	

Hodnota 1 bodu: Kč

jméno a podpis hodnotitele

Projednáno dne:

Ředitel školy:

Odměna

I přes skutečnost, že odměnu schvaluje zřizovatel, je třeba mít na paměti, že je vyplácena ze státních prostředků určených na přímé náklady na vzdělávání. Tu lze poskytnout za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu, který ředitel podstatným způsobem ovlivnil, např. významné výchovně vzdělávací a mimoškolní aktivity, zvýšené nároky na odbornou a pedagogickou práci, podíl na optimalizaci sítě škol včetně úsporných opatření (pro zřizovatele z větších měst), za odbornou publikační a posuzovatelskou činnost nad rámec školy nebo školského zařízení včetně autorství učenic, učebních a odborných textů. Odměnu lze rovněž přiznat za zapojení školy do veřejně prospěšné činnosti a za splnění jiných mimořádných jednorázových úkolů, popř. stanovených cílových úkolů. Pro stanovení odměny je i zde vhodné využít hodnotících podkladů a zpráv kontrolních orgánů (ČŠI, odboru školství příslušného krajského úřadu, kontrolních orgánů obce či města, apod.). Návrh konkrétních kritérií včetně bodového vyjádření je uveden v tabulce. I v tomto případě je na rozhodnutí zřizovatele, zda ponechá rozsah přidělovaných bodů všem ředitelům škol a školských zařízení stejný, nebo je bude podle typu zařízení rozlišovat.

Podklad pro stanovení odměny ředitelů

Škola:

Ředitel školy:

Kritéria pro stanovení odměny řediteli		
	rozsah bodů	přídělené body
Výsledky výchovně vzdělávací práce	0 - 6	
Spolupráce se zřizovatelem a přístup k řešení problémů	0 - 4	
Prezentace školy na veřejnosti :		
- kvalita webových stránek školy - obsah, aktuálnost	0 - 4	
- zapojení školy do života města	0 - 4	
- školní časopis	0 - 2	
Rozsah nabídky zájmové mimoškolní činnosti	0 - 4	
Plnění úkolů :		
- úroveň zpracování statistických výkazů ÚIV	0 - 5	
- úroveň zpracování hlášení a výkazů pro KÚ	0 - 5	
- úroveň zpracování hlášení a výkazů pro MěÚ	0 - 5	
- úroveň zpracování výroční zprávy a její zveřejnění	0 - 4	
Ekonomika školy :		
- inventarizace a péče o majetek školy	0 - 4	
- výsledky veřejnosprávních kontrol	0 - 4	
- zajištění modernizace a vybavení školy	0 - 2	
- zapojení fondů do rozpočtu organizace	0 - 2	
Získávání mimorozpočtových zdrojů financí		
- získané finanční prostředky z EU	0 - 6	
- získané finanční prostředky z ČR	0 - 4	
- získané finanční prostředky z KÚ	0 - 2	
- získané sponzorské dary	0 - 1	
Zapojení školy do mezinárodní spolupráce		
- trvalé navázání spolupráce	0 - 2	
- příležitostné akce	0 - 1	
Uplatnění alternativních vzdělávacích programů		
- trvalé uplatnění alternativních vzdělávacích programů	0 - 2	
- příležitostné akce	0 - 1	
Kvalita práce jednotlivých součástí školy (ZŠ, ŠD, ŠJ)	0 - 3	
Zapojení školy do veřejně prospěšné práce	0 - 2	
Spolupráce s ped. fakultou nebo střední ped. školou - vedení praxí studentů	0 - 3	
Kariérní růst ředitele - další vzdělávání	0 - 2	
Spnění mimořádného úkolu	0 - 10	
Plnění cílových úkolů	0 - 6	
Celkem	0 - 100	

Hodnota 1 bodu pro toto hodnotící období je Kč

Navržená odměna:

Cílový úkol:

jméno a podpis hodnotitele

Projednáno dne

Podpis ředitele školy

Dále je na zvážení každého zřizovatele, zda má možnosti a je ochoten přiznat mimořádnou odměnu také z finančních prostředků obce či města. Zde by se mohlo jednat o přiznání mimořádné odměny např. za:

- splnění obzvláště obtížného nebo rozsáhlého úkolu majícího těsnou návaznost na naplňování potřeb zřizovatele (pokud má škola či školské zařízení majetek od zřizovatele pronajat, šlo by např. o oblast správy a údržby majetku školy),
- mimořádný čin nebo za mimořádné ocenění kvality řídicí práce zřizovatelem nebo jinou institucí mající oprávnění řídit a kontrolovat činnost škol (např. ČŠI, odbory školství krajského úřadu, kontrolní orgány obce či města, MŠMT, MV), popř. i jiné,
- získání finančních prostředků mimo rozpočet města – dotace ČR a dotace z EU, kde by se výše odměny řídila náročností přípravy žádosti – doporučuji stanovit konkrétní pravidla pro přidělení odměny, např. za zpracování a podání žádosti o dotaci, za získání finančních prostředků, atd.

I v tomto případě je nutné oznámit výši odměny řediteli školy nebo školského zařízení písemně, aby mohl být tento písemný záznam o výši a důvodech poskytnuté odměny založen v osobním spisu ředitele.

Kromě hodnocení splnění úkolů dle jednotlivých kritérií se osvědčilo stanovovat každému řediteli na další období konkrétní cílový úkol, na který je vázán v porovnání s ostatními kritérii vyšší počet bodů. Tento postup je velmi dobrým motivačním prvkem a zároveň osvědčeným nástrojem vedoucím ke zlepšování řídicí práce ředitele a napomáhajícím k odstraňování zcela konkrétních nedostatků jednotlivých škol a školských zařízení.

K tomu, aby zřizovatel provedl hodnocení ředitelů co nejobjektivněji, je třeba vedle schválené metodiky zároveň stanovit postupy, které hodnotící proces provázejí. Jedním z postupů je možnost hodnocení provádět, v případě, že probíhá hodnocení 2x ročně, jednou u zřizovatele a podruhé přímo ve škole nebo školském zařízení. Hodnocení probíhající v organizaci, spojené třeba s ukázkami výuky, obhlídkou budovy, dává řediteli současně signál, že zřizovatel má zcela konkrétní zájem o každou jednotlivou organizaci. Na druhou stranu zřizovateli tento postup umožní si vytvořit dokonalejší obraz o fungování škol a školských zařízení. Praxe ukázala, že ředitelé návštěvy zřizovatele v organizaci při hodnocení oceňují, mají možnost otevřeně hovořit o všech úspěších či nezdarech.

V každém případě je vhodné, aby schválené hodnocení orgánem obce bylo řediteli vždy předáváno osobně společně s příslušnou dokumentací. Současně by si měl zřizovatel vyčlenit přiměřený čas na uskutečnění hodnotícího pohovoru.

Hodnocení ředitelů je nutné posuzovat jako komplexní a poměrně citlivý proces, ve kterém je hlavním cílem vytvoření optimálního vztahu mezi ředitelem organizace a zřizovatelem. Tento proces v konečném důsledku vede ke kvalitnímu a plnohodnotnému fungování škol k plné spokojenosti zřizovatele, rodičů žáků a žáků samotných.

4 Závěr

Hodnocení práce ředitele školy či školského zařízení je nutné vnímat jako proces. Je základním nástrojem uplatňovaným k dosažení vyššího výkonu a kvality. Jeho systém by měl směřovat k rozvoji znalostí i schopností ředitele a zřizovatele. V případě jeho bezchybného zvládnutí má hodnocení pro většinu z nich motivační funkci.

Cílem práce bylo vytvoření Metodiky ke stanovení platu ředitele, která se může stát pomocníkem pro zřizovatele, kteří se chtějí se vši zodpovědností a umem věnovat hodnocení a stanovení platu ředitelů škol a školských zařízení jimi zřizovanými. Jednou metodou procesu hodnocení je komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem, při které by se ze strany zřizovatele nemělo zapomínat na stanovení jasných cílů a úkolů pro ředitele, stanovení způsobu kontroly jejich plnění a následného hodnocení ředitelů. Dle mého názoru byl cíl práce splněn, byla vytvořena metodika vycházející z teoretických a praktických poznatků, z mé praxe a z odpovědí respondentů a jejich připomínek. Zda se stane součástí hodnocení ředitelů zřizovatelem, jak bylo zamýšleno, musí posoudit sami respondenti, kteří projevili zájem o zaslání metodiky.

Ředitelé organizací by měli být k zřizovateli otevřenější při předkládání podnětů a návrhů pro zlepšení jejich vzájemné komunikace, která je potřebná pro zkvalitnění vztahů mezi řediteli škol a školských zařízení a zřizovatelem. Díky vzájemné otevřené komunikaci se domnívám, že školy a školská zařízení zřizované obcemi a městy zažijí další rozvoj vedoucí ke zkvalitnění výchovy a vzdělávání našich dětí.

Zkratky

ŠM při UK	Školský management při Univerzitě Karlově
ČSÚ	Český statistický úřad
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
JN	Jablonec nad Nisou
LB	Liberec
ČL	Česká Lípa
SM	Semily
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ČŠI	Česká školní inspekce
KÚ	Krajský úřad
MěÚ	Městský úřad
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
ÚIV	Ústav pro informace ve vzdělávání
ZŠ	základní škola
ŠD	školní družina
ŠJ	školní jídelna
DDM	Dům dětí a mládeže

Seznam použité literatury

BENDA, J., *PhDr. Jan Benda – koučování, koučing – Objevte svůj talent! Najděte sami sebe!* [online]. 2009 [cit. 2010-02-17]. Koučování. Dostupné z WWW: <<http://www.jan-benda.com/cs/co-je-koucing.php>>.

BENEŠOVÁ, J. V práci mě to baví. *Moje psychologie*. 2008, roč.3, č. 4, s. 60-63. ISSN 1802-2073.

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU. *Vedení lidí 2008-09* [studijní materiál na CD]. Praha : Univerzita Karlova v Praze, 2006.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Liberec. *Abecední seznam obcí* [online]. 2010, poslední změna 8.10.2009 [cit. 2010-01-28]. Dostupné na WWW: <http://www.liberec.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/abecedni_seznam_obci>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Liberec. *Stav a pohyb obyvatel ve městech a obcích v roce 2008* [online]. 2010 [cit. 2010-01-28]. Dostupné na WWW: <http://www.liberec.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/pohyb_obyvatel_ve_mestech_a_obcich>.

ČSN 01 6910. *Úprava písemností zpracovávaných textovými editory*. Praha : Český normalizační institut, 2007-05-01.

DONNELLY, J. H. jr.; GIBSON J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o, 1997, dotisk 2000. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002. 304 s. ISBN 80-7261-066-X.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.

KESNER, Z. Hodnocení zaměstnanců ve škole. *Řízení školy*. 2008, roč. V, č. 11, s. 7-12. ISSN 1214-8679.

KESNER, Z. Ředitel, manažer, leader. *Řízení školy*. 2006, roč. III, č. 10, s. 7-10. ISSN 1214-8679.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Řízení pedagogického procesu*. Praha : Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2008. 298 s. Studijní texty Univerzity Karlovy v Praze.

KUBICOVÁ, A. *Filozofická fakulta Ostravské univerzity* [online]. 2006-2010 [cit. 2010-02-17].. Afilace. Dostupné z WWW: <<http://ff.osu.cz>>.

MICHALÍK, P.; ROUB, Z.; VRBÍK, V. *Zpracování diplomové a bakalářské práce na počítači*. 2. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, 2006. 67 s. ISBN 80-7043-458-9.

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKAY. *Podklady z evidence obyvatel Ministerstva vnitra uvádějí počty obyvatel ve všech obcích ČR k 1. 1. 2010* [online]. 2010 [cit. 2010-02-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>>.

SLAVÍK, J., *Hodnocení v současné škole*. Praha : Portál, s. r. o., 1999. 190 s. ISBN 80-7178-262-9

SVOBODA, J. *Motivování lidí*. Praha : Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2008. 33 s. Studijní texty Univerzity Karlovy v Praze.

URBAN, J. Hodnocení a odměňování v mezinárodních firmách. *Práce & mzda*. 2007, roč. 55, č. 11, s. 52-57. ISSN 0032-6208.

URBAN, J. Odměňování na základě výkonu. *Práce & mzda*. 2007, roč. 55, č. 7, s. 51-56. ISSN 0032-6208.

URBAN, J. Jak kontrolovat a hodnotit (a přitom neničit motivaci pracovníků). *Práce & mzda*. 2009, roč. 57, č. 3, s. 53-60. ISSN 0032-6208.

URBAN, J. Jak úspěšně motivovat. *Práce & mzda*. 2009, roč. 56, č. 7, s. 50-55. ISSN 0032-6208.

VALENTA, J. *Nový zákoník práce ve školské praxi*. Karviná-Mizerov : Paris, 2006. 416 s. ISBN 80-239-7620-6.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy – prosperita - globalizace*. Praha : Management Press, 2004. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Právní předpisy

Česko. Vláda. Nařízení vlády č. 75 ze dne 26. ledna 2005, o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činností pedagogických pracovníků. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 21, s. 514-519. Dostupné také

z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2005/sb021-05.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Vláda. Nařízení vlády č. 273 ze dne 17. srpna 2009, kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2009, částka 83, s. 3766-3770. Dostupné také

z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Vláda. Nařízení vlády č. 564 ze dne 6. prosince 2006, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 184, s. 7706-7717. Dostupné také

z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2006/sb184-06.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Vláda. Nařízení vlády č. 74 ze dne 16. března 2009, kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2009, částka 24, s. 931. Dostupné také

z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Vláda. Nařízení vlády č. 130 ze dne 4. května 2009, kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění nařízení vlády č. 74/2009 Sb. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2009, částka 39, s. 1430-1433. Dostupné také z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Vláda. Nařízení vlády č. 137 ze dne 6. května 2009, kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2009, částka 41,

s. 1462-1758. Dostupné také z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Vyhláška č. 15 ze dne 27. prosince 2004, kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2005, částka 4, s. 64-67. Dostupné také z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2005/sb004-05.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Vyhláška č. 225 ze dne 10. července 2009, kterou se mění vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2009, částka 67, s. 3055-3057. Dostupné také z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Vyhláška 54 ze dne 26. ledna 2005, o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisí. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2005, částka 14, s. 346-348. Dostupné také z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2005/sb014-05.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Vyhláška č. 317 ze dne 27. července 2005, o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2005, částka 11, s. 5654-5674. Dostupné také z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2005/sb111-05.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Vyhláška č. 412 ze dne 14. srpna 2006, kterou se mění vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 132, s. 5721-5740. Dostupné také z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2006/sb132-06.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Vyhláška č. 492 ze dne 8. prosince 2005, o krajských normativních. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2005, částka 170, s. 8983-8988. Dostupné také z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2005/sb170-05.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Vyhláška č. 33 ze dne 19. ledna 2009, kterou se mění vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativních, ve znění vyhlášky č. 47/2008 Sb. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2009, částka 8, s. 316. Dostupné také z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Vyhláška č. 47 ze dne 31. ledna 2008, kterou se mění vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativních. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2008, částka 15, s. 775. Dostupné také z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2008/sb015-08.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000, o obcích (obecní zřízení). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2000, částka 38, s. 1737-1764. Dostupné také z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2000/sb038-00.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 250 ze dne 7. července 2000, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2000, částka 73, s. 3557-3567. Dostupné také z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2000/sb073-00.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 562 ze dne 24. září 2004, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 190, s. 10325–10322. Dostupné také z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2004/sb190-04.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 561 ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 190, s. 10262-10324. Dostupné také z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2004/sb190-04.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 317 ze dne 2. září 2008, předseda vlády vyhlašuje úplné znění zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), jak vyplývá ze změn provedených zákonem č. 383/2005 Sb., zákonem č. 112/2006 Sb., zákonem č. 158/2006 Sb., zákonem č. 161/2006 Sb., zákonem č. 165/2006 Sb., zákonem č. 179/2006 Sb., zákonem č. 342/2006 Sb., zákonem č. 624/2006 Sb., zákonem č. 217/2007 Sb., zákonem č. 296/2007 Sb., zákonem č. 126/2007 Sb., zákonem č. 343/2007 Sb., zákonem č. 58/2008 Sb., zákonem

č. 189/2008 Sb., zákonem č. 242/2008 Sb. a zákonem č. 243/2008 Sb. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2008, částka 103, s. 4826-4901. Dostupné také z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 49 ze dne 28. ledna 2009, kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2009, částka 17, s. 690-699. Dostupné také z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 378 ze dne 7. října 2009, kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2009, částka 123, s. 6216. Dostupné také z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 563 ze dne 24. září 2004, o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 190, s. 10333-10345. Dostupné také z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2004/sb190-04.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 383 ze dne 19. srpna 2005, kterým se mění zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2005, částka 133, s. 7110-7119. Dostupné také z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2005/sb133-05.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 179 ze dne 30. března 2006, o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 61, s. 2097-2113. Dostupné také z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2006/sb061-06.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 189 ze dne 24. dubna 2008, kterým se mění zákon č. 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států

Evropské unie a o změně některých zákonů (zákon o uznávání odborné kvalifikace), ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2008, částka 59, s. 2386-2472. Dostupné také

z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2008/sb059-08.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 422 ze dne 5. listopadu 2009, kterým se mění zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 135, s. 6997. Dostupné také

z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 84, s. 3146-3241. Dostupné také

z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2006/sb061-06.pdf>>. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 362 ze dne 6. prosince 2007, kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2007, částka 112, s. 5238-5249. Dostupné také

z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2007/sb112-07.pdf>>. ISSN 1211-1244.

4. Provádíte jako zřizovatel pravidelná hodnocení ředitelů (*Vaši odpověď zvýrazněte*):
ano
ne

V případě, že ano:

kolikrát ročně

jakou formou: pohovor
 projednání na radě obce
 jiná forma (*uved'te dle Vašich zkušeností*)

5. K účelu hodnocení ředitelů máte stanovena pravidla, kritéria, předpis, ... (*odpověď zvýrazněte*):
ano
ne

6. Znájí ředitelé organizací strukturu a systém hodnocení (*odpověď zvýrazněte*):
ano
ne

Jestliže ano, s jakým předstihem před hodnocením jsou s nimi ředitelé seznámeni:

7. Jak jsou o něm ředitelé informováni (*odpověď zvýrazněte*):
předáním tištěných dokumentů
ústně
před hodnocením
při pohovoru
po schválení
jinak (*uved'te další možnosti, které preferujete*)

Pro otázky č. 8-10 využijte hodnotící škálu:

1 = nejvíce, vysoká priorita, ... 2 3 4 = nejhůře, nízká priorita, ...

8. Jak je pro Vás, jako zřizovatele, důležité hodnocení v níže uvedených oblastech:
- | | |
|--|-------|
| výsledky výchovy a vzdělávání | |
| výsledky kontrol | |
| zapojení školy do „veřejného života“ | |
| ekonomika školy | |
| získávání mimorozpočtových zdrojů | |
| prezentace školy na veřejnosti | |
| spolupráce se zřizovatelem | |
| další vzdělávání ředitelů (kariérní růst) | |
| rozsah nabídky mimoškolních aktivit | |
| kvalita práce součástí školy (MŠ, ZŠ, ŠJ, ŠD) | |
| plnění úkolů vyplývajících ze zákona vůči KÚ, ÚIV, zřizovateli..... | |
| stanovení cílového (mimořádného) úkolu | |
| další oblasti (<i>uved'te, které dále považujete za důležité</i>): | |

9. Na základě jakých podkladů je ředitel hodnocen:
- | | |
|--|-------|
| inspekční zprávy ČŠI | |
| výsledky kontrolních orgánů | |
| výroční zpráva | |
| osobní pohovor | |
| návštěva na zařízení | |
| zpráva ředitele o splnění stanovených úkolů | |
| jiné (<i>uvedte další podklady, které považujete za důležité</i>): | |

10. Kdo a v jaké míře se podílí na hodnocení ředitelů:
- | | |
|--|-------|
| starosta | |
| členové RM, ZM | |
| komise při RM | |
| vedoucí oddělení školství | |
| pracovníci oddělení školství | |
| pracovníci jiného oddělení úřadu | |
| ředitelé dané školy či školského zařízení | |
| jiné (<i>uvedte dle Vašich zkušeností</i>) | |

11. Domníváte se, že Váš systém hodnocení ředitelů je: (*hodnoťte ANO – NE*)
- | | pro ředitele | pro zřizovatele |
|--|--------------|-----------------|
| přínosné | | |
| stresující | | |
| motivační | | |
| prostředkem ke zlepšení práce | | |
| projevem zájmu o činnost a řízení školy | | |
| možností prezentace úspěchů | | |
| možnost navržení zlepšení slabých stránek | | |
| jiné (<i>uvedte dle Vašich zkušeností</i>) | | |

Ještě jednou Vám děkuji za Váš čas, který jste věnoval/la vyplnění tohoto dotazníku a prosím Vás o jeho odeslání do 15. února 2010.

V případě, že máte zájem o zaslání výsledků tohoto výzkumu včetně návrhu „Vnitřního platového předpisu pro stanovení platu ve vazbě na hodnocení ředitelů“, uveďte prosím Váš kontaktní e-mail (nebo adresu)